

YÖNETİM SİSTEMİ

03.05.2013 – 17.06.2017

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

GİRDİLER

SONUÇLAR



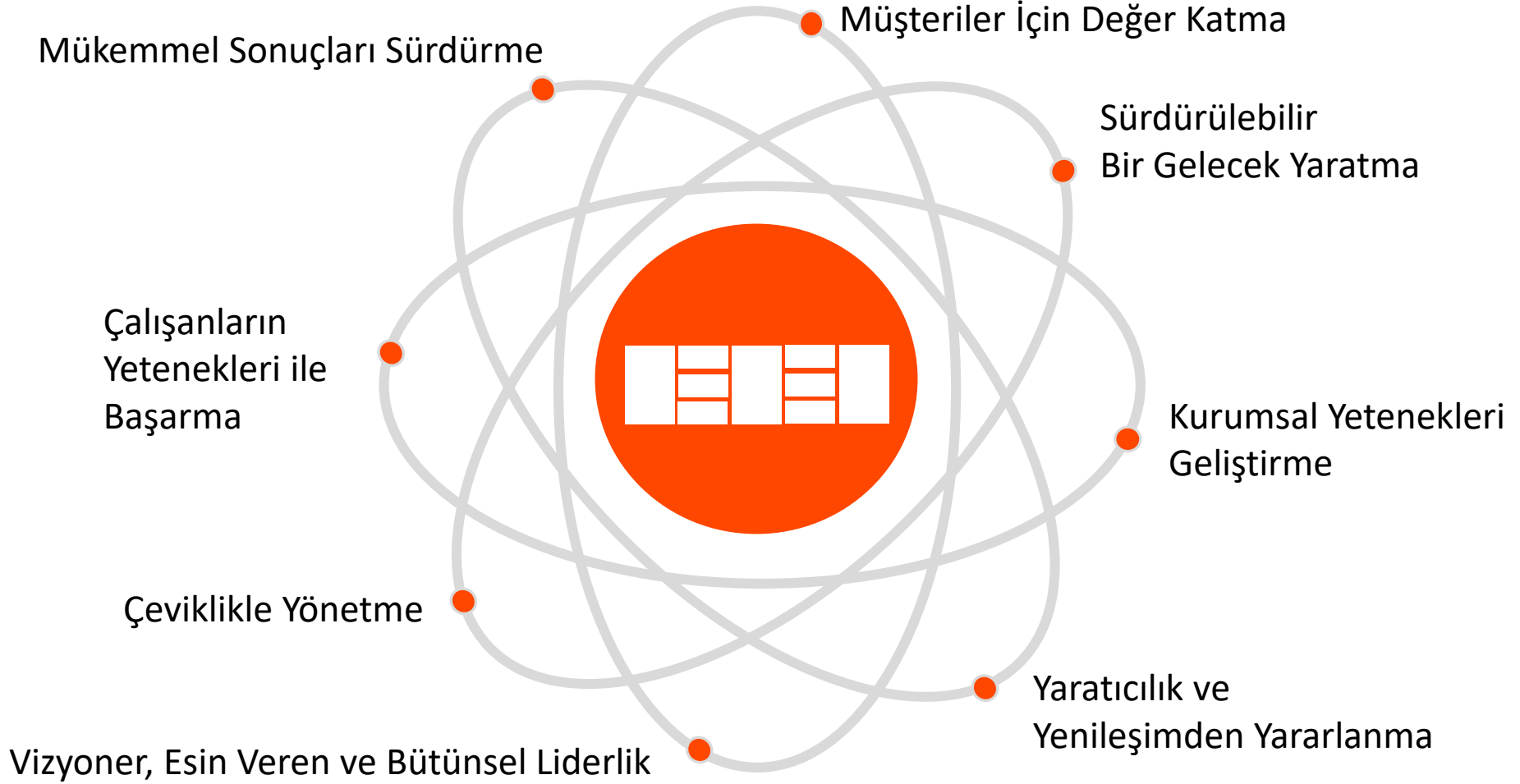
<http://www.efqm.org/en/> - <http://www.kalder.org/>

- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda neredeyiz?
- Vizyon ve misyonumuzla ilişkili kuvvetli ve olası iyileştirmeye açık alanlarımız nedir?
- Kuruluş düzeyinde ortak dil ve düşünce tarzı nasıl oluşturulur?
- Mevcut ve planlanan girişimlerimiz nasıl bütünleştirilir?
Tekrarlar nasıl önlenir?
- Kuruluşumuzun yönetim sistemi için nasıl bir yapı gereklidir?
- Bütünsel bir bakış açısı nasıl sağlanır?
- Bu alandaki bir çok yönetim aracı birbiriyle ilişkili olarak nasıl kullanılabilir?

ÖĞRENME, YARATICILIK VE YENİLEŞİM

<http://www.efqm.org/en/> - <http://www.kalder.org/>

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI



MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Müşteriler İçin
Katma Değer

Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri,
beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin
ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli
değer katar.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Müşteriler İçin Katma Değer

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 yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt verir.
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşı-laştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenir.

Sürdürülebilir bir Gelecek yaratma

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

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Sürdürülebilir bir Gelecek yaratma

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 katılmaları için cesaretlendirir.
- Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve 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, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Kurumsal Yetenekleri Geliştirme

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

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Kurumsal Yetenekleri Geliştirme

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 artırmaya 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 birlikte 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 değer sunulmasını sağlar.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Yaratıcılık ve Yenileşimden
Yararlanma

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

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma

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 ağları 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.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Vizyoner, Esin Veren ve
Bütünsel Liderlik

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

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Kuruluşun itibarını artırmak 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 verme yeteneklerine bağlı olduğunu 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.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

**Vizyoner, Esin Veren
ve Bütünsel Liderlik**

Ekonominin
Geleceği



Geleceğin
Ekonomisi

Eğitimin
Geleceği



Geleceğin
Eğitimi

OSB'lerin
Geleceği



Geleceğin
Sanayi Kenti

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Çeviklikle Yönetme

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

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Çeviklikle Yönetme

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 ölçümlerini 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 artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Çalışanların Yetenekleriyle
Başarma

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

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Çalışanların Yetenekleriyle Başarma

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 içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir.
- 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.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Mükemmel Sonuçları Sürdürme

