

# PERFORMANS DEĞERLEME



Levent Şahin, Prof. Dr.

# Prof. Dr. Levent Şahin Kimdir?

- 1980 İstanbul Doğumlu
- İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde Öğretim Üyesi, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Başkanı
- İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı
- İÜ Hıvacılık Psikolojisi Enstitüsü Yönetim Kurulu Üyesi
- İstanbul Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlık Sertifika Programı Kurucusu ve Başkanı
- Çalışma Alanları: İşgücü Piyasaları Analizleri, Gençlik Sorunları, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Girişimcilik ve Yeni Yönetim Teknikleri
- Eserleri: Düünden Bugüne İstanbul'da ulaşım, AB'ye uyum sürecinde genç işsizliği ve işletmelerde Stratejik Eğitim Yönetimi: Kılavuz Model isimli kitapların ve yaklaşık 50 civarı ulusal/uluslararası hakemli bilimsel yayının sahibi.
- Profesyonel Roller: MÜSİAD Baş Stratejisti, İstanbul Aydın, AREL, Bahçeşehir Üniversiteleri Konuk Öğitmeni, ZORLU Grup Strateji Geliştirme Danışmanı, ACIBADEM Grup Stratejik Konseyi Üyesi, UNILEVER Gebze Şubesi Eğitim Danışmanı, UGETAM İnsan Kaynakları Danışmanı



# ŖİMDİ SİZİ TANIYALIM...

- Dersten  
Beklentileriniz





# DÖNEM PLANI



# 1. GÜNDEM: STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

- Kavramsal Olarak Strateji
- Stratejik Yönetim
- Bilinmesi Gereken Kavramlar
  - Plan
  - Strateji
  - Taktik
  - Misyon
  - Vizyon



## 2. GÜNDEM: STRATEJİK PLANLAMA

- Stratejik Plan
- Stratejik Plan Süreci
- Durum Analizi
- Geleceğe Bakış
- Farklılaşma Stratejisi
- Strateji Geliştirme
  - Amaçlar
  - Hedefler
  - Performans Göstergeleri



### 3. GÜNDEM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EVRİMİ

- Personelden insan Kaynakları Yönetimine Geçiş
- İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş



## 4. GÜNDEM: GENEL OLARAK PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

- Ne Olduğu / Olmadığı
- Yararları
- Kullanım Alanları
- Amacı
- Sistem Tanıtımı
- Kriterleri
- Aşamaları
- Değerleme Hataları



## 5. GÜNDEM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

- Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler
  - Basit Sıralama Yöntemi
  - İkili Karşılaştırma Yöntemi
  - Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler
  - 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
  - Grafik Dereceleme Ölçekleri
  - Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri
  - Kritik Olaylar Yöntemi
- Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler
  - Direkt indeks Yöntemi
  - Standartlar Yöntemi



## 6. GÜNDEM: YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

- Yetkinlik Kavramı
- Yetkinlik Grupları
- Örgütlerde Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci
  - Stratejik Düzey
  - Taktik Düzey
  - İnsan Kaynakları Düzeyi
  - Kişilik Düzeyi
  - Yetkinlik Düzeyi



## 7. VE SONRAKİ GÜNDEMLER: UYGULAMALAR

- Uygulama 1
- Uygulama 2
- Uygulama 3
- Uygulama 4
- Uygulama 5



# KİTAP ÖNERİLERİ



ANTHONY GIDDENS

# SOSYOLOJİ

PHILIP W. SUTTON  
7.EDİSYON

1 kırmızı (

SOSYOLOJİ OLMADAN ASLA  
DİYENLERE...

Stephen P. Robbins  
Timothy A. Judge

# Örgütsel Davranış

Organizational  
Behavior

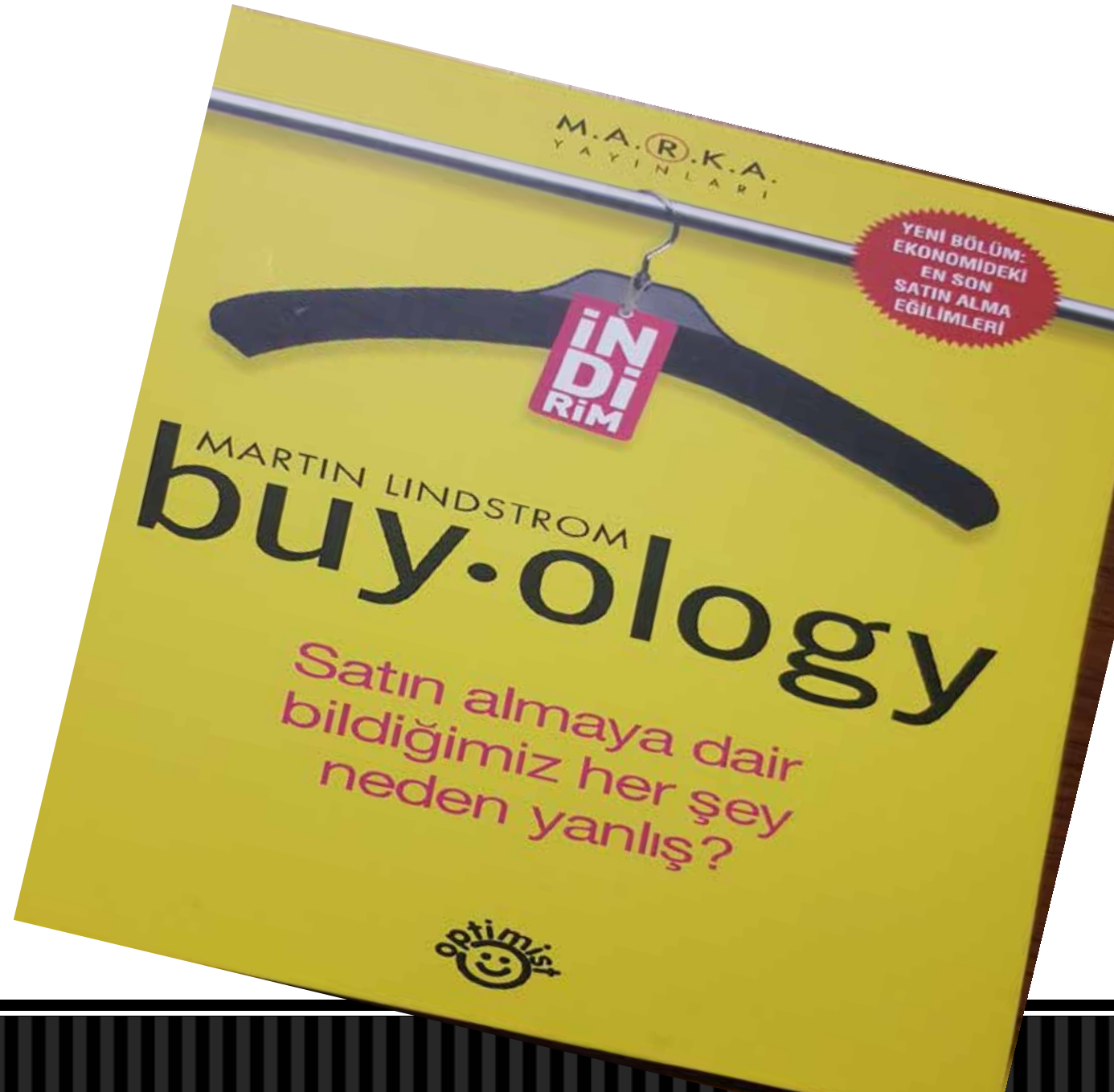
Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem

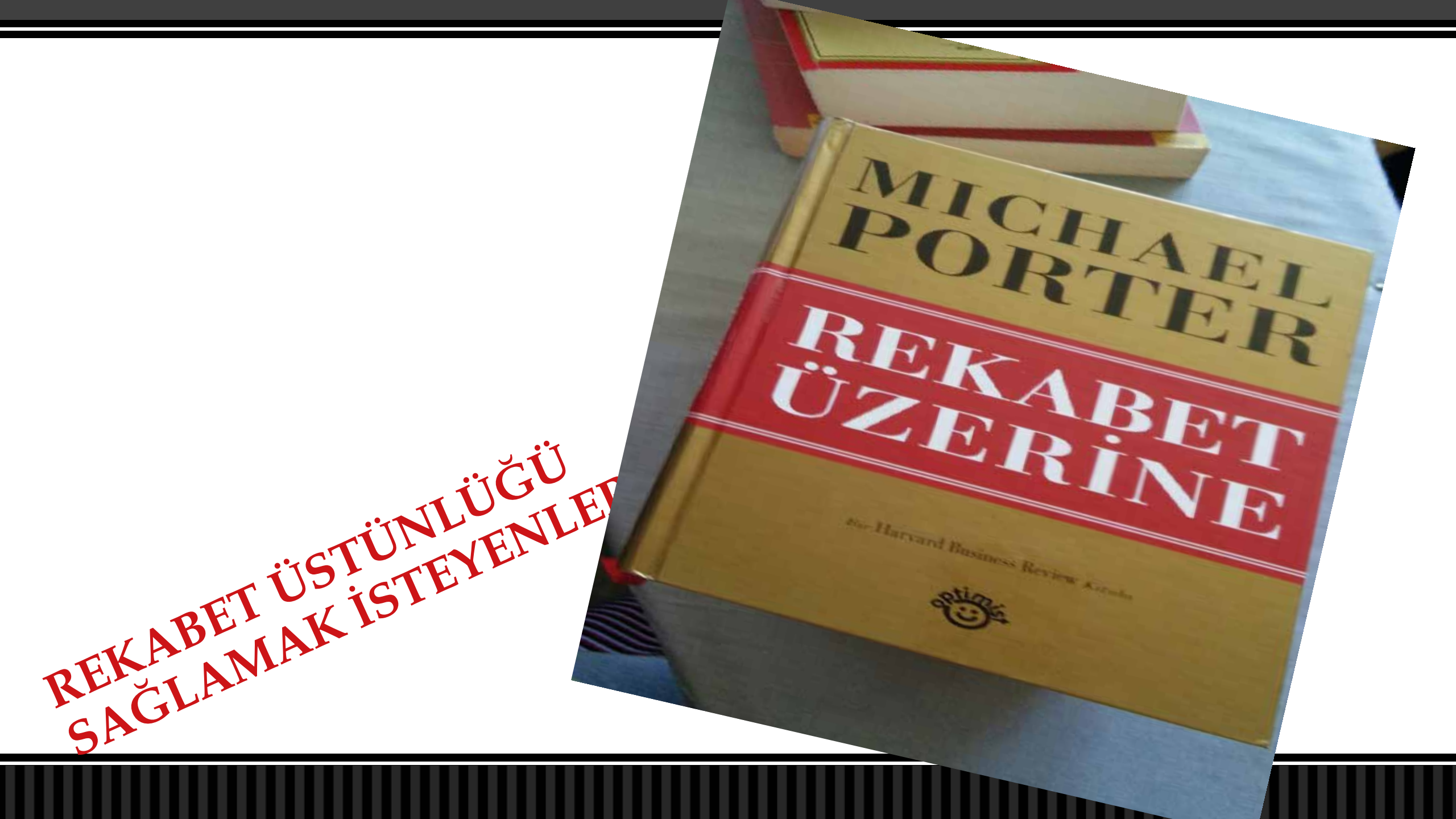
14. Basımdan Çeviri



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ  
ÖNEMLİDİR...

PAZARLAMA SATIŞ ALANINDA  
ÇALIŞACAĞIM DİYENLERE





REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ  
SAĞLAMAK İSTEYENLER

"Bu kitap işe dünya ilgili bakış açimizi tamamen değiştirecek!"  
-David Goggins, dünyanın en çok okunan kişiliğine komutanlarıdır. Doktor Jock'in yazarı

# Yetenekleri Bulmak

Dünyanın En İyi  
Çalışanlarını **Bulmanın** ve  
**Elde Tutmanın** Yolları  
**monster**



Steve Pogorzelski, Dr. Jesse Harriott  
Doug Hardy

YETENEKLERİ KAYBETMEK  
İSTEMEYENLERE...

1 AYDA  
2. BASKI

# STEVE BLANK BOB DORF GİRİŞİMCİNİN EL KİTABI

"Başarılı Girişimcilerin rehberi olan bu kitap,  
Özyeğin Üniversitesi Girişim Fabrikası'nda ana başkanı kaynağıdır."  
Hüsnü Özyeğin

"Girişimcilik konularını açıklayan en değerli rehberlerden biri."  
Süreyya Cilliv

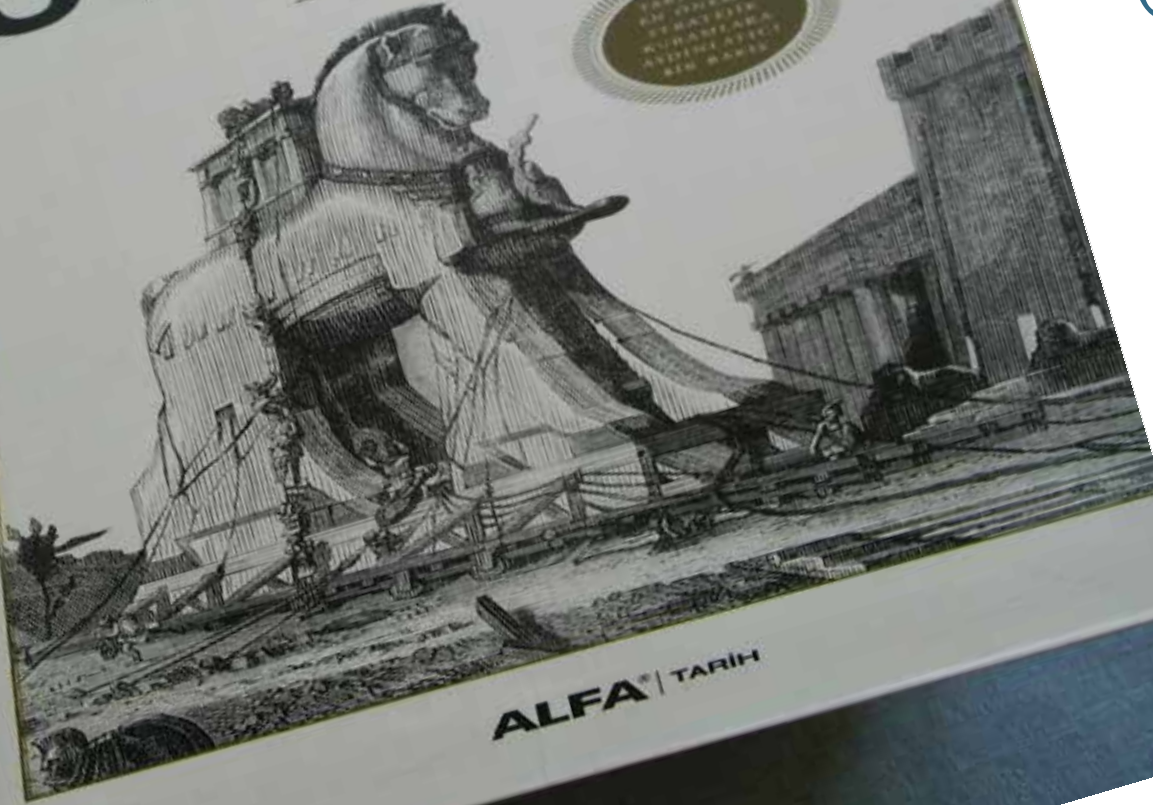
## ADIM ADIM BİR ŞİRKET KURMAK

ERICSSON

BOYUT

GİRİŞİMCİ OLMAK  
İSTEYENLERE...