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

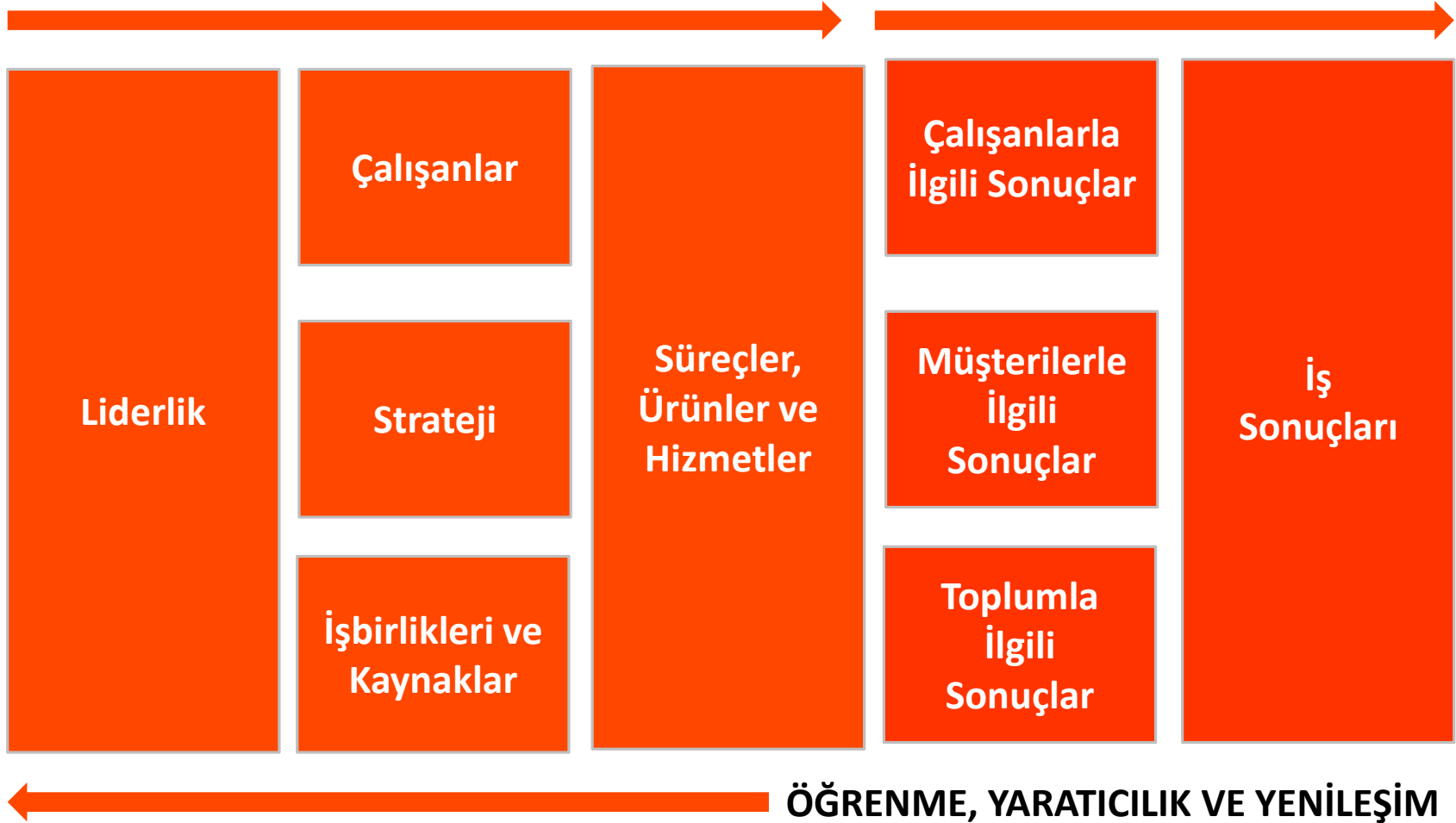
- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; 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.
- Açıkça tanımlanmış “sebep-sonuç” ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.
- Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşlarının performansının 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.

Temel kavramlar: 2010	Temel Kavramlar: 2003
Dengeli sonuçlar elde etmek (achieving balanced results)	Sonuçlara Yönlendirme
Müşteriler için değer katmak (adding value for customers)	Müşteri Odaklılık
Vizyona yönlendirerek, ilham vererek, kişisel bütünlük içinde liderlik yapmak (leading with vision, inspiration and integrity)	Liderlik ve amacın tutarlılığı
Süreçlerle Yönetmek (Managing by processes)	Süreçler ve verilerle yönetim
Çalışanlar sayesinde başarmak (Succeeding through people)	Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı
İnovasyonu ve yaratıcılığı beslemek (nurturing innovation and creativity)	Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme
İşbirlikleri oluşturmak (Building partnerships)	İşbirlikleri geliştirme
Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak (taking responsibility for a sustainable future)	Kurumsal sosyal sorumluluk

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

GİRDİLER (Ne-Nasıl?)

SONUÇLAR (Ne elde ettim)





EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

1. Liderlik

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

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

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2. Strateji

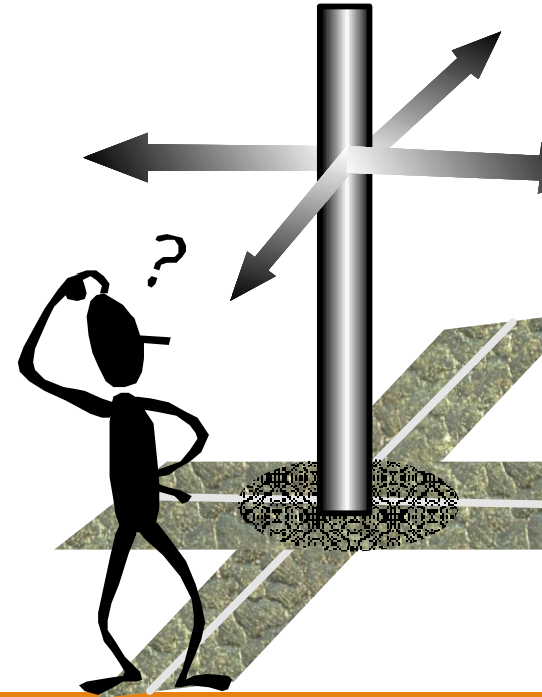
Tanım: Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını, paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır.

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.



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

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.

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

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

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.





EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ



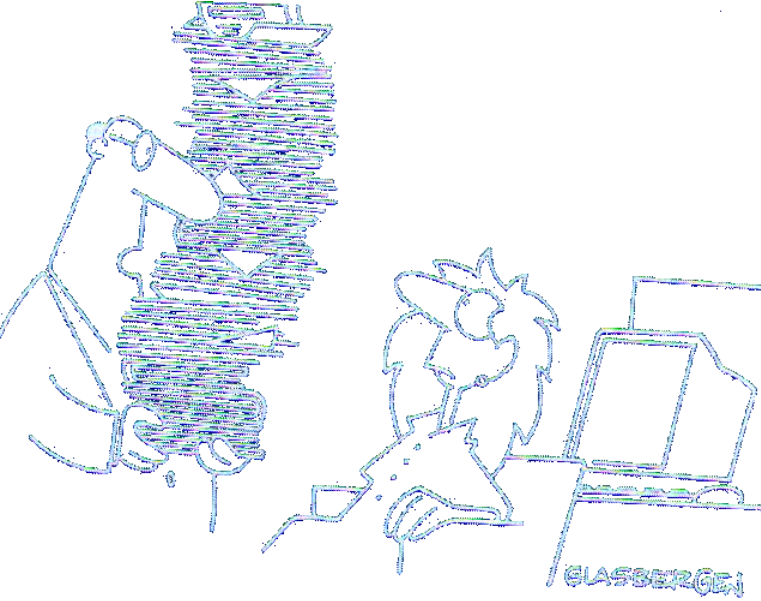
4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

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

- 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 verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

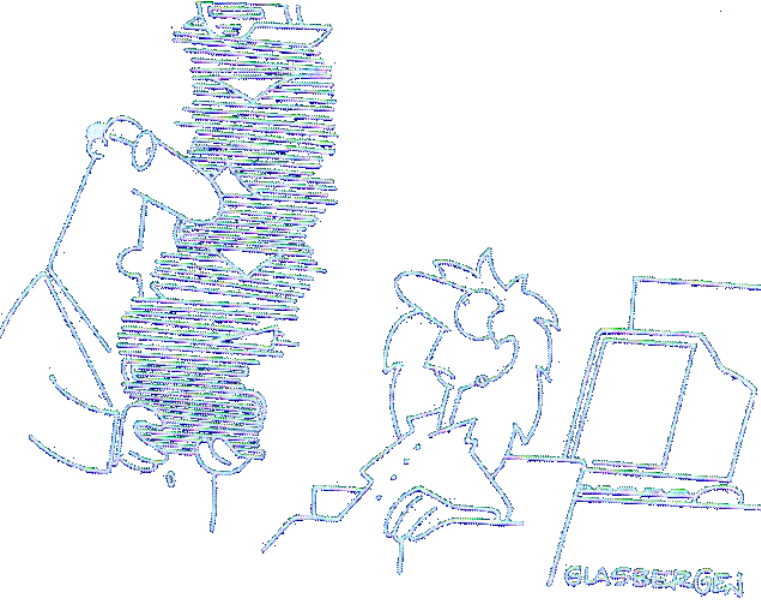


5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

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

- 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.

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ



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.

- 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.