LAWRENCE FREEDMAN  
**STRATEJİ**  
BİR TARİH



ALFA® TARİH

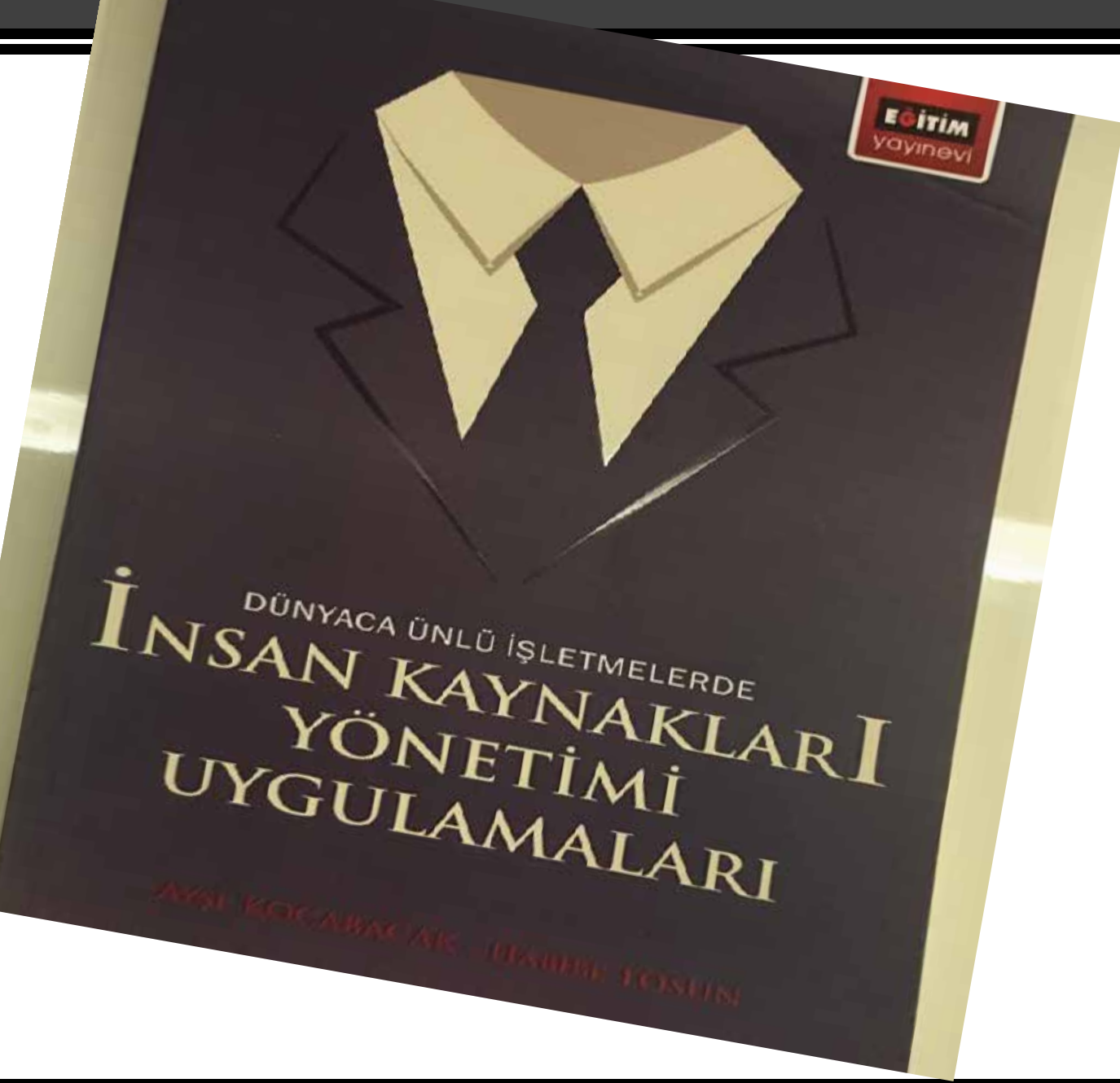
STRATEJİK DÜŞÜNMEK  
İSTEYENLERE...

3. BASIM

PROF. DR. GÖNÜL BUDAK

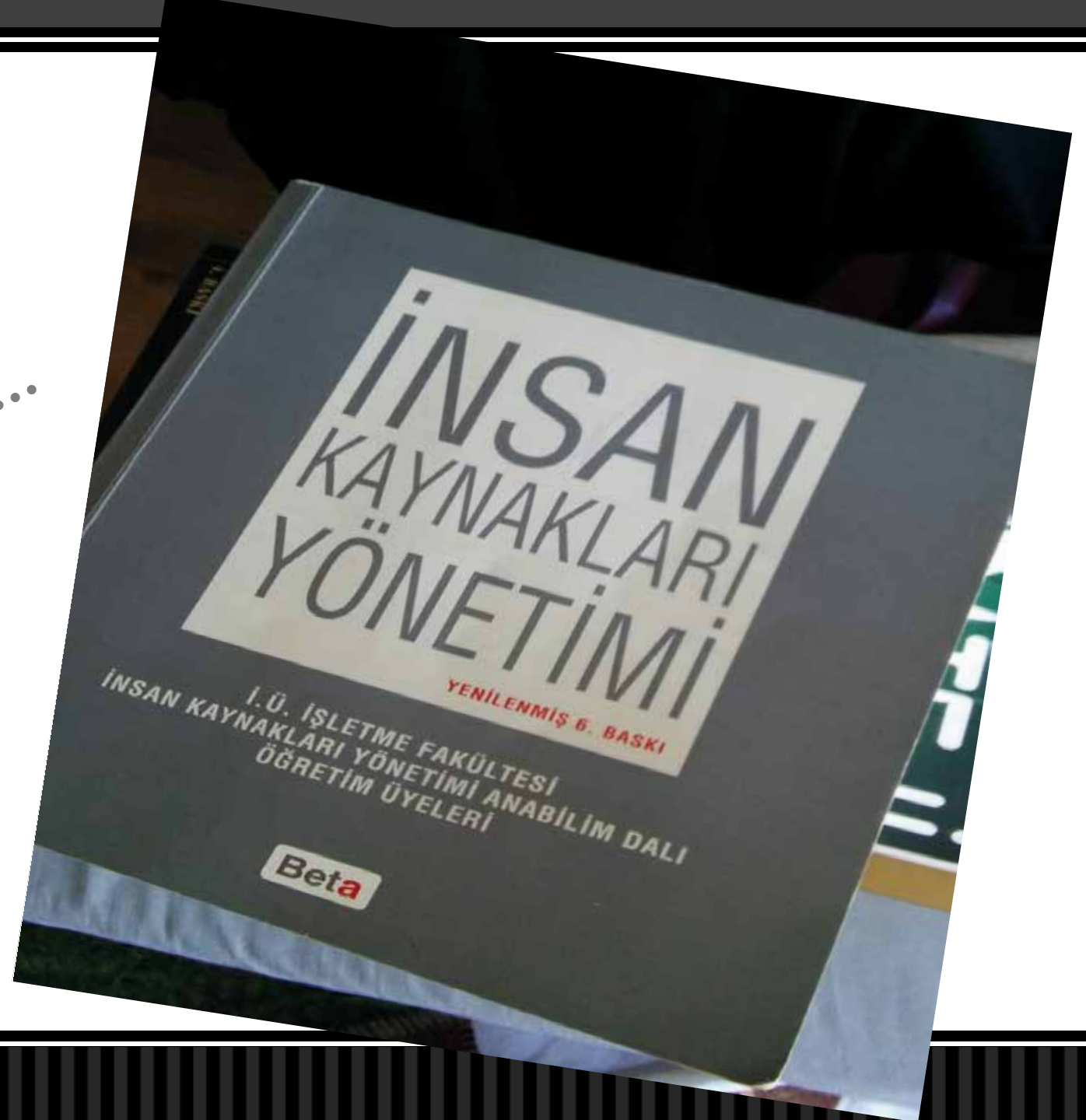
YETKİNLİĞE DAYALI  
**İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİ**

**İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNİN YENİ DİLİ...**



DÜNYANIN ÖNEMLİ  
FİRMALARININ İK  
UYGULAMALARI İÇİN...

İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNİ  
USTALARINDAN  
ÖĞRENMEK İSTEYENLERE...



# STRATEJİ HARİTALARI

GAYRİMADDİ VARLIKLARI MADDİ  
SONUÇLARA DÖNÜŞTÜRMEK

**Robert S. Kaplan**  
**David P. Norton**

ALFA

4. BASKI

STRATEJİK YOL HARİTASINI  
OLUŞTURMAK İSTEYENLERE...



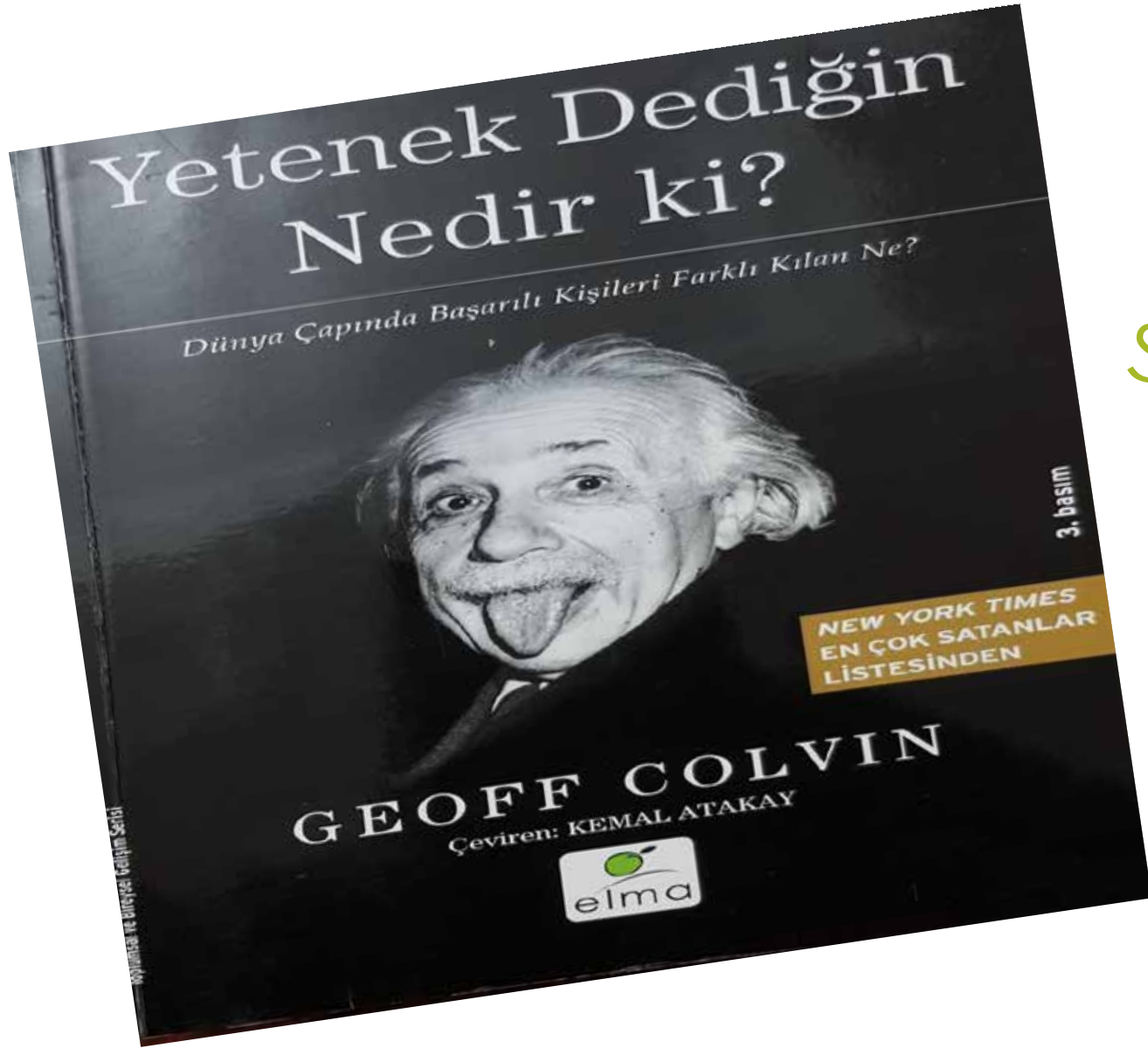
ÖDÜLLÜ STRATEJİK YÖNETİM  
KİTABI OKUMAK  
İSTEYENLERE...



TEMEL PERFORMANS YÖNETİMİ  
HAKKINDA BİLGİ SAHİBİ OLMAK  
İSTEYENLERE...

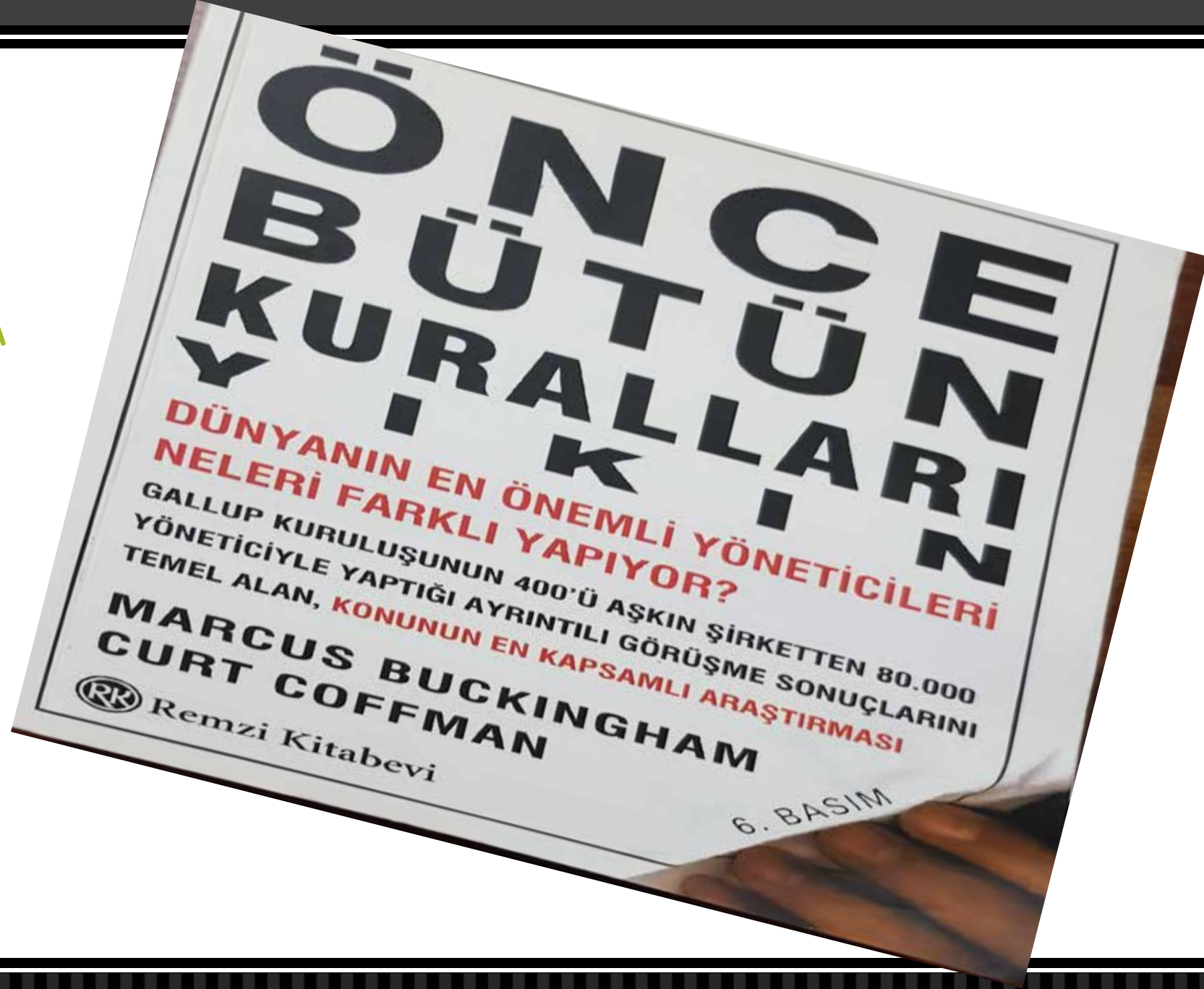
PERFORMANS DEĞERLEMEYLE  
İLİŞKİLENDİRİLMİŞ YÖNETİM  
KONULARINA GÖZ ATMAK İÇİN...





SADECE YETENEK YETER Mi?

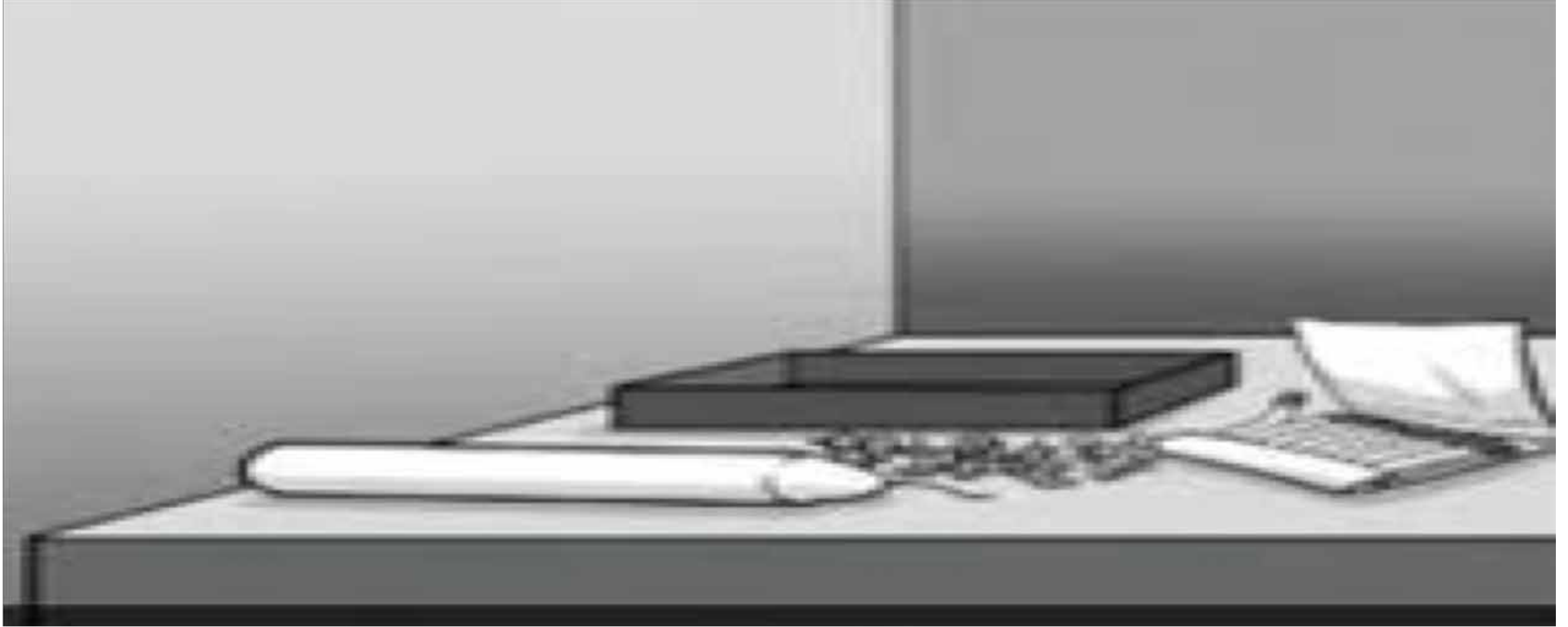
İYİ YÖNETİCİLER NELERİ  
ÇOK İYİ YAPIYORLAR?



# BİLİŞSEL DÜŞÜNME KAPASİTEMİZİ SORGULAMAK...



PROBLEM YANLIŞ TANIMLANMIŞ  
ESAS BÖYLE SORULMASI LAZIM!!! 😊



# iŖTE SANA DOĞRU PERFORMANS



**LÜTFEN  
ÖNÜNÜZDEKİ  
KAĞIDA BİR  
BALIK RESMİ  
ÇİZİNİZ...**

# İNSANOĞLUNUN BAKIŞ AÇISI



# İYİ YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ADAYLARININ BAKİŞ AÇISI



# 1. GÜNDEM: STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

- Kavramsal Olarak Strateji
- Stratejik Yönetim
- Bilinmesi Gereken Kavramlar
  - Plan
  - Strateji
  - Taktik
  - Misyon
  - Vizyon



**STRATEJİ  
DENDİĞİNDE  
AKLINIZA GELEN  
İLK KELİME?**

- Sürdürülebilirlik
- Tahmin yapabilme
- Rakip analizi
- Avantaj yaratma
- Taktik
- E\_vreler
- Jargon
- İstikrar

# STRATEJİK YÖNETİMİ ANLAMAK İÇİN BİLİNMESİ GEREKEN KAVRAMLAR

- Plan
- Strateji
- Taktik
- Vizyon
- Misyon

# ViZYON

- İşletmenin gelecekte olmak istediği yer.



## Boeing (1950'ler..)

- Ticari havacılıkta egemen oyuncu olmak ve Dünyayı Jet çağına ulaştırmak



# ViZYON

- Müşteri odaklı bir yaklaşımla Türkiye'de ve hizmet verdiğimiz tüm ülkelerde «lider grup» konumuna erişmek.



# MİSYON

- İşletmenin varoluş nedeni



# Disney World

- Ziyaretçileri mutlu etmek



# Mc Donalds

- Temel yetkinliği, düşük maliyetli yiyecekler elde etmek ve büyük müşteri gruplarına hızlı hizmet vermek.



# Google

- Dünya üzerindeki mevcut bilgileri organize etmek ve evrensel olarak ulaşılabilir ve yararlı olmasını sağlamak



# EPISTEMOLOJİK OLARAK STRATEJİ -1

- Stratarchés – Lejyon kumandanı
- Strategia – Ordu komutanının strateji merkezi
- Strategos – Ordu komutanı, general
- Strategika – Ordu komutanlığı
- Stratégion – Kumanda çadırı
- Stratégos – General, kumandan
- Stratégos hypatos –Üst düzey kumandan
- Strateia – Askerî hizmet, askerlik
- Strateuma / Strateusis – Askerî harekât
- Stratia – Ordu
- Stratié – Ordu, lejyon
- Stratiotés – Asker
- Stratiotika – Askerî işler
- Stratopedrarchés – Kumandan
- Stratopedeusis – Bahriye filosu
- Startopedon – Ordu, askerî üs
- Strator – Süvari
- Stratura – Süvari birliği

## EPISTEMOLOJİK OLARAK STRATEJİ -2

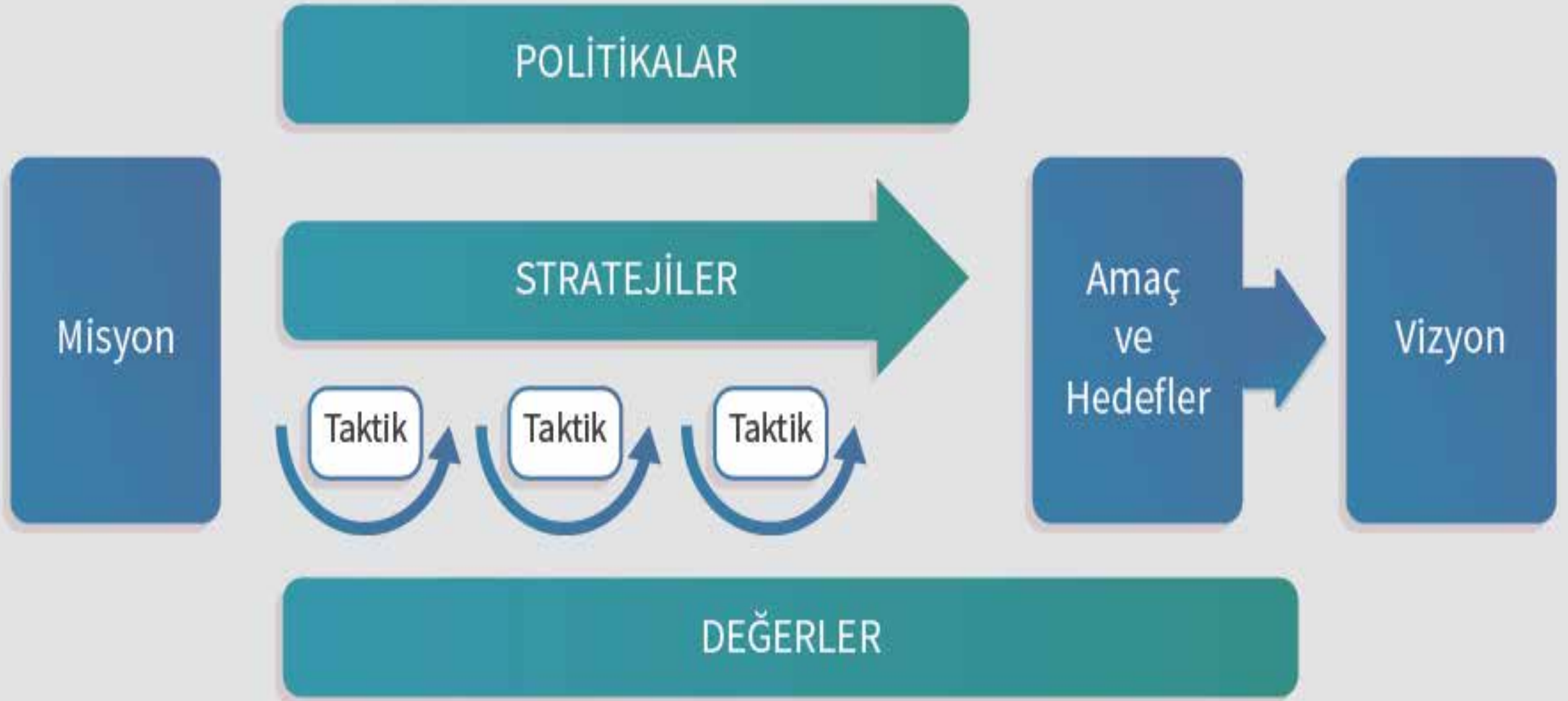
- 1920'li yılların başında **Harvard İşletme Okulu**'nda "Harvard Politika Modeli": Özel Sektör işletmeleri için Stratejik Planlama Metodolojisi
- 1944 yılında hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı V. Neumann ve O. Morgenstern *Theory of Games and Economic Behavior* adlı eserlerinde, strateji kavramını kişi ekonomisi açısından ele almıştır. Bu çerçevede rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde incelenmesi
- Peter Drucker'ın 1946 yılında kaleme aldığı *Concept of the Corporation* adlı eseri de stratejik düşünmenin ve düşüncenin güçlenmesi
- 1962 yılında *Strategy and Structure* adlı eseriyle modern anlamda stratejik yönetime ilişkin ilk çalışmayı gerçekleştiren Alfred D. Chandler