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Sonuç Kriterler:

a-Algılama

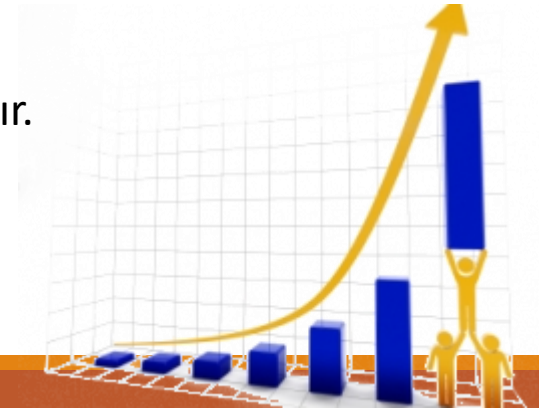
- “İş yapan adam kendi vazifesini yapar; bunun kusur veya fazilet olduğunu gören insan takdir eder.”⁽¹⁹³⁸⁾
- “Ben iş yapan insanım, sen ise onu gören insansın. Yapan adam işinin nasıl olduğunu görenden öğrenir.”⁽¹⁹³⁹⁾

(Kutadgu Bilig-Yusuf Has Hacib)

b-Performans

6 ve 7. kriterlerde puanlama ağırlığı %75 algı, %25 performanstır.

8 ve 9. kriterlerde ise ağırlıklar %50 eşittir



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- 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 ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırımlandırır.



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

6a. Algılamalar

- Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı derecelendirmeleri, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - İtibar ve imaj
 - Ürün ve hizmet değeri
 - Ürün ve hizmet sunumu
 - Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
 - Müşteri bağlılığı



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

6b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın dış müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu
 - Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği
 - Şikayetler ve övgüler
 - Dış kuruluşlar tarafından tanınma

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- 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.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

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 çalışanlara yönelik stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Tatmin, katılım ve bağlılık
 - Gurur duyma ve potansiyelini kullanma
 - Liderlik ve yönetim
 - Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
 - Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme
 - Etkili iletişim
 - Çalışma koşulları

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

7b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Katılım ve bağlılık
 - Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
 - Liderlik performansı
 - Eğitim ve kariyer geliştirme
 - İç iletişim

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- İlgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan toplum ve çevreye ilişkin stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Toplumla 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.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.
- Farklı paydaş gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırımlandırır.



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

8a. Algılamalar

- Bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, STK'lar, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Çevresel etki
 - İmaj ve itibar
 - Topluma etki
 - Çalışma ortamının etkisi
 - Ödüller ve basında yer alma

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

8b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumun algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanması ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Çevresel performans
 - Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum
 - Toplumla ilgili performans
 - Sağlık ve güvenlik performansı
 - Sorumlu kaynak temini ve satınalma performansı

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

9.Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar:

- Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla finansal olan ve finansal olmayan temel sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- 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.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- Kuruluşun farklı alanlarında elde edilmiş olan performans düzeylerini ve stratejik çıktıların sonuçlarını anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

9.Temel Performans Sonuçları

9a. Temel Stratejik Çıktılar

- Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği içinde birlikte belirlenir.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Finansal çıktılar
 - Bütçe performansı
 - Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar
 - Temel süreç çıktıları

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

9.Temel Performans Sonuçları

9b. Temel Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve finansal olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşun olası temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Finansal performans göstergeleri
 - Proje yönetimi göstergeleri
 - Temel süreç performans göstergeleri
 - İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı
 - Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler

RADAR

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



RADAR

RADAR

- Sağlam Temelli
- Bütünleşik

YAKLAŞIMLAR

- Uygulama
- Sistematiiklik

YAYILIM

- Ölçme
- Öğrenme ve Yaratıcılık
- İyileştirme ve Yenileşim

SONUÇLAR

- İlgı ve uygunluk
- Performans çıktıları

DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME

“Okyanusu geçmekte olan bir gemi üzerinde en fazla kimin kontrolü vardır?”

- *KAPTAN*
- *MAKİNE DAİRESİNİN ŞEFİ*
- *DÜMENÇİ*

Dr. Deming’in cevabı:

“Geminin tasarımcısıdır. Çünkü gemi, tasarımının izin verdiğiinden daha iyisini asla yapamaz”

YAKLAŞIM

Sağlam Temelli Bütünleşik

- Kuruluşun yapmayı planladıklarını ve bunların nedenlerini kapsar.
- Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik **gereksinimlerine odaklanan** anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış **süreçler üzerinden** yaşama geçirilir ve yaklaşımın **paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini** esas alır.
- Ek olarak yaklaşımlar bütünleşik olur;
- bütünleşik bir yaklaşım, temelini **stratejiden** alır ve uygun olan **diğer yaklaşımlarla ilişki** içindedir.
- Yaklaşımlar zaman içinde sürekli olarak iyileştirilir.

YAKLAŞIM

Sağlam Temelli Bütünleşik

Anlaşılır bir temele dayanır, ilgili paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmıştır ve süreçleri esas alır.

- Anlaşılır, makul, mantıklı,
- İyi tanımlanmış,
- Tüm paydaşlar tarafından anlaşılmış ve kabul edilmiş, (grafiklerle, akış diyagramıyla desteklenen)
- Geliştirilmiş süreçlere sahip,
- Paydaş ihtiyaçlarına odaklanmış ve bütünleşmiş,
- Yenilikçi, esnek, sürdürülebilir
- Ölçülebilir, planlanan tüm yararları sağlanmış

YAKLAŞIM

Sağlam Temelli Bütünleşik

Yaklaşımlar stratejileri destekler ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.

- Politika ve strateji ile uyumlu,
- Diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş,

YAYILIM

Uygulama Yapısalılık

- Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir.
- Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır.
- Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir.
- Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.

YAYILIM

Uygulama Yapısalılık

- Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır.
- Kuruluştaki tüm potansiyel alanlarda uygulanmış.
- İlgili alan ve faaliyetlere yayılım,
- İlgili tüm yönetim kademelerine ve çalışanlara yayılım,
- İlgili tüm süreç, ürün ve hizmetlere yayılım.

YAYILIM

Uygulama Yapısallık

- Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir, esnekliği ve kurumsal çevikliği destekler (*Hantallığın önüne geçer, iş gücünü azaltır*)
- Yaklaşım düzenli bir biçimde uygulanmaktadır.

DEĞERLENDİRME ve İYİLEŞTİRME

Ölçme; Öğrenme ve Yaratıcılık; İyileştirme ve Yenileşim

- Kuruluşun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar.
- Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür.
- Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur.
- Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.

DEĞERLENDİRME ve İYİLEŞTİRME

Ölçme; Öğrenme ve Yaratıcılık; İyileştirme ve Yenileşim



Ölçemediğiniz şeyi:

- Yönetemezsiniz.
- İyileştiremezsiniz.

DEĞERLENDİRME ve İYİLEŞTİRME

Ölçme; Öğrenme ve Yaratıcılık; İyileştirme ve Yenileşim

- Yaklaşımın ve yayılımın etkinliği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür,
- Rakiplerle, sınıfında en iyilerle kıyaslama yapılır

DEĞERLENDİRME ve İYİLEŞTİRME

Ölçme; Öğrenme ve Yaratıcılık; İyileştirme ve Yenileşim

- Ölçme sonuçlarına göre öğrenme gerçekleştirilir,
- Öğrenme ve yaratıcılık faaliyetleri iyileştirme veya yenileşim fırsatlarının yaratılması için kullanılır.

DEĞERLENDİRME ve İYİLEŞTİRME

Ölçme; Öğrenme ve Yaratıcılık; İyileştirme ve Yenileşim

- Ölçme, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinin çıktıları; iyileştirmelerin ve yenileşim uygulamalarının değerlendirilmesi ve uygulanması için kullanılır.
- Performans ölçümleri ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda iyileştirme yapılır.

GİRDİ KRİTERLERİ-Nasıl Ölçülür?

2c-Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir?