## MINTZBERG - STRATEJİNİN 5 P'Sİ

- Plan olarak strateji (Plan)
- Yanıltma olarak strateji (Ploy)
- Model olarak strateji (Pattern)
- Pozisyon olarak strateji (Position)
- Bakış açısı olarak strateji (Perspective)

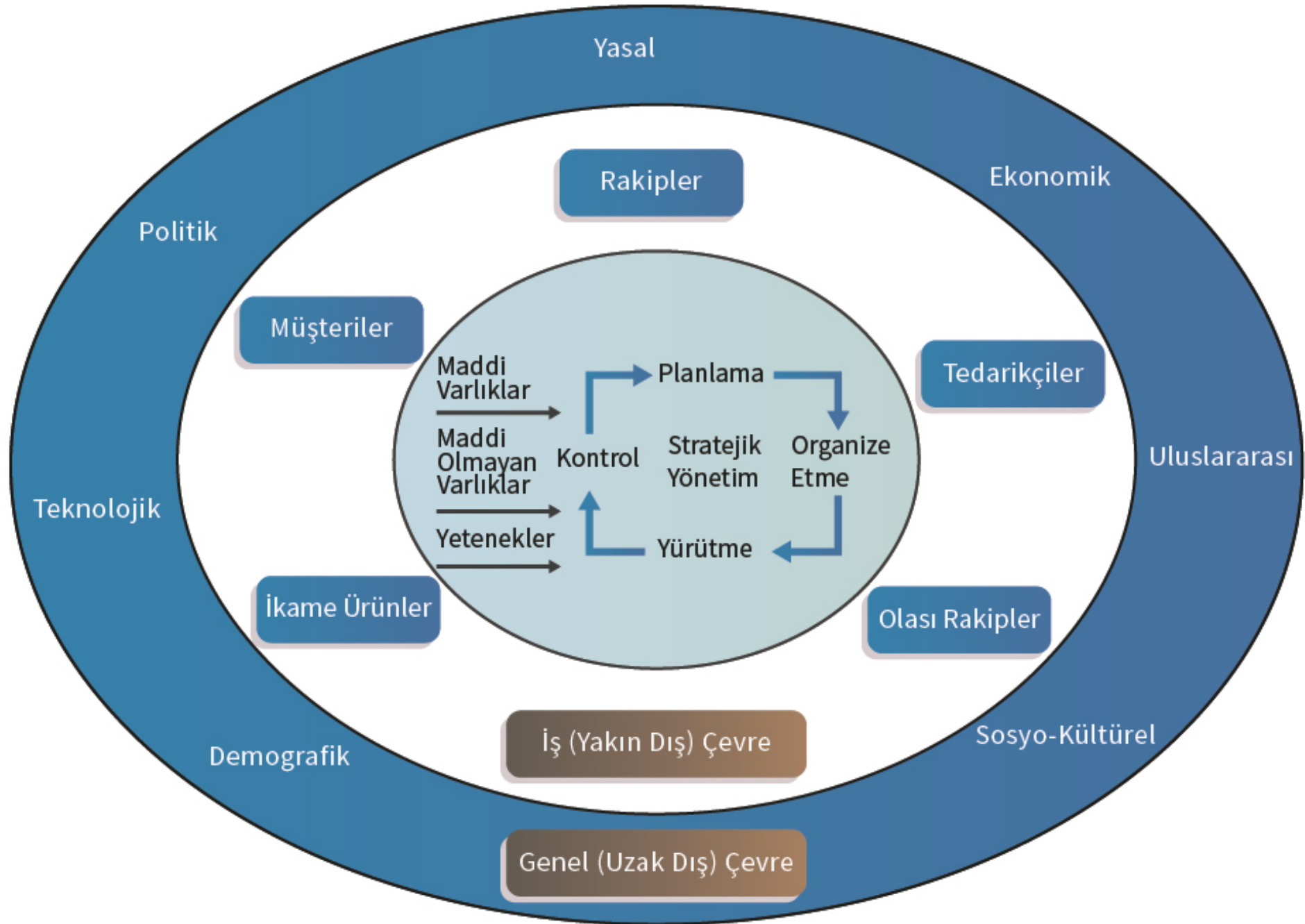
# HANGİ KARAR YA DA KONULARIN STRATEJİYE ESAS TEŞKİL EDEBİLECEĞİ

- *Stratejik Konular, Üst Yönetimin Kararlarını Gerekli Kılar*
- *Stratejik Konular, Büyük Miktarlarda İşletme Kaynağı Gerektirir*
- *Stratejik Konular İşletmenin Uzun Dönemli Refahına Etki Eder*
- *Stratejik Konular Gelecek Yönelimlidir*
- *Stratejik Konular Genellikle Birden Fazla Fonksiyonu veya Departmanı İlgilendirir*
- *Stratejik Konular İşletmenin Dışsal Çevresini Göz Önünde Tutmayı Gerektirir*

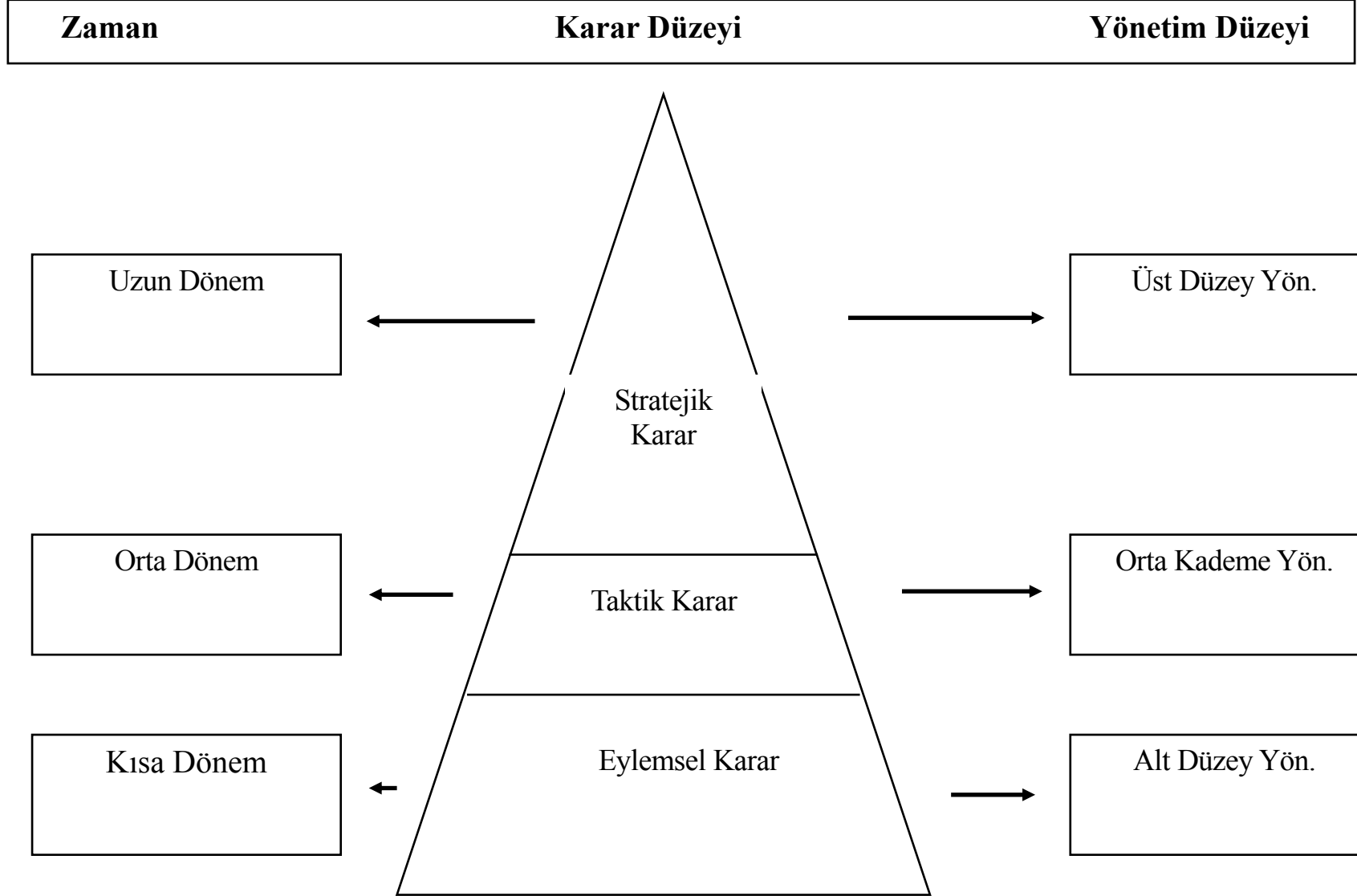


## STRATEJİK YÖNETİM GELİŞİM SÜRECİ

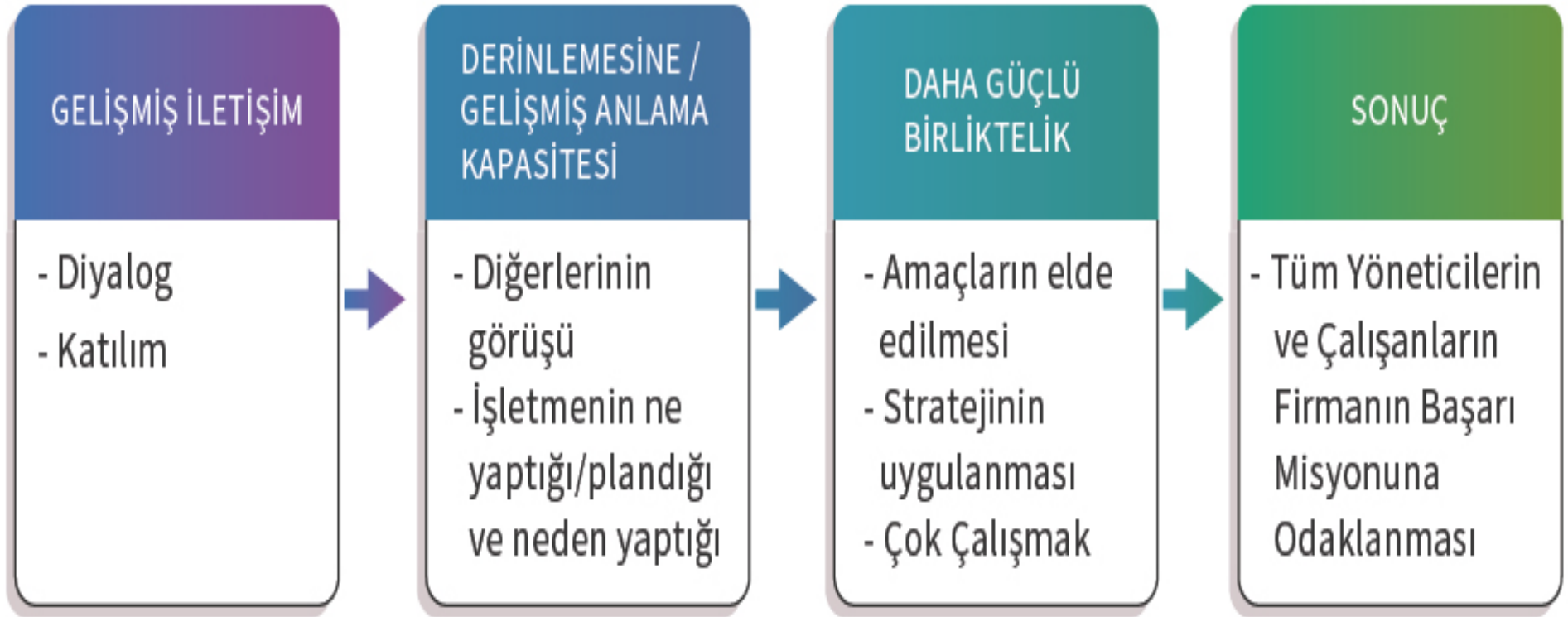
- 1950'Li YILAR: ÖNCEDEN DÜŞÜNME SÜRECİ – YAKIN GELECEĞİ PLANLAMA DÖNEMİ
- 1960'LI YILLARIN BAŞI: UZAK GELECEĞİ TAHMİN ETME DÖNEMİ
- 1965 – UZAK GELECEĞİ PLANLAMA DÖNEMİ
- 1970'Li YILLARDAN İTİBAREN: STRATEJİK (DIŞ ÇEVRE) PLANLAMA DÖNEMİ



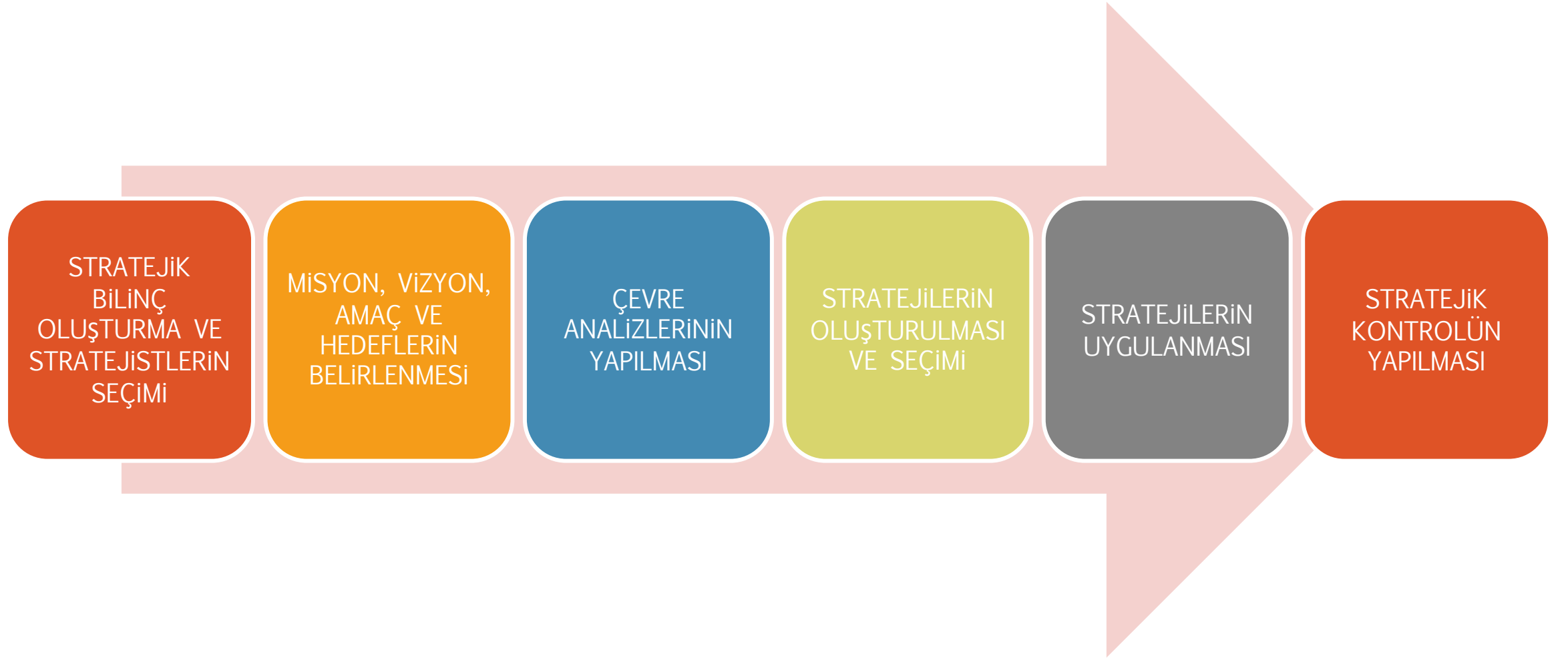
# Stratejik Kararların Zaman ve Yönetim Boyutu

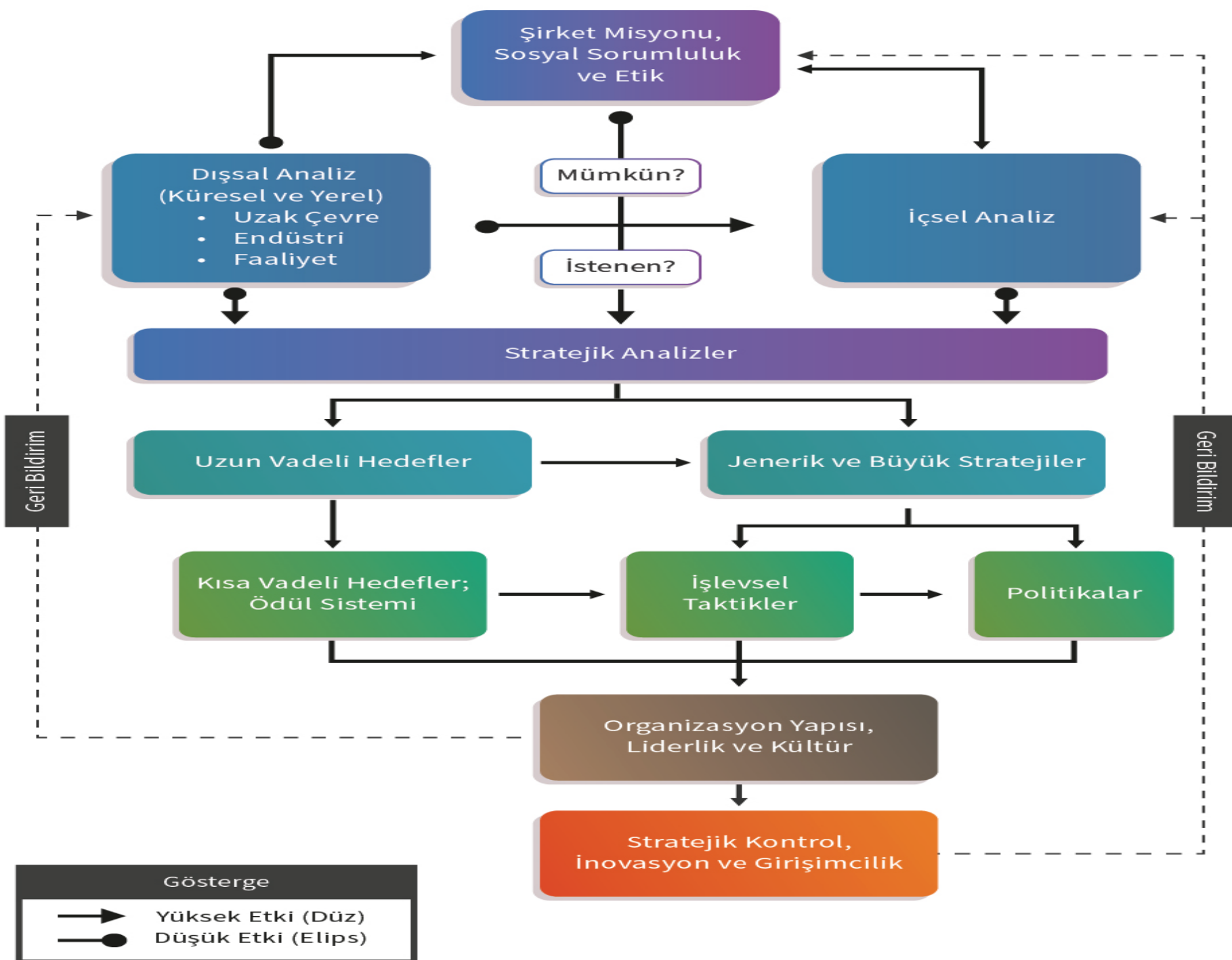


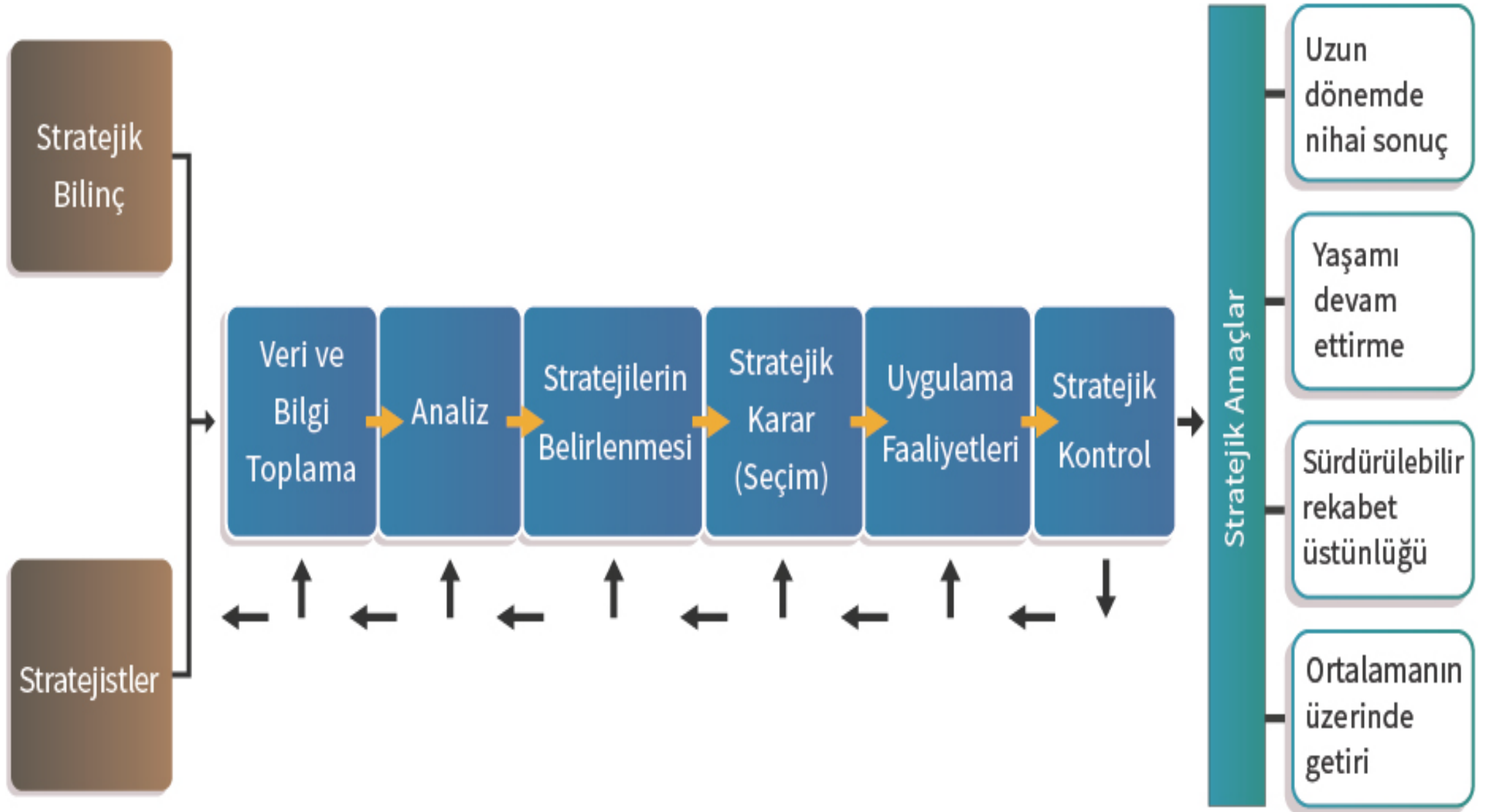
# STRATEJİK YÖNETİMİN İŞLETMELERE FAYDALARI



# STRATEJİK YÖNETİM MODELİ







# STRATEJİLER

- **Üst Yönetim Stratejileri**

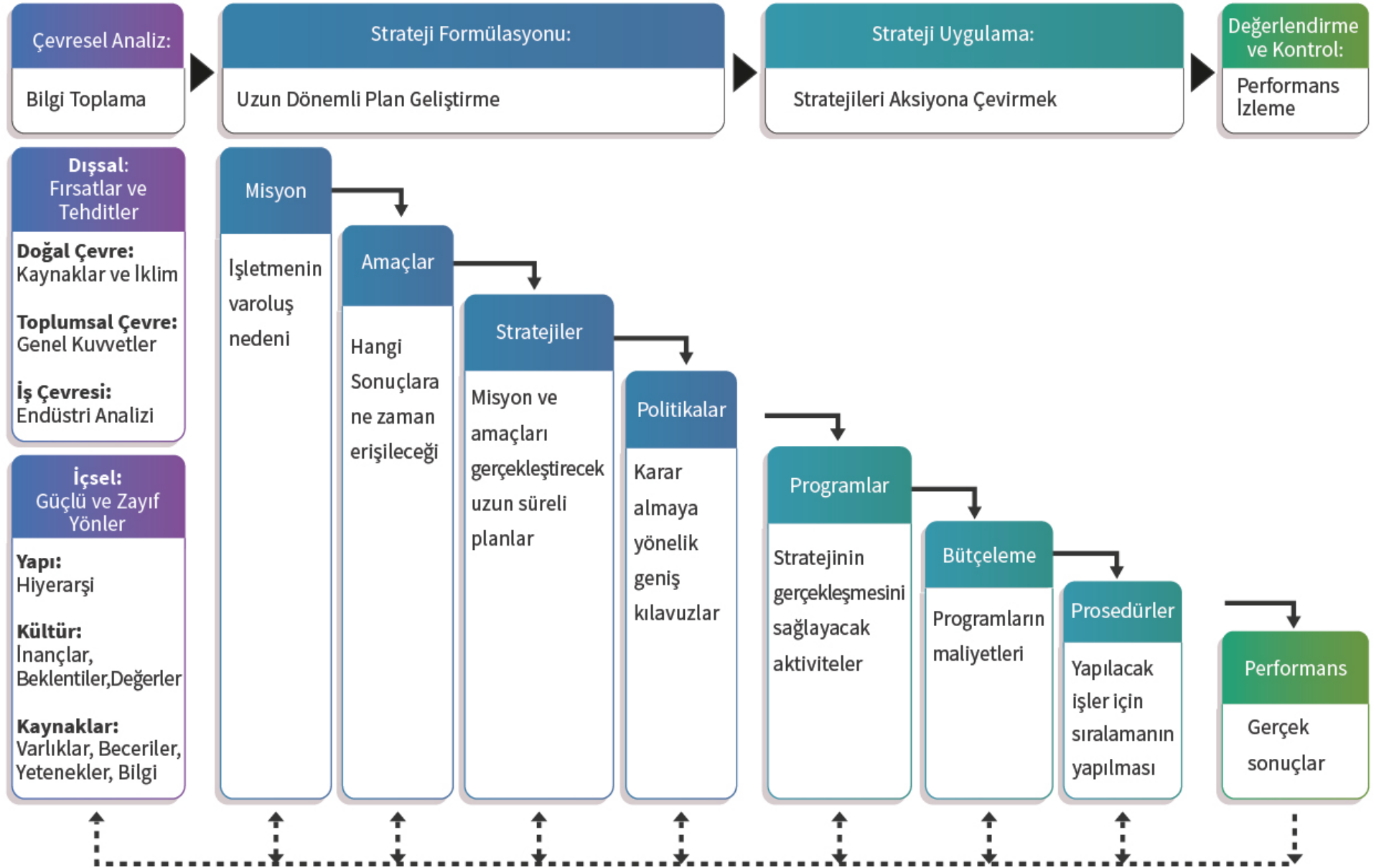
- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan Stratejiler
- Karma Stratejiler

- **Temel Rekabet Stratejileri**

- Maliyet Liderliği Stratejileri
    - Farklılaştırma Stratejileri
    - Odaklanma Stratejileri

- **Fonksiyonel Stratejiler**

- Pazarlama
      - Üretim
      - Tedarik
      - Muhasebe ve Finans
      - İnsan Kaynakları
      - Ar-Ge