- **Bu konuda, anlaşılır, makul ve mantıklı, iyi tanımlanmış, paydaşlarca kabul edilmiş, ölçülebilen, yarar sağlayan süreçleri kendi içinde tanımlanmış bir yöntem bulunmakta mıdır?**
- **Bu yaklaşım paydaş ihtiyaçlarına odaklanmış mıdır?**
- **Bu yaklaşım başka diğer yaklaşımlarla uyumlu mudur? Hangi politika ve strateji gereği bu yaklaşım seçilmiştir?**
- **Bu yaklaşım ilgili tüm alan ve faaliyetlere uygulanmakta mıdır?**
- **Bu yaklaşım sistematik midir? Belli periyotla uygulanmakta mıdır?**
- **Yaklaşımın etkinliği düzenli olarak ölçülmekte midir?**
- **Yaklaşım rakiplerle, sınıfında en iyilerle kıyaslanmakta mıdır?**
- **Ölçme ve kıyaslama sonucunda öğrenme gerçekleşmekte midir? İyileştirme fırsatları oluşturulmakta mıdır?**
- **Bu yaklaşımda iyileştirmeler yapılmakta mıdır?**

GİRDİ KRİTERLERİ-Nasıl Ölçülür?

Hikayemsi	Toplam kalite yönetiminde kararlıyız.
Kısıtlı kanıt	Toplam Kalite konusunda kararlıyız. Müdürümüz bunun göstergesi olarak yapılan toplantılara katılmaktadır.
Kanıt	Toplam Kalite konusunda kararlıyız. Müdürümüz bunun göstergesi olarak ayda bir yapılan iyileştirme toplantılarına katılmaktadır.
Açık kanıt	Toplam Kalite konusunda kararlıyız. Müdürümüz ayda bir yapılan Kalite Kurulu toplantılarına başkanlık eder. Bu toplantıda mevcut projeler gözden geçirilir ve gelecek dönemin hedefleri konusunda görüş birliğine varılır. Toplantılar yaklaşık 2-3 saat sürer. Alınan kararlar tutanakla tesbit edilir ve çalışanlara duyurulur. Bu konuda karar metinleri ve duyurular delil olarak gösterilebilir.

Soru: Çalışanların Bilgi Birikimleri Nasıl Artırılmaktadır?

Kurumumuzda çalışanlar, çağın getirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmeleri için düzenli olarak eğitim alırlar. Çağdaş ve kaliteli bir hizmet sunabilmenin düzenli olarak eğitim almamızla, bilgi birikimimizin sürekli artmasıyla sağlanabileceğine inanırız.

Kurumumuzda alanımızla ilgili yayınlanan dergi ve kitapları temin edilerek herkesin ulaşabileceği yerlerde bulundurulmaktadır.

Yine kurumumuzda her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine bir program çerçevesinde tüm çalışanlarımızın katılımı sağlanır. Eğitim faaliyetleri öncesinde çalışanların hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duydukları hazırlanan anketlerle ölçülür. Anket sonuçları analiz edilerek eğitim konuları belirlenir. Seminerlerin içeriğini belirlemede bu çalışma etkili olur. Seminerler sonrasında faaliyetin etkinliği ölçülür. Seminerin kurum çalışanlarının ne kadarına ulaştığı ve ne ölçüde ihtiyacı karşıladığı test edilir. Ortaya çıkan sonuçlar bir sonraki hizmet içi eğitim faaliyetinin düzenlenmesinde en önemli veriyi oluşturur. Yapılacak incelemelerde eğitim programlarımızın niteliğinin yıllara göre arttığı görülecektir.

Örnek.....

Hizmet içi eğitimler konusunda sık sık dış kuruluşlarla kendimizi kıyaslar onlardan elde ettiğimiz bilgileri kurumumuza uyarlarız.

Örnek.....

Soru: Çalışanların Bilgi Birikimleri Nasıl Artırılmaktadır?

Kurumumuzda çalışanlar, çağın getirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmeleri için düzenli olarak eğitim alırlar. Çağdaş ve kaliteli bir hizmet sunabilmenin düzenli olarak eğitim almamızla, bilgi birikimimizin sürekli artmasıyla sağlanabileceğine inanırız.

Kurumumuzda alanımızla ilgili yayınlanan dergi ve kitapları temin edilerek herkesin ulaşabileceği yerlerde bulundurulmaktadır.

Yine kurumumuzda her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine bir program çerçevesinde tüm çalışanlarımızın katılımı sağlanır. Eğitim faaliyetleri öncesinde ilgili alanlarda eğitime ihtiyaç duydukları hazırlanan anketlerle ölçülür. Bu anketler analiz edilerek eğitim konuları belirlenir. Seminerlerin içeriği de bu çalışma etkili olur. Seminerler sonrasında faaliyetin etkinliği, katılımcıların kurum çalışanlarının ne kadarına ulaştığı ve ne ölçüde ihtiyacı karşıladığı test edilir. Ortaya çıkan sonuçlar bir sonraki hizmet içi eğitim faaliyetinin düzenlenmesinde en önemli veriyi oluşturur. Yapılacak incelemelerde eğitim programlarımızın niteliğinin yıllara göre arttığı görülecektir.

Örnek.....

Hizmet içi eğitimler konusunda sık sık dış kuruluşlarla kendimizi kıyaslar onlardan elde ettiğimiz bilgileri kurumumuza uyarlarız.

Örnek.....

Hikaye

Soru: Çalışanların Bilgi Birikimleri Nasıl Artırılmaktadır?

Yaklaşım

Kurum çalışanları, çağın getirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmek için sürekli olarak eğitim alırlar. Çağdaş ve kaliteli bir hizmet sağlamak için eğitim almamızla, bilgi birikimimizin sürekli artmasıyla

Kurumumuzla ilgili yayınlanan dergi ve kitapları temin edilerek herkesin ulaşabileceği yerlerde bulundurulmaktadır.

Yine kurumumuzda her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine bir program çerçevesinde tüm çalışanlarımızın katılımı sağlanır. Eğitim faaliyetleri öncesinde çalışanların hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duydukları hazırlanan anketlerle ölçülür. Anket sonuçları analiz edilerek eğitim konuları belirlenir. Seminerlerin içeriğini belirlemede bu çalışma etkili olur. Seminerler sonrasında faaliyetin etkinliği ölçülür. Seminerin kurum çalışanlarının ne kadarına ulaştığı ve ne ölçüde ihtiyacı karşıladığı test edilir. Ortaya çıkan sonuçlar bir sonraki hizmet içi eğitim faaliyetinin düzenlenmesinde en önemli veriyi oluşturur. Yapılacak incelemelerde eğitim programlarımızın niteliğinin yıllara göre arttığı görülecektir.

Örnek.....

Hizmet içi eğitimler konusunda sık sık dış kuruluşlarla kendimizi kıyaslar onlardan elde ettiğimiz bilgileri kurumumuza uyarlarız.

Örnek

Soru: Çalışanların Bilgi Birikimleri Nasıl Artırılmaktadır?

Yaklaşım

dergi ve kitapları temin edilerek

Kurumumuzla ilgili yayınlanan herkesin ulaşabileceği yerlerde bulundurulmaktadır.

Yine kurumumuzda düzenli olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenir.

Hizmet içi eğitimler konusunda sık sık dış kurumlara kurumuzu kıyaslar onlardan elde ettiğimiz bilgileri kurumumuza uyarlarız.

Örnek...

Hizmet içi eğitimler konusunda sık sık dış kurumlara kurumuzu kıyaslar onlardan elde ettiğimiz bilgileri kurumumuza uyarlarız.

Örnek...

Hizmet içi eğitimler konusunda sık sık dış kurumlara kurumuzu kıyaslar onlardan elde ettiğimiz bilgileri kurumumuza uyarlarız.

Örnek...

Örnek...

- Bu konuda, anlaşılır, makul ve mantıklı, iyi tanımlanmış, paydaşlarca kabul edilmiş, ölçülebilen, yarar sağlayan süreçleri kendi içinde tanımlanmış bir yöntem bulunmakta mıdır?
- Bu yaklaşım paydaş ihtiyaçlarına odaklanmış mıdır?
- Bu yaklaşım başka diğer yaklaşımlarla uyumlu mudur? Hangi politika ve strateji gereği bu yaklaşım seçilmiştir?
- Bu yaklaşım ilgili tüm alan ve faaliyetlere uygulanmakta mıdır?
- Bu yaklaşım sistematik midir? Belli periyotla uygulanmakta mıdır?
- Yaklaşımın etkinliği düzenli olarak ölçülmekte midir?
- Yaklaşım rakiplerle, sınıfında en iyilerle kıyaslanmakta mıdır?
- Ölçme ve kıyaslama sonucunda öğrenme gerçekleşmekte midir? İyileştirme fırsatları oluşturulmakta mıdır?
- Bu yaklaşımda iyileştirmeler yapılmakta mıdır?

Soru: Çalışanların Bilgi Birikimleri Nasıl Artırılmaktadır?

Kurumumuzda çalışanlar, çağın getirdiği yenilikçi yönetimleri takip edebilmeleri için düzenli olarak eğitim hizmetleri sunabilmenin düzenli olarak eğitim hizmetlerimizin sürekli artırılması

Yaklaşım

Yayılm

Ölçme

Öğrenme

İhtiyaçlara odaklanma

Elde edilen yayınlanan dergi ve kitapları herkesin ulaşabileceği yerlerde bulundurulmaktadır.

Yine kurumumuzda her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine bir program çerçevesinde tüm çalışanlarımızın katılımı sağlanır. Eğitim faaliyetleri öncesinde çalışanların hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duydukları hazırlanan anketlerle ölçülür. Anket sonuçları analiz edilerek eğitim konuları belirlenir. Seminerlerin içeriğini belirlemede bu çalışma etkili olur. Seminerler sonrasında faaliyetin etkinliği ölçülür. Seminerin kurum çalışanlarının ne kadarına ulaştığı ve ne ölçüde ihtiyacı karşıladığı test edilir. Ortaya çıkan sonuçlar bir sonraki hizmet içi eğitim faaliyetinin düzenlenmesinde en önemli veriyi oluşturur. Yapılacak incelemelerde eğitim programlarımızın niteliğinin yıllara göre arttığı görülecektir.

İyileştirme

Kıyaslama

Örnek.....

Hizmet içi eğitimler konusunda sık sık dış kuruluşlarla kendimizi kıyasları onlardan elde ettiğimiz bilgileri kurumumuza uyarlarız.

Örnek.....

SONUÇLAR

İlgi ve Uygunluk; Performans Çıktıları

3 Alt Başlığı bulunmaktadır:

1. Kapsam ve İlgi
2. Bütünsellik
3. Kırılım

İlgi ve uygunluk göstergeleri:

- Sonuç verileri kapsamlı, zamanında,güvenilir, doğru, uygun biçimde kırılımlandırılmış,
- strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri
- ile uyum içinde olmalıdır.
- Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmış olmalıdır.
- Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.

SONUÇLAR

İlgi ve Uygunluk; Performans Çıktıları

1-Kapsam ve İlgi

- Temel sonuçları da içeren kapsamlı ve tutarlı sonuçlar dizisi tanımlanmıştır.
- Bu sonuçlar kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik performansını gösterir.
- (Sonuçların ilgili tüm alanları kapsama derecesi, Kriterde değinilen tüm ilgili göstergelerin sunulma derecesi, Sunulan sonuçların kriter içeriğine uygunluğu)

SONUÇLAR

İlgi ve Uygunluk; Performans Çıktıları

2-Bütünsellik

- Sonuçlar zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğrudur.

SONUÇLAR

İlgi ve Uygunluk; Performans Çıktıları

3-Kırılım

- Sonuçlar uygun biçimde kırılımlandırılarak anlamlı değerlendirmeler için kullanılır.

SONUÇLAR

İlgi ve Uygunluk; Performans Çıktıları

3 Alt başlığı bulunmaktadır: Eğilimler, Hedefler, Karşılaştırmalar, Güven

- Mükemmel bir kuruluştaki sonuçlar olumlu eğilim ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir.
- Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılar.
- Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır.
- Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.

SONUÇLAR

İlgi ve Uygunluk; Performans Çıktıları

3 Alt başlığı bulunmaktadır: Eğilimler, Hedefler, Karşılaştırmalar, Güven

- En az 3 yıllık olumlu eğilimler vardır ve/veya iyi performans sürdürülür.
- Stratejik amaçlar doğrultusunda temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir ve bu hedeflere erişilir.
- Temel sonuçlar için stratejik hedefler ile uyumlu dış sonuçlar ile karşılaştırmalar bulunmakta ve sonuçlar karşılaştırma verilerine göre daha iyi durumdadır.
- Belirlenmiş sebep sonuç ilişkisine dayalı olarak, performans düzeylerinin gelecekte de sürdürüleceğine dair güven oluşur. (Yaklaşımdan Kaynaklanma)

SONUÇ KRİTERLERİ-Nasıl Ölçülür?

- Sonuçlar sayısal veriler kullanılarak ortaya konulmuş,tercihan grafiklerle gösterilmekte ve yıllara göre dağılım içermekte midir?
- Sonuçlar olumlu eğilimler elde edilmiş midir? İyi performans gösterilmekte midir? Varsa olumsuzluklar açıklanmakta mıdır?
- Hedef konulmuş mudur? Sunulan sonuçlar hedeflerle karşılaştırılmakta mıdır?
- Dış kuruluşlarla (rakiplerle, sınıfında en iyilerle) karşılaştırma yapılmakta mıdır?
- Sonuçlar yaklaşımdan mı kaynaklanmaktadır?
- Sonuçlar ilgili tüm alanları kapsamakta mıdır?
- Sonuçlar algılama ve performans kriterlerinde verilen tüm göstergeleri kapsamakta mıdır?
- Sunulan sonuçlar kriterin içeriğine uygun mudur?
- Sonuçlar kuruluşun performansını sürdürme yeteneğini göstermekte midir?
- Algılama ve performans göstergelerine ilişkin sonuçlar ilgili tüm paydaşları kapsamakta mıdır?
- Sunulan ölçütler paydaşlar açısından eş değer önemde midir?
- Sunulan anket veya araştırma sonuçlarının güvenilirlik ve geçerliliği sorgulanmakta mıdır?

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmektedir. Düzenlenen anketlere katılım % 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir. Anketlerde;

- Tatmin, katılım ve bağlılık
- Yetkinlik ve performans yönetimi, Çalışma koşulları
- Motivasyon ve yetkelendirme,
- Eğitim ve kariyer geliştirme,
- Liderlik ve yönetim
- Etkili iletişim,

Boyutlarında sorular yer almakta ve çalışanın bu boyutlar açısından kurumdan ne kadar memnun olduğu tespit edilmektedir (Şekil 2). Elde edilen sonuçların ortalaması ve yüzde dağılımı alınmakta ayrıca anketin tamamı değerlendirilerek çalışanın genel memnuniyeti tespit edilmektedir (Şekil 1).

Şekil 1 Yıllara göre genel memnuniyet yüzdeleri

Çalışan memnuniyetinin yüzde dağılımı			
Yıllar	1997	1998	1999
Sonuç	48	55,5	63,5
Hedef	50	57	65

Şekil 2 Ayrıntılı Sonuçlar

Boyutlar - Yıllar	1997	1998	1999
Çalışma ortamı,	45	50	55
Kişisel kariyer geliştirme	63	65	72
Ödüllendirme	54	61	68
Takdir tanınma	52	60	69
Sosyal etkinlik	40	60	69
Liderlik, iletişim	39	45	57
Kurumun yönetimi, imajı	42	48	58
Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri	51	55	63
Motivasyon ve tatmin	49	56	61

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmektedir. Anket sonuçları 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir. Anket sonuçları %

- Çalışma ortamı,
- Kişisel kariyer geliştirme,
- Ödüllendirme
- Takdir tanıma,
- Sosyal etkinlik,
- Liderlik, iletişim
- Kurumun yönetimi, imajı
- Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri
- Motivasyon ve tatmin

Olumlu eğilim

Boyutlarında sorular yer almakta ve çalışanın bu boyutlar açısından kuruma ne kadar memnun olduğu tespit edilmektedir (Şekil 2). Elde edilen sonuçların ortalaması ve yüzde dağılımı alınmakta ayrıca anketin tamamı değerlendirilerek çalışanın genel memnuniyeti tespit edilmektedir (Şekil 1).