1. ADIM

## Misyon ve Hedefler

Yönetim Felsefesi Değerler

2. ADIM

## Çevrenin Analizi

İç çevrenin analizi  
Dış çevrenin analizi

3. ADIM

## Stratejinin Oluşturulması

Stratejik seçimler  
Kurumsal düzeyde  
İşletme düzeyinde  
Fonksiyonel düzeyde

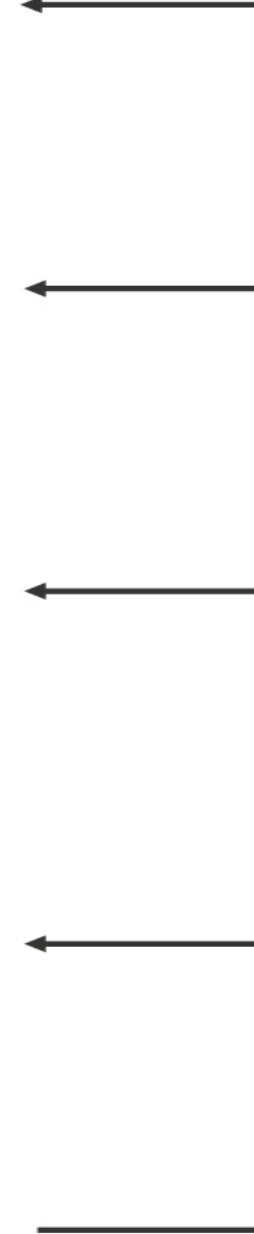
4. ADIM

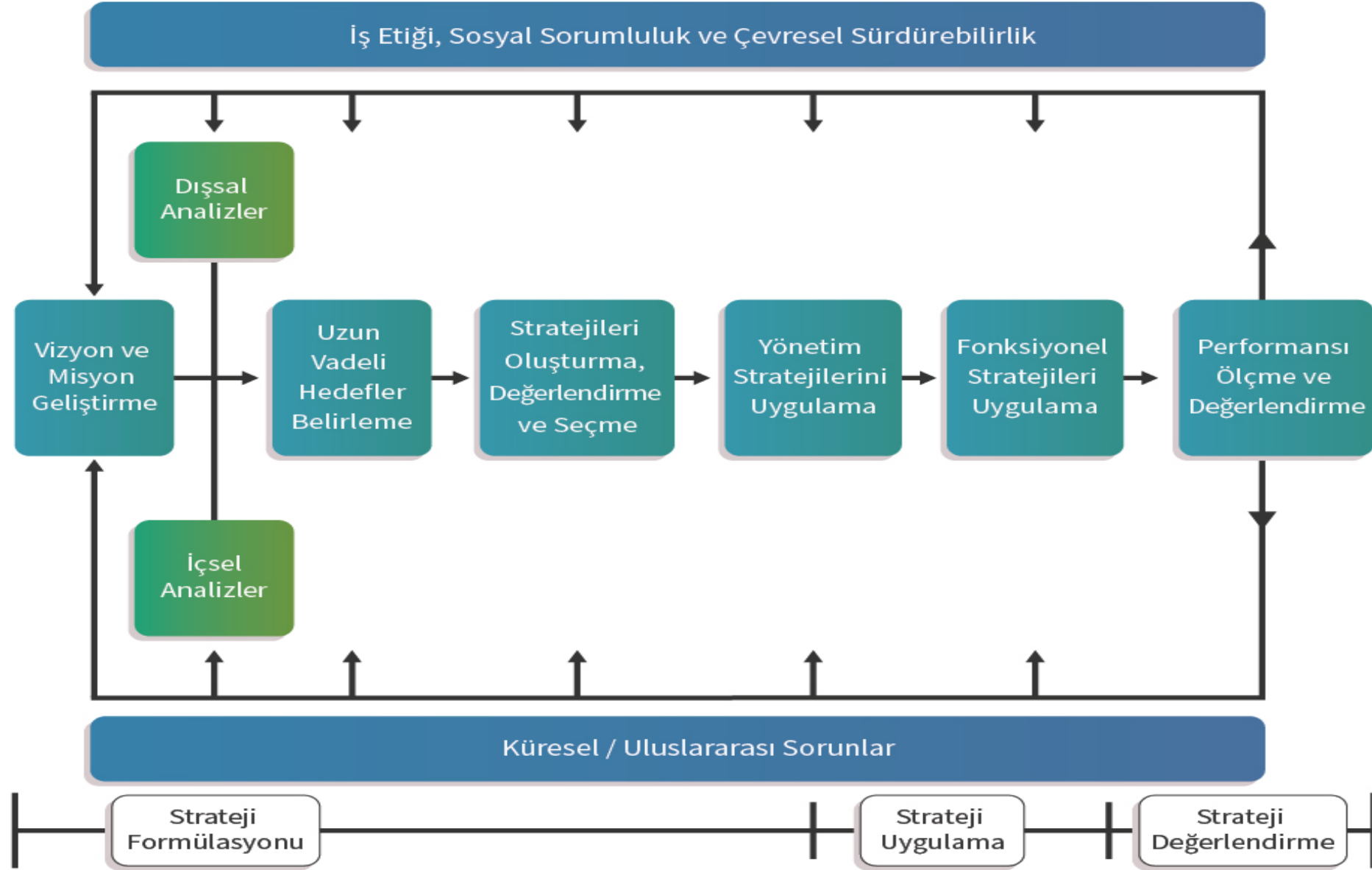
## Stratejinin Hayata Geçirilmesi

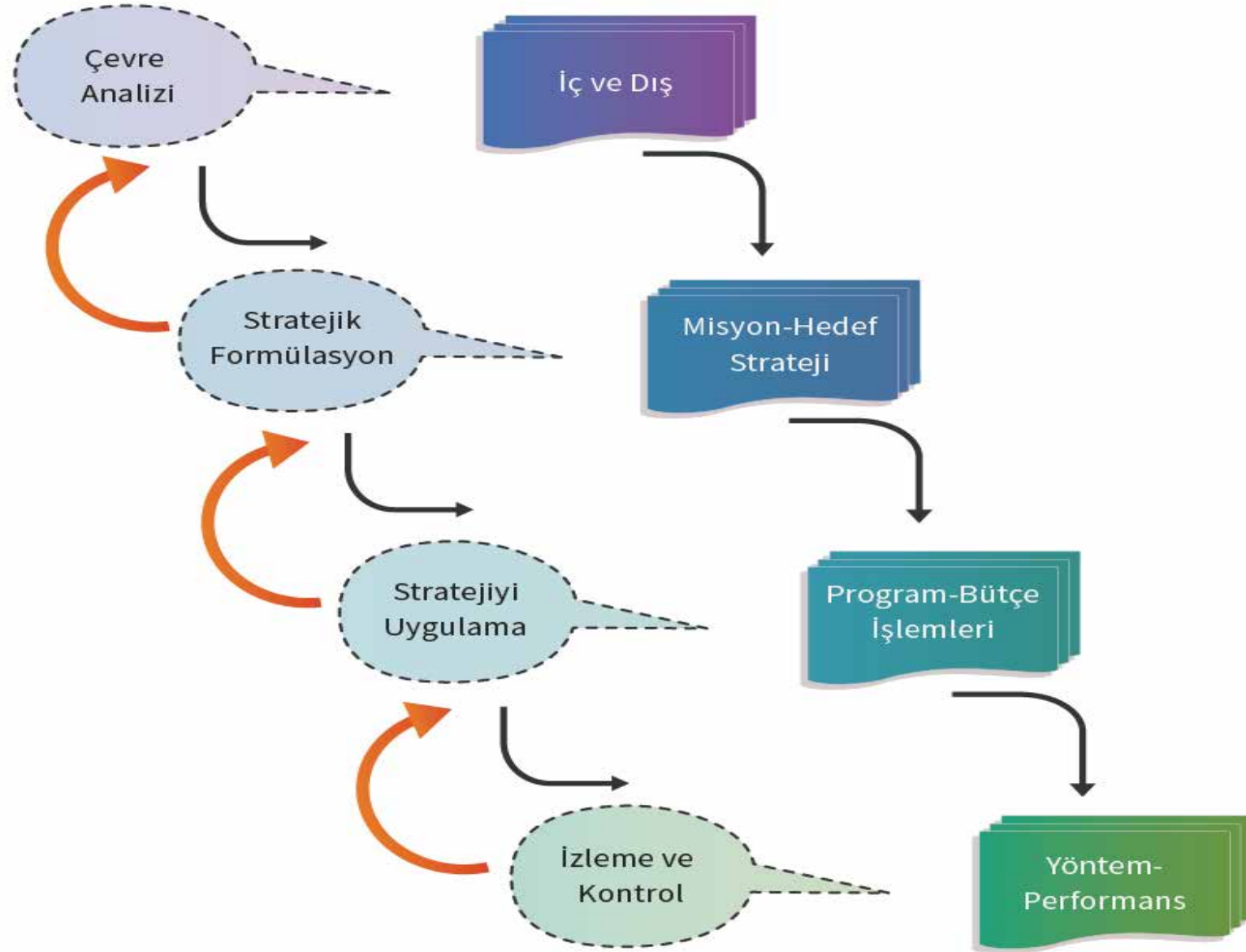
Liderlik  
Yapı  
Kontrol sistemleri  
İnsan kaynakları

5. ADIM

Stratejinin Değerlendirilmesi







## 2. GÜNDEM: STRATEJİK PLANLAMA

- Stratejik Plan
- Stratejik Plan Süreci
- Durum Analizi
- Geleceğe Bakış
- Farklılaşma Stratejisi
- Strateji Geliştirme
  - Amaçlar
  - Hedefler
  - Performans Göstergeleri



## Stratejik Planlama Nedir?

Sonuçların planlanmasıdır.

Değişimin planlanmasıdır.

Gerçekçidir.

Kaliteli yönetimin aracıdır.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır.

## Stratejik Planlama Ne Değildir?

Günü kurtarmaya yönelik değildir.

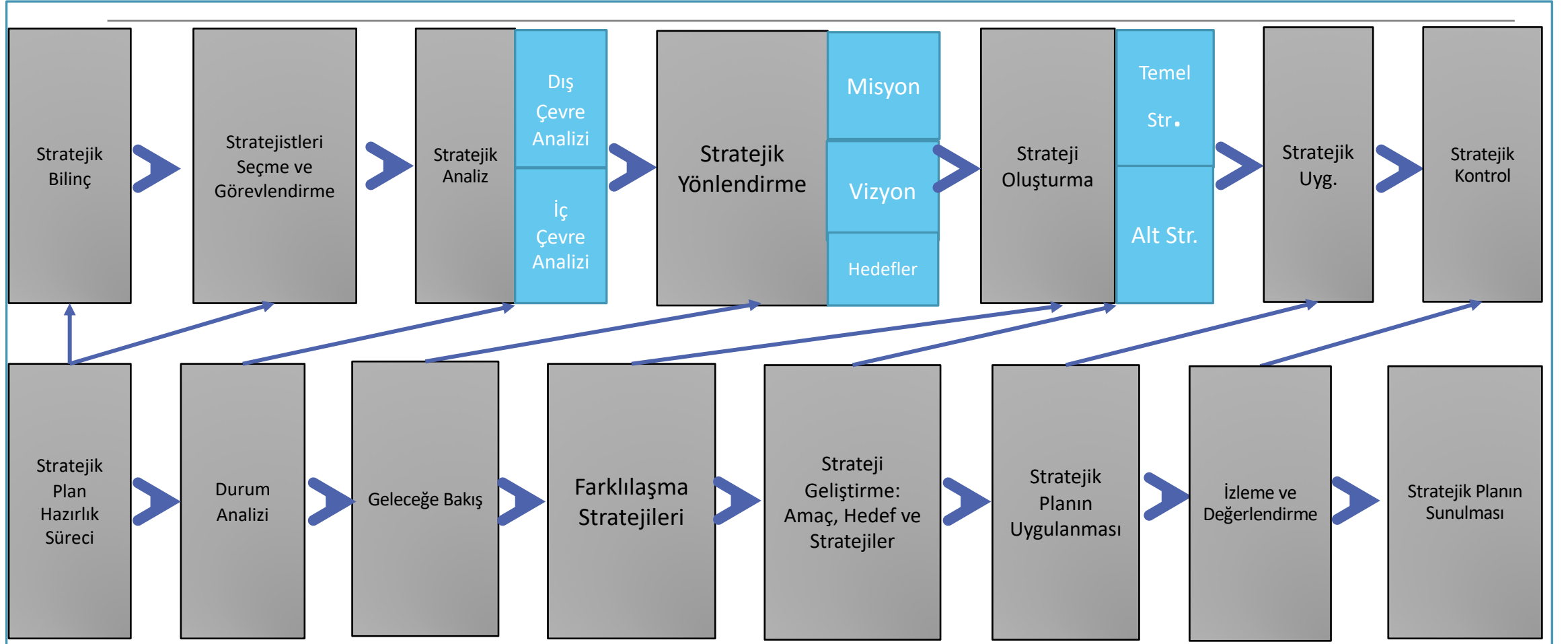
Bir şablon değildir.