Şekil 1 Yıllara göre genel memnuniyet yüzdeleri

Çalışan memnuniyetinin yüzde dağılımı			
Yıllar	1997	1998	1999
Sonuç	48	55,5	63,5
Hedef	50	57	65

Şekil 2 Ayrıntılı Sonuçlar

Boyutlar - Yıllar	1997	1998	1999
Çalışma ortamı,	45	50	55
Kişisel kariyer geliştirme	63	65	72
Ödüllendirme	54	61	68
Takdir tanıma	52	60	69
Sosyal etkinlik	40	60	69
Liderlik, iletişim	39	45	57
Kurumun yönetimi, imajı	42	48	58
Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri	51	55	63
Motivasyon ve tatmin	49	56	61

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmektedir. Anket sonuçları 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir. Anket sonuçları %

- Çalışma ortamı,
- Kişisel kariyer geliştirme,
- Ödüllendirme
- Takdir tanıma,
- Sosyal etkinlik,
- Liderlik, iletişim
- Kurumun yönetimi, imajı
- Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri
- Motivasyon ve tatmin

Boyutlarında sorular yer almakta ve çalışanın bu boyutlar açısından kurumdaki ne kadar tatmin olduğu tespit edilmektedir (Şekil 2). Elde edilen sonuçların ortalaması ve yüzde dağılımı Şekil 1'de görülmektedir. Elde edilen sonuçların tamamı değerlendirilerek çalışanın genel memnuniyeti tespit edilmektedir (Şekil 1).

Şekil 1 Yıllara göre genel memnuniyet yüzdeleri

Çalışan memnuniyetinin yüzde dağılımı			
Yıllar	1997	1998	1999
Sonuç	48	55,5	63,5
Hedef	50	57	65

Şekil 2 Ayrıntılı Sonuçlar

Boyutlar - Yıllar	1997	1998	1999
Çalışma ortamı,	45	50	55
Kişisel kariyer geliştirme	63	65	72
Ödüllendirme	54	61	68
Takdir tanıma	52	60	69
Sosyal etkinlik	40	60	69
Liderlik, iletişim	39	45	57
Kurumun yönetimi, imajı	42	48	58
Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri	51	55	63
Motivasyon ve tatmin	49	56	61

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmektedir. Düzenli olarak 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir. Anketlerde:

- Çalışma ortamı,
- Kişisel kariyer geliştirme,
- Ödüllendirme
- Takdir tanıma,
- Sosyal etkinlik,
- Liderlik, iletişim,
- Kurumun yönetimi, imajı
- Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri,
- Motivasyon ve tatmin

Boyutlarında sorular yer almakta ve çalışanın bu boyutlar açısından kurumdan ne kadar memnun olduğunu tespit edilmektedir (Şekil 2). Elde edilen sonuçların ortalaması ve yüzde dağılımı ayrı ayrı değerlendirilerek çalışanın genel memnuniyeti tespit edilmektedir (Şekil 1).

Şekil 1 Yıllara göre genel memnuniyet yüzdeleri

Çalışan memnuniyetinin yüzde dağılımı			
Yıllar	1997	1998	1999
Sonuç	48	55,5	63,3
Hedef	50	57	65

Şekil 2 Ayrıntılı Sonuçlar

Boyutlar - Yıllar	1997	1998	1999
Çalışma ortamı,	45	50	55
Kişisel kariyer geliştirme	63	65	72
Ödüllendirme	54	61	68
Takdir tanıma	52	60	69
Sosyal etkinlik	40	60	69
Liderlik, iletişim	39	45	57
Kurumun yönetimi, imajı	42	48	58
Motivasyon ve tatmin	51	55	63
Genel Ortalama	49	56	61

?→ Karşılaştırma

Olumlu
eğilim

Hedef

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmektedir. Düzenlenen anketlere katılım % 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir. Anketlerde;

- Çalışma ortamı,
- Kişisel kariyer geliştirme,
- Ödüllendirme,
- Takdir tanıma ,
- Sosyal etkinlik,
- Liderlik, iletişim,
- Kurumun yönetimi, imajı
- Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri,
- Motivasyon ve tatmin

Boyutlarında sorular yer almakta ve çalışanın bu boyutlar açısından kurumdaki memnuniyeti tespit edilmektedir (Şekil 2). Elde edilen sonuçların ortalaması ve yüzde dağılımı değerlendirilerek çalışanın genel memnuniyeti tespit edilmektedir (Şekil 1).

Şekil 1 Yıllara göre genel memnuniyet yüzdeleri

Çalışan memnuniyetinin yüzde dağılımı			
Yıllar	1997	1998	1999
Sonuç	48	55.5	63.5
Hedef	50	57	65

Şekil 2 Ayrıntılı Sonuçlar

Boyutlar - Yıllar	1997	1998	1999
Çalışma ortamı,	45	50	55
Kişisel kariyer geliştirme	63	65	72
Ödüllendirme	54	61	68
Takdir tanıma	52	60	69
Sosyal etkinlik	40	60	69
	39	45	57
	42	48	58
	51	55	61
	49	56	61

Olumlu
eğilim

Hedef

?→ Karşılaştırma

?→ Yaklaşımdan kaynaklanma

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmektedir. Düzenlenen anketlere katılım % 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir.

Anketlerde;

- Tatmin, katılım ve bağlılık
- Motivasyon ve yetkelendirme,
- Liderlik ve yönetim
- Yetkinlik ve performans yönetimi, Çalışma koşulları
- Eğitim ve kariyer geliştirme,
- Etkili iletişim,

Boyutlarında sorular yer almakta ve çalışanın bu boyutlar açısından kurumdan ne kadar memnun olduğu tespit edilmektedir (Şekil 2). Elde edilen sonuçların ortalaması ve yüzde dağılımı alınmakta ayrıca anketin tamamı değerlendirilerek çalışanın genel memnuniyeti tespit edilmektedir (Şekil 1).

Şekil 1 Yıllara göre genel memnuniyet yüzdeleri

Çalışan memnuniyetinin yüzde dağılımı			
	1998	1999	
	55,5	63,5	
	57	65	
	1997	1998	1999
Çalışma ortamı,	45	50	55
Kişisel kariyer geliştirme	63	65	72
Ödüllendirme	54	61	68
Takdir tanınma	52	60	69
Sosyal etkinlik	40	60	69
	39	45	57
	42	48	58
	51	55	63
	49	56	61

KAPSAM

Kriterde gösterilen tüm ilgili alanların kapsamması»

?→ Karşılaştırma

?→ Yaklaşımdan kaynaklanma

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmektedir. Düzenlenen anketlere katılım % 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir. Anketlerde;

- Çalışma ortamı,
- Takdir tanıma ,
- Kurumun yönetimi, imajı
- Motivasyon ve tatmin
- Kişisel kariyer geliştirme,
- Sosyal etkinlik,
- Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri,
- Ödüllendirme,
- Liderlik, iletişim,

KAPSAM

- **Motivasyon**
- kariyer geliştirme
- iletişim
- yetkelendirme
- fırsat eşitliği
- katılım
- liderlik
- öğrenme ve başarıma fırsatı
- tanıma
- hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi
- kurumun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi
- eğitim ve geliştirme
- Takdir ve ödüllendirme

Tatmin

- kurumun yönetilmesi
- istihdam koşulları
- çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler
- sağlık ve güvenlik koşulları
- iş güvencesi
- ücret ve ücret dışı ödemeler
- çalışma arkadaşları ile ilişkiler
- değişimin yönetimi
- kurumun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi
- kurumun yerel ve genel toplum üzerindeki rolü
- çalışma ortamı
- çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık
- isteklerin yanıtlanma hızı

nnun olduğu
ca anketin

7 a Çalışanlarla ilgili algı sonuçları

~~Çalışanların memnuniyeti 1997'den beri anketlerle her yıl ölçülmüş ve 87'nin altına düşmemiştir. Katılım her yıl arttığı da gözlenmektedir.~~

- Çalışma ortamı,
- Takdir tanıma,
- Kurumun yönetimi, imajı
- Motivasyon ve tatmin
- Kişisel kariyer geliştirme,
- Sosyal etkinlik,
- Kurumun vizyonu, Politika ve Stratejileri,
- Ödüllendirme
- Liderlik, iletişim

Ölçmenin güvenirliği
İlgilileri kapsama oranı

Boyutlarında sorular yer almakta ve çalışanın bu boyutlar açısından kurumdaki ne kadar memnun olduğu tespit edilmektedir (Şekil 2). Elde edilen sonuçların ortalaması ve yüzde dağılımı alınmakta ayrıca anketin kapsamı da değerlendirilmektedir (Şekil 1).

KAPSAM

Kriterde gösterilen tüm ilgili alanların kapsanması

Çalışan memnuniyetinin yüzde dağılımı

Yıllar	1997	1998	1999
Sonuç	48	55.5	63.5
Hedef	50	57	65

Hedef

Şekil 2 Ayrıntılı Sonuçlar

Boyutlar - Yıllar	1997	1998	1999
Çalışma ortamı,	45	50	55
Kişisel kariyer geliştirme	63	65	72
Ödüllendirme	54	61	68
Takdir tanıma	52	60	60
Sosyal etkinlik	40	60	60
	39	45	50
	42	48	50
	51	55	55
	49	56	55

Olumlu
eğilim

?→ Karşılaştırma

?→ Yaklaşımdan kaynaklanma

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

GİRDİLER

SONUÇLAR



Girdi Kriterleri Puanlama Tablosu

		%0			%25			%50			%75			%100								
Yaklaşım	Sağlam temelli	Kanıt yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt			Delil			Açık kanıt			Kapsamlı kanıt								
	Bütünleşik	Kanıt yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt			Kanıt			Açık kanıt			Kapsamlı kanıt								
	Yaklaşım puanı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Yayılım	Uygulama	Kanıt yok veya hikayemsi			İlgili alan ve faaliyetin ¼ 'ünde uygulanmakta			İlgili alan ve faaliyetin ½ 'sinde uygulanmakta			İlgili alan ve faaliyetin ¾ 'ünde uygulanmakta			İlgili alan ve faaliyetin tümünde uygulanmakta								
	Sistematiklik	Kanıt yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt			Kanıt			Açık kanıt			Kapsamlı kanıt								
	Yayılım puanı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Ölçme	Kanıt yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt			Delil			Açık kanıt			Kapsamlı kanıt								
	Öğrenme	Kanıt yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt			Kanıt			Açık kanıt			Kapsamlı kanıt								
	İyileştirme	Kanıt yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt			Kanıt			Açık kanıt			Kapsamlı kanıt								
	DGG puanı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

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

**Neredeyiz?
Ne durumdayız?**

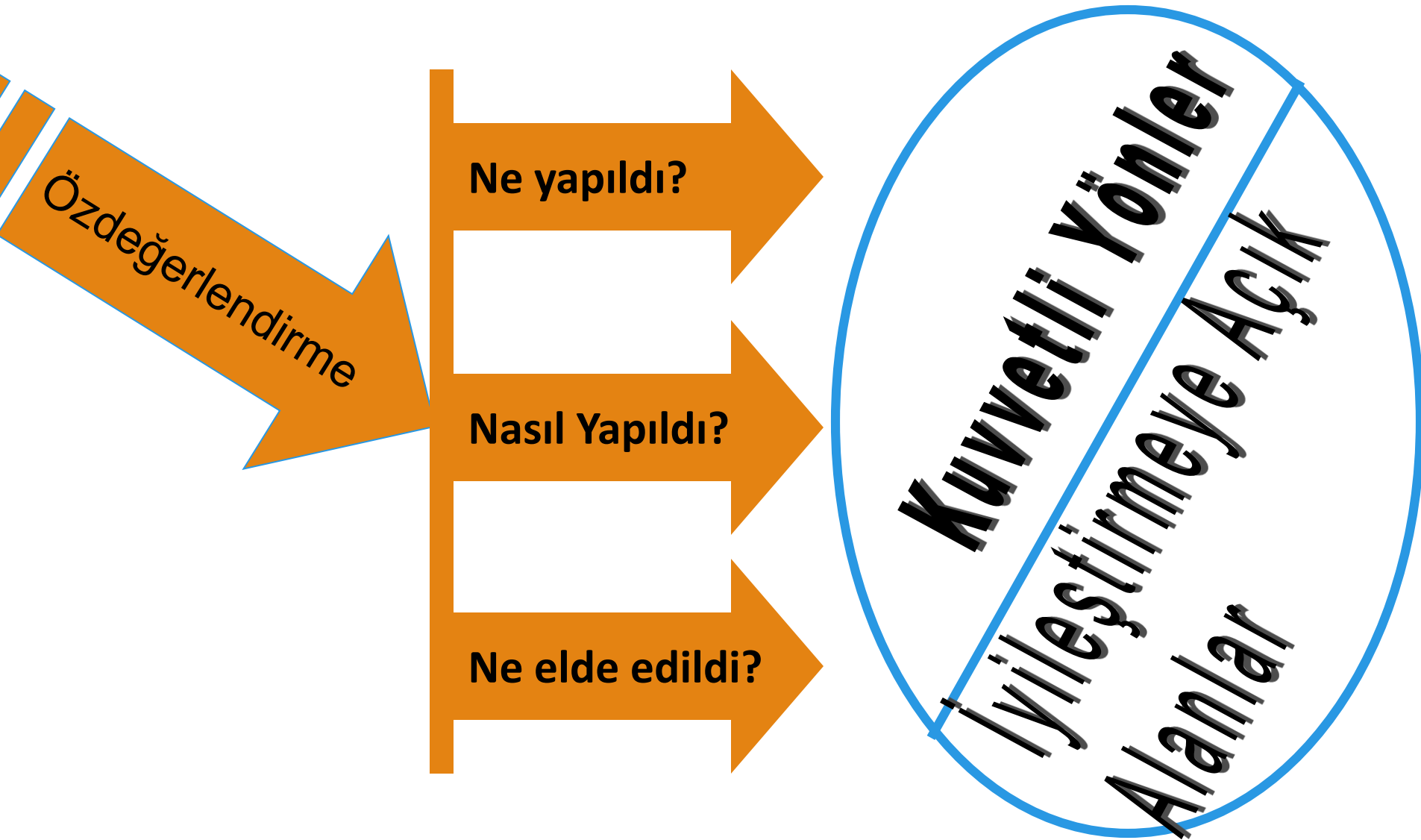
Ne yapmalıyız?

Özdeğerlendirme

Nasıl yapmalıyız?

Özdeğerlendirme

- ☐ Bir kuruluşun bir modele göre kuvvetli ve eksik yönlerinin öğrenilmesidir.
- ☐ Kuruluşun fotoğrafını çekmektir.
- ☐ Etkili ve iyi bir eğitim aracıdır.
- ☐ Zamana bağlı bir süreçtir.
- ☐ İçeriden bir değerlendirmedir.
- ☐ İlerlemek için bulunduğumuz durumu gösteren bir araçtır.
- ☐ Kendi kendine teşhistir.
- ☐ Ödül-ceza mekanizması değil, daha iyi nasıl yapma fırsatını yakalamadır.



Özdeğerlendirme

Ne Değildir?

Öz değerlendirme birilerinin başkalarını eleştirmesi değildir.