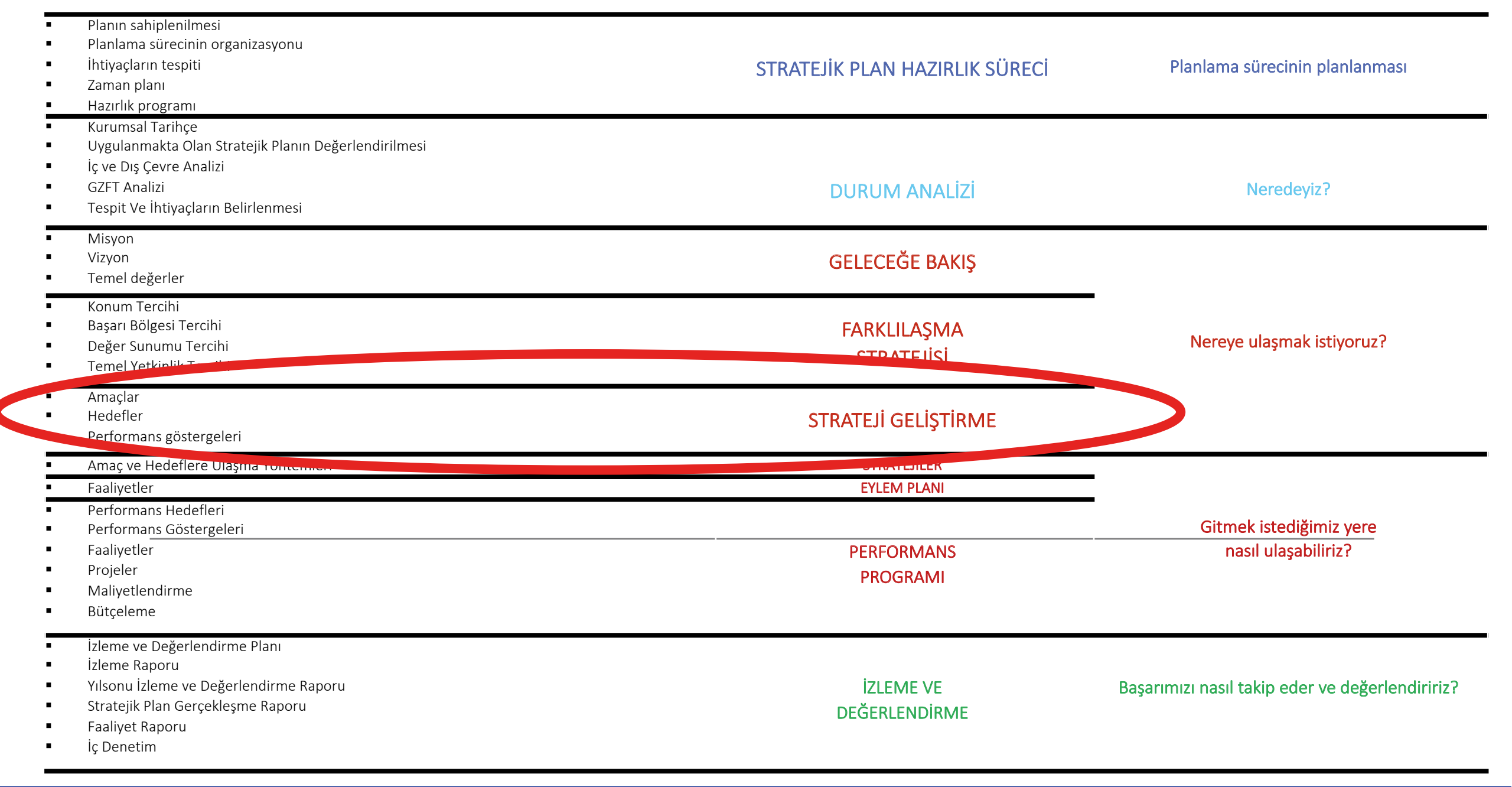
Salt bir belge değildir.

Sadece bütçeye yönelik değildir.

# Şekil 1: Dünyada Stratejik Yönetim Süreç Mantığı

## Şekil 2: İşletmeler İçin Stratejik Planlama Mantığı





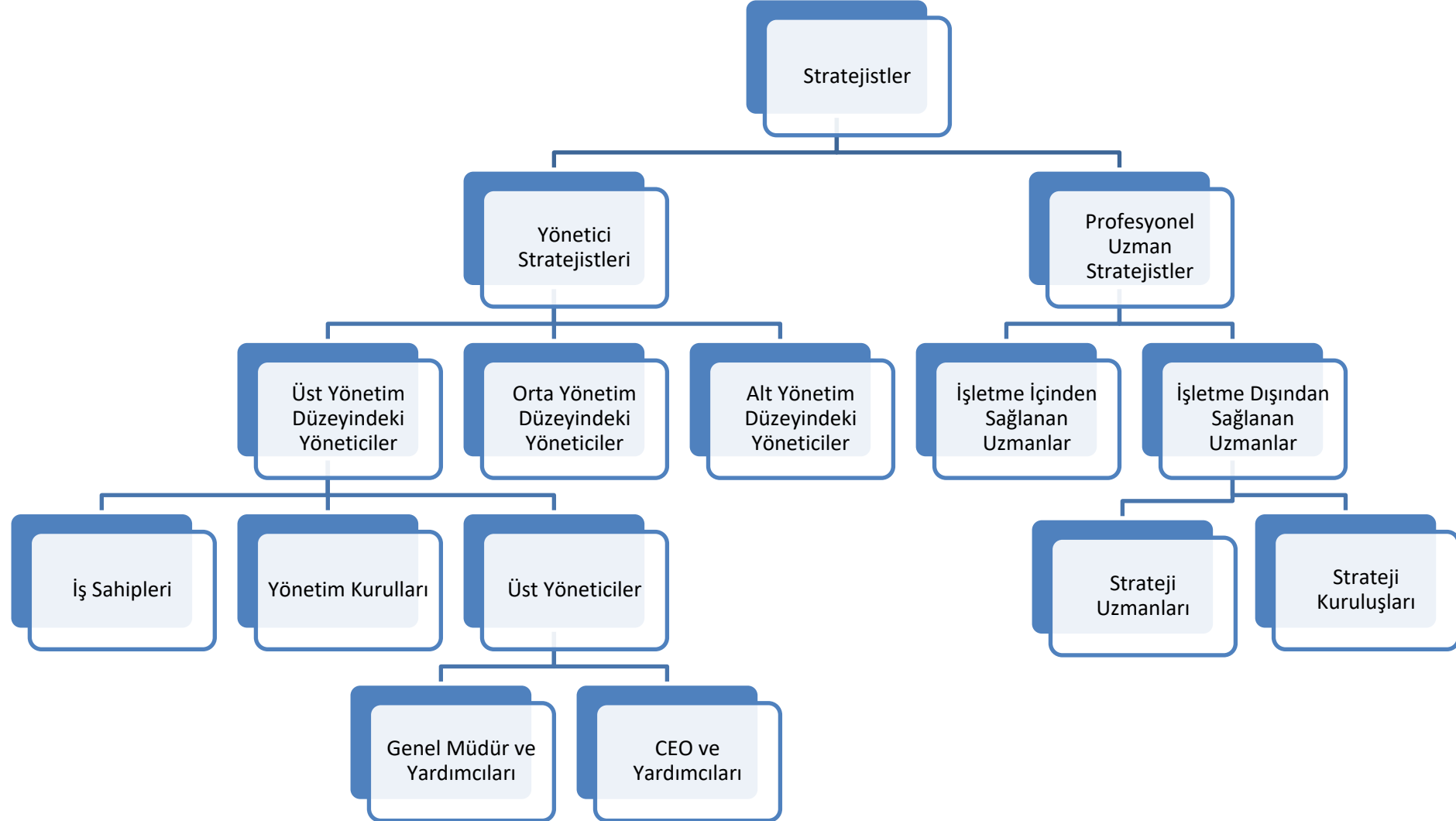
# 1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ: STRATEJİK BİLİNÇ EVRESİ

Yöneticilerin;

- İş dünyasının ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu,
- Sektördeki kurumların ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta işletmeyi daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini,

anlayabilmesi, bu konularda kafa yorması, fikirler üretmesi ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir.

# 1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ: STRATEJİSTLERİN SEÇİMİ VE GÖREVLENDİRİLMESİ EVRESİ



## 2. DURUM ANALİZİ

---

- ☐ Kurumsal Tarihçe
- ☐ Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
- ☐ İç ve Dış Çevre Analizi
- ☐ GZFT Analizi
- ☐ Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

# X İŞLETMESİNİN UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN (2014-2018) DEĞERLENDİRİLMESİ

---

5 STRATEJİK ALAN



```
graph TD; A[5 STRATEJİK ALAN] --> B[19 AMAÇ]; B --> C[46 HEDEF]; C --> D[108 GÖSTERGE];
```

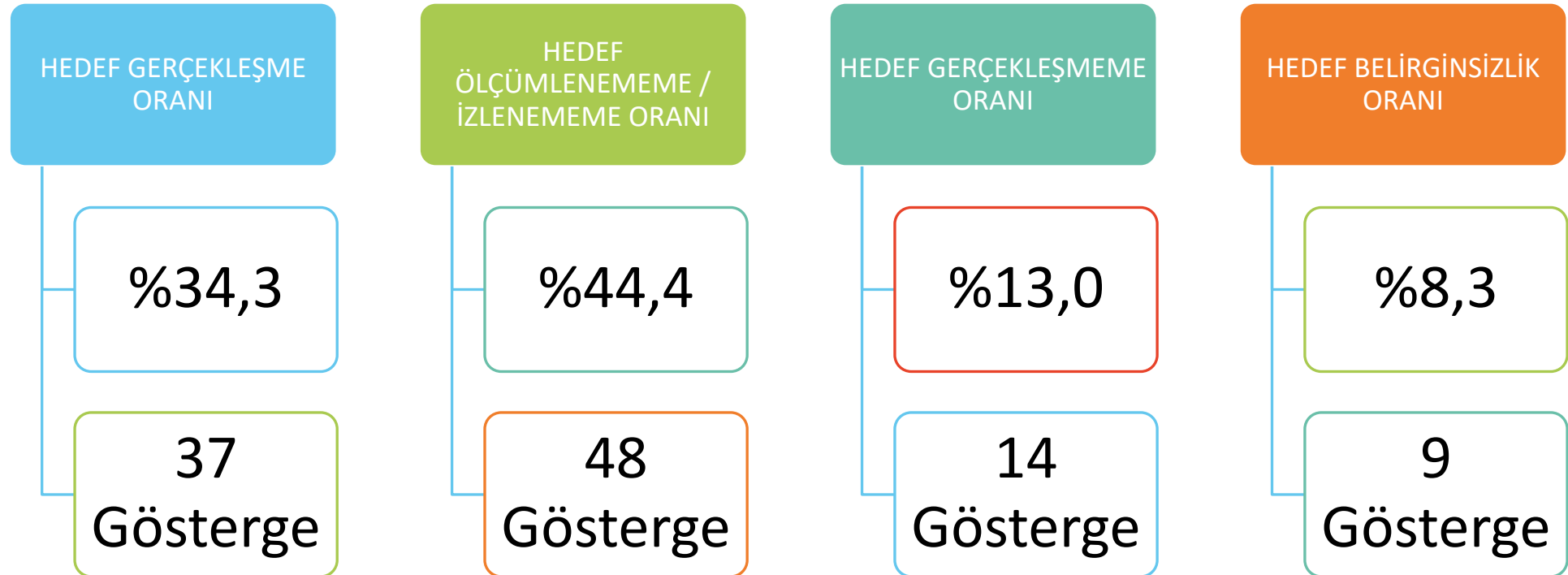
19 AMAÇ

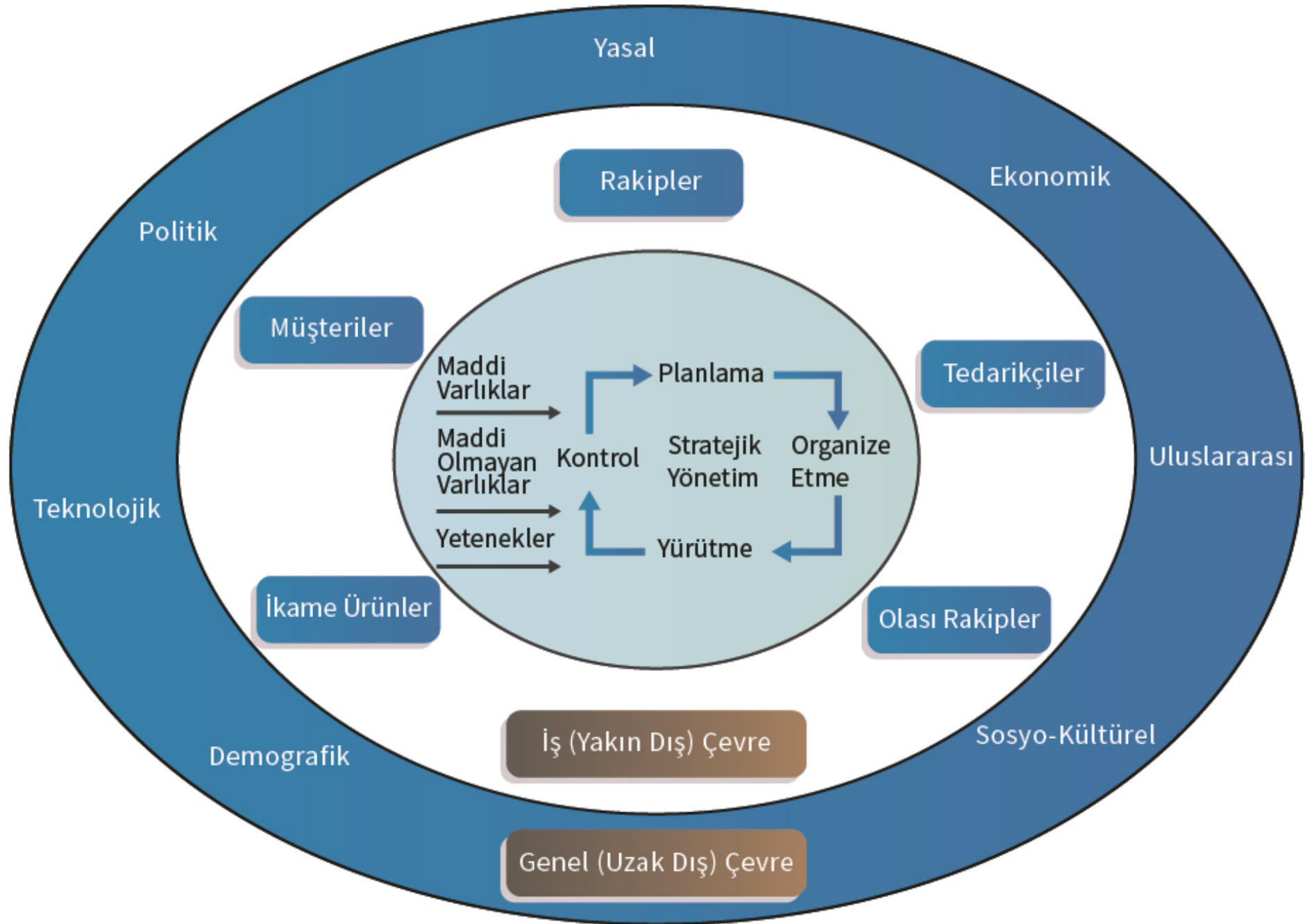
46 HEDEF

108 GÖSTERGE

# X İŞLETMESİNİN UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN (2014-2018) DEĞERLENDİRİLMESİ

---





# Politik Çevre ve Unsurları

- Hükümet rejimleri
- Seçim sonuçları
- İktidar-muhalefet ilişkileri
- Güç dengeleri
- Politik istikrar veya istikrarsızlık
- Politik saygınlık
- Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi
- Hak arama yöntemleri
- Devletin iş yaşamına doğrudan müdahaleleri
- Özelleştirme veya devletleştirme eğilimleri

# Yasal Çevre ve Unsurları

- Politik çevredeki unsurların işletmelere etkisi bir yerde idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle yasal çevre ve unsurlarını, «politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli» olarak tanımlayabiliriz.
- Zaman zaman **yasal boşluklar**ın oluşabilmesi,
- Yeni çıkan her yasanın işletmeler açısından fırsat ya da tehditleri beraberinde getirebilmesi,
- Sadece kendi ülke yasalarının değil; **uluslararası yasaların takibinin zorunluluğu**

# Ekonomik Çevre ve Unsurları

- Enflasyon
- Milli Gelir
- Üretim Faktör Maliyetleri
- Dış Ödemeler Bilançosu: Döviz gelir ve giderleri
- Para ve Maliye Politikaları
- Konjonktür Devreleri: Kriz, Canlanma, Refah ve Gerileme dönemleri

# Sosyokültürel Çevre ve Unsurları

- Yaşam Biçimleri
- Tutumlar
- Davranış Biçimleri
- Kültürel Alışkanlıklar
- Olaylara Bakış Açıları
- Değer Yargıları

# Demografik Çevre ve Unsurları

- Nüfus sayısı ve artış hızı
- Nüfusun medeni durumu
- Doğum ve ölüm oranları
- Nüfusun cinsiyet yapısı
- Nüfusun Yaş Yapısı
- Nüfusun Etnik Yapısı
- Nüfusun coğrafi dağılımı
- Nüfusun gelir dağılımı
- Nüfusun eğitim durumu
- İç Göç olgusu

# Teknolojik Çevre ve Unsurları

- Rekabet avantajı yaratmada anahtar unsur olduğu şüphesiz ancak belki bundan daha önemlisi;
- Rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından teknolojik gelişmelerin izlenmesi gerekliliği bulunmaktadır.

# Uluslararası Çevre ve Unsurları

- Bir ülkeye konulan politik kaynaklı ambargo
- En fazla kayırılan ülke statüsü
- Savaş olasılıkları
- Politik açıdan ülkeler arası birleşme ve ayrılmalar
- Serbest Ticaret Bölgeleri
- Gümrük Birliği Anlaşmaları
- Ortak Pazar Anlaşmaları
- Ekonomik İşbirlikleri
- Globalleşme Eğilimleri
- Ambargolar ve Kotalar

# SEKTÖR/İŞ (YAKIN) ÇEVRE ANALİZİ

- **(1) Ana Pazar İncelemesi**

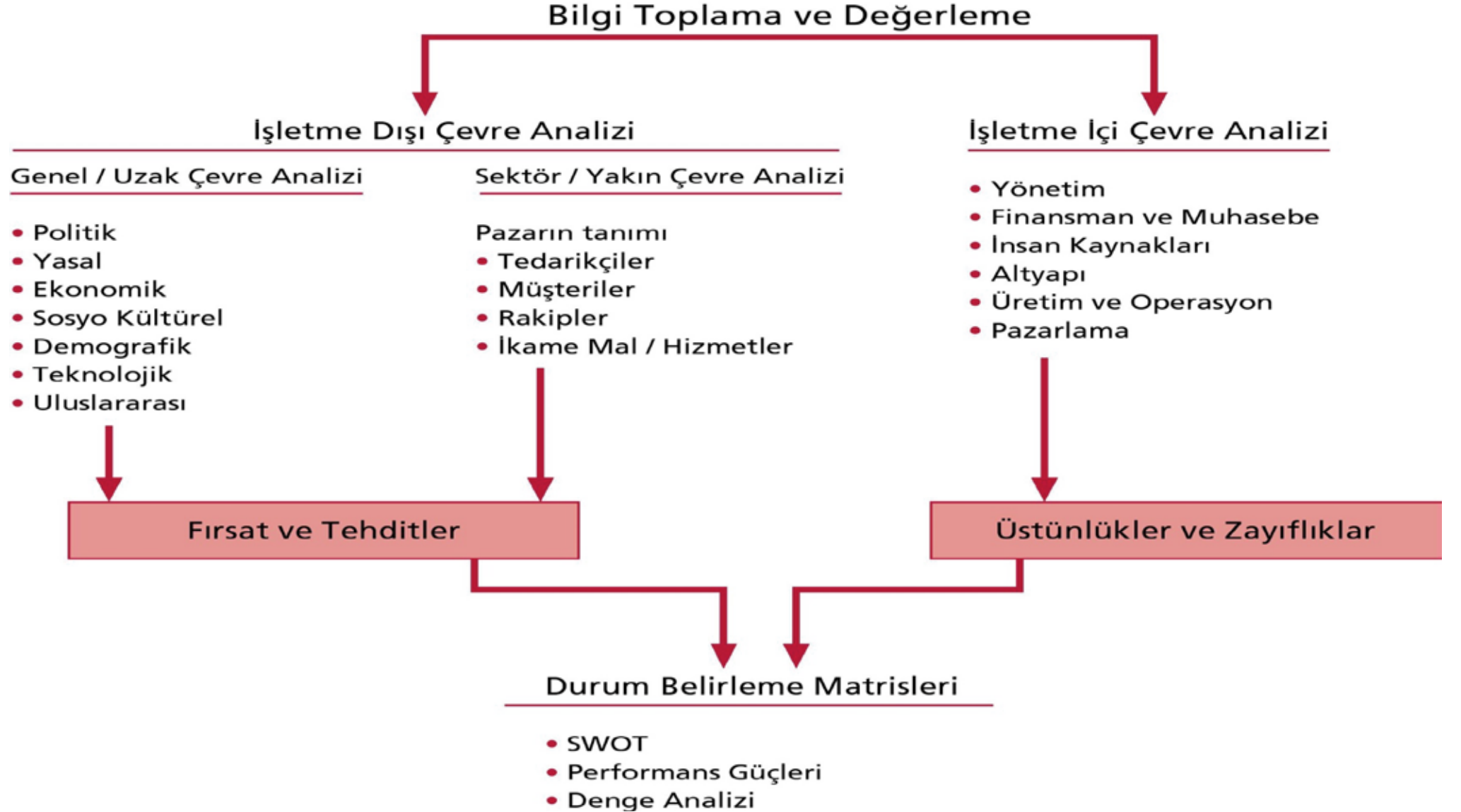
- Pazarın Yapısı
- Pazarın Sınırları
- Pazarın Gelişme Hızı

- **(2) Rekabet Analizi**

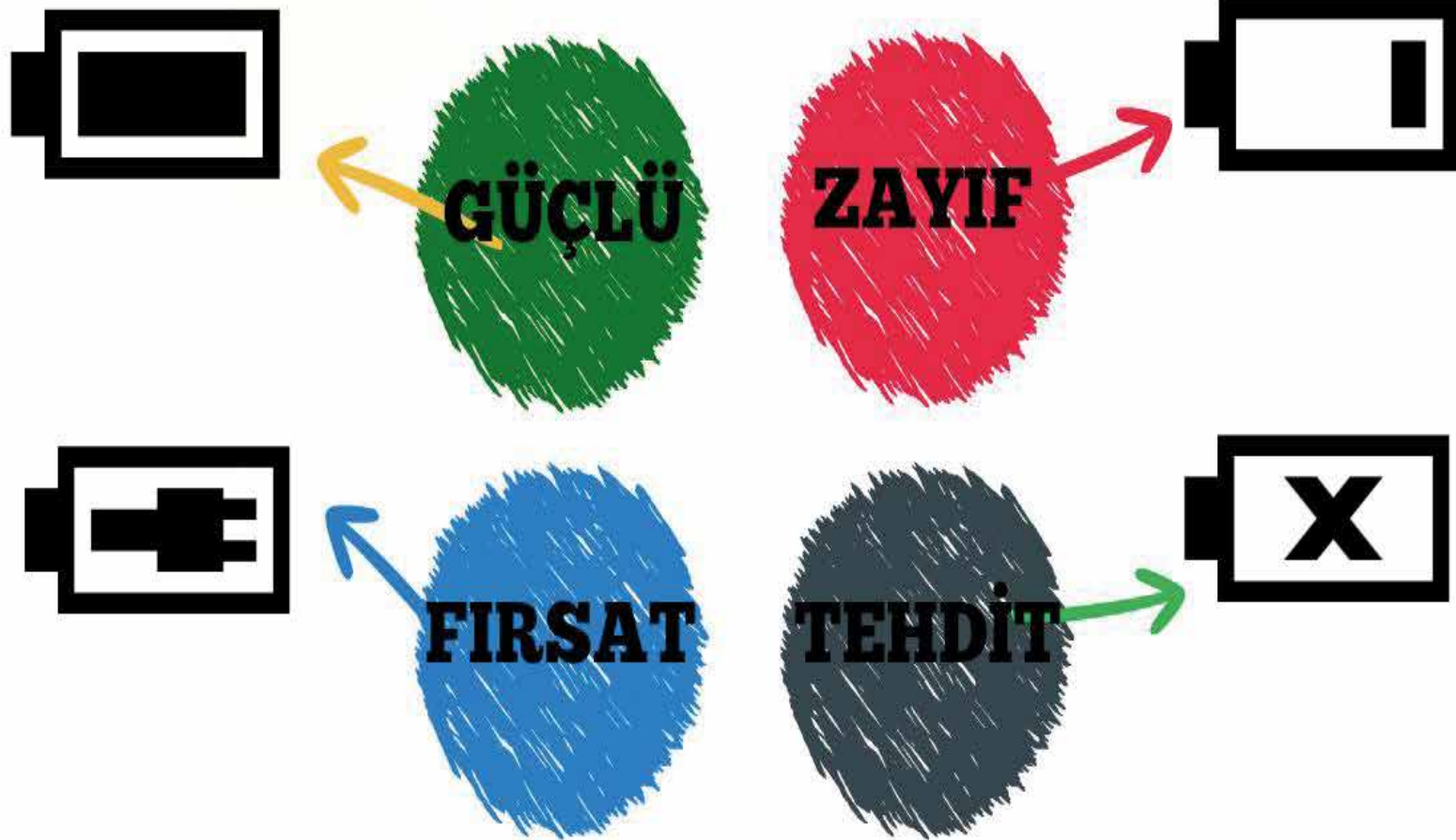
- Olası Rakiplerin Tehditi
- İkame Ürünlerin Tehditi
- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü
- Müşterilerin Pazarlık Gücü
- Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti

- **(3) Rakip Firma Analizi**

## Şekil 2-3 Stratejik Analiz Safhası



# GZFT ANALİZİ



# GZFT ANALİZİ

## ❑Yapılma Nedeni:

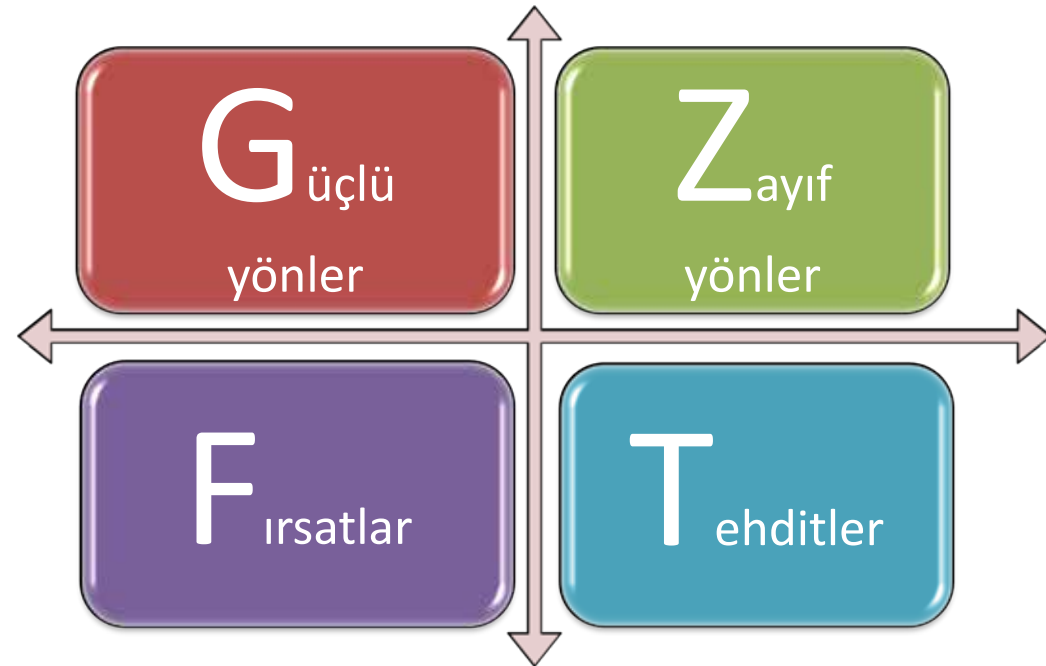
- ❑X işletmesinin ve işletmeyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelenmesi
- ❑Geleceği dönük stratejilerin tespitinde kullanılması

## ❑İçeriği

- ❑Güçlü Yönler
- ❑Zayıf Yönler
- ❑Fırsatlar
- ❑Tehditler

## ❑Yöntemi:

- ❑Nominal Grup Tekniği



# TEMEL YÖNTEM: NOMİNAL GRUP TEKNIĞİ

## HER BİR MASADA

10 KATILIMCI  
2 MODERATÖR  
1 BİLGİSAYAR  
OPERATÖRÜ

-----  
1 PRINTER  
1 BİLGİSAYAR  
1 SLAYT CİHAZI  
1 PERDE

1. MASA



2. MASA



3. MASA



ORTAK  
AKIL  
MASASI

# İç Çevre Analizinde Kullanılacak Metot

1. Aşama: Bağımsız ve Etkileşimsiz Fikir Geliştirme – 30 dk.



2. Aşama: Geliştirilen Güçlü ve Zayıf Yönlerin Bilgisayara Yazılması – 30 dk.



3. Aşama: Arzu Edildiğinde Fikirlerin Tartışılması – 30/60 dk.



4. Aşama: Puanlama Sistemiyle En Fazla Puan Alan İlk 7'şer Fikrin Tespiti – 30 dk.

# Dış Çevre Analizinde Kullanılacak Metot

1. Aşama: Bağımsız ve Etkileşimsiz Fikir Geliştirme – 30 dk.



2. Aşama: Geliştirilen Fırsat ve Tehditlerin Bilgisayara Yazılması – 30 dk.



3. Aşama: Arzu Edildiğinde Fikirlerin Tartışılması – 