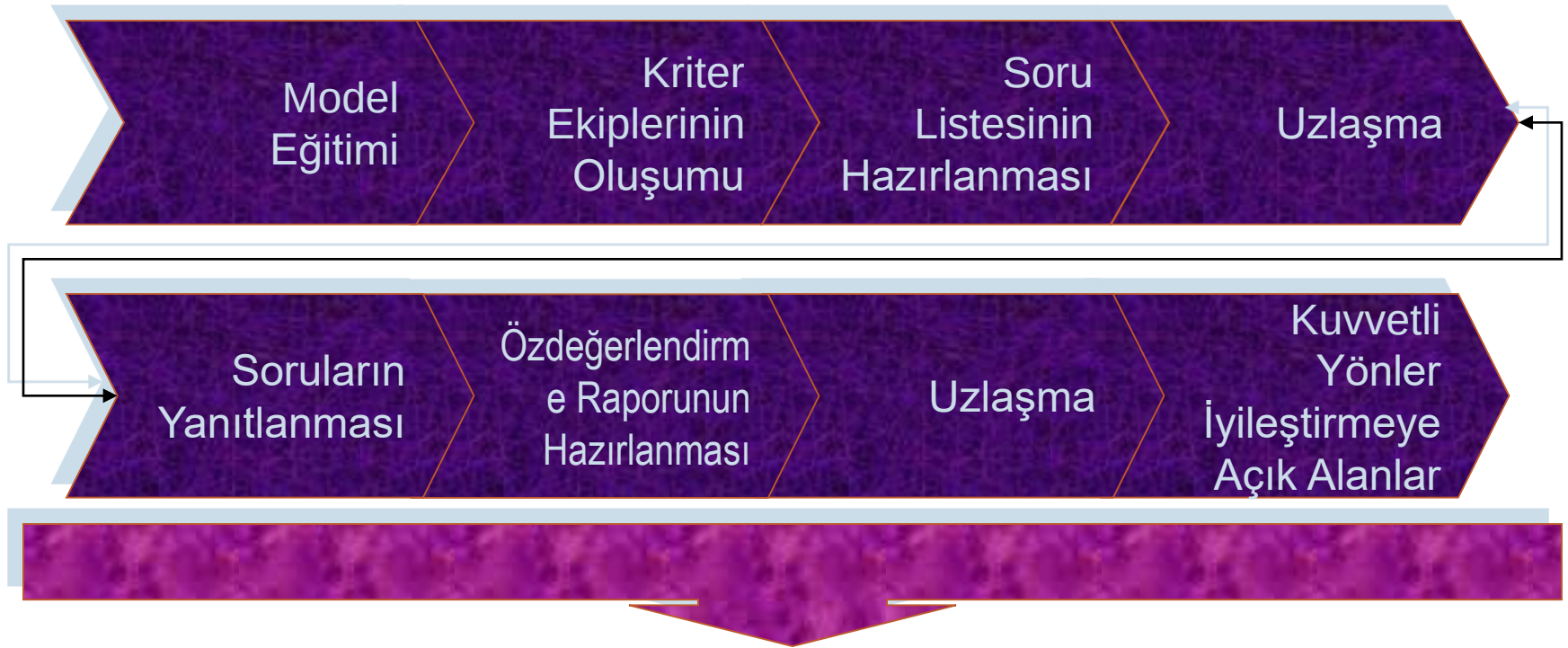
Nedir?

Öz değerlendirme Durum tespittir. Herkesin öz eleştiri yapmasıdır.

Amaç:

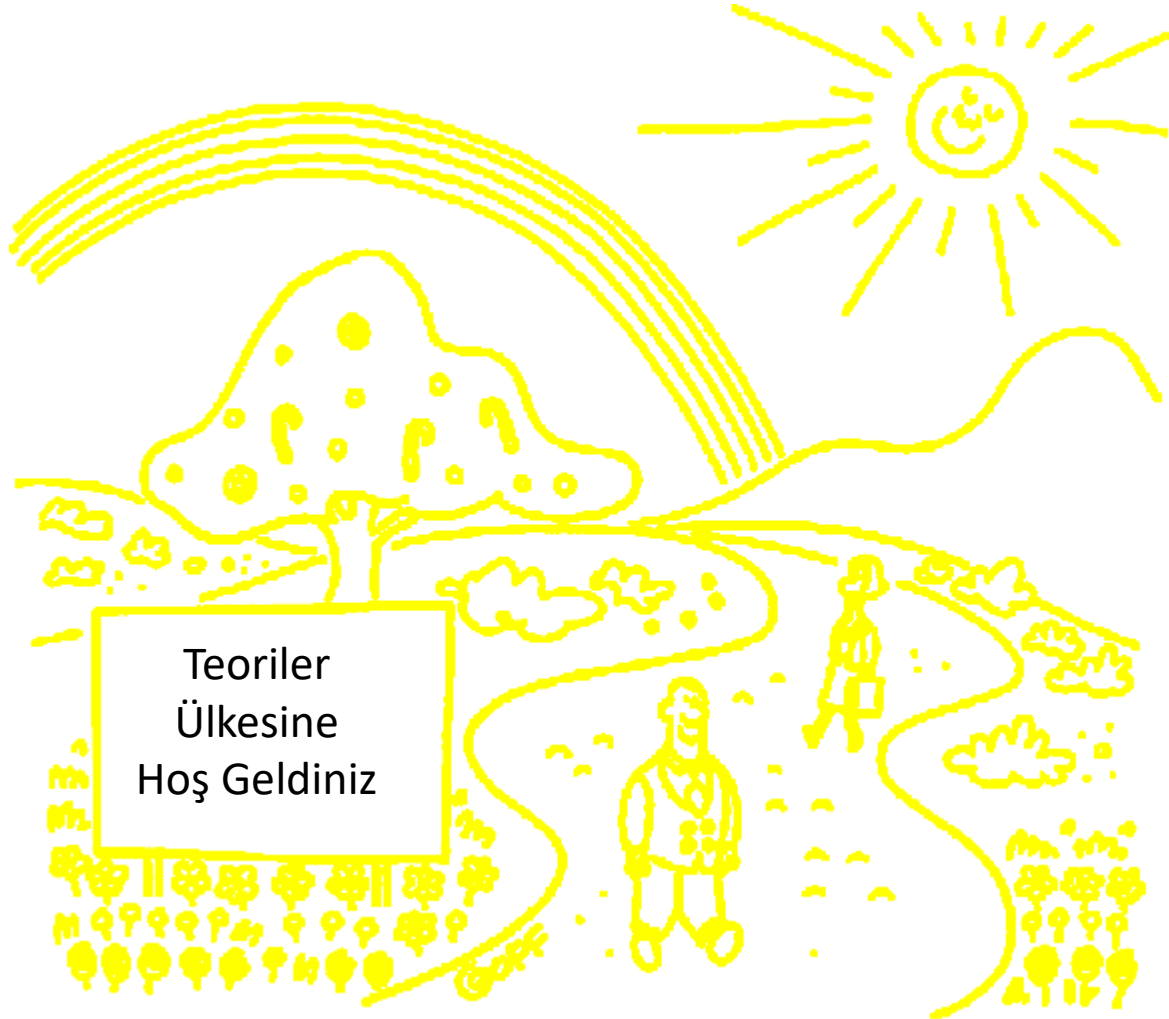
Kurumun “Kuvvetli Yönlerini” ve “İyileştirmeye Açık Alanlarını” belirlemektir.

Özdeğerlendirme Süreci



Strateji Planlama Süreci

TEORİDE HER ŞEY MÜKEMMELDİR.



Esas olan; hata yapmamayı sağlamaktır.

- Planlamalarda olabilecek aksaklıklara karşı alınması gereken önlemlere (Kritik başarı faktörleri) yer vererek,
- Hata kaynakları kurutularak,
- Süreç bazında kontrol ve iyileştirmeler yapılarak,
Hata oluşması engellenmelidir.



Testi
kırıldıktan
sonra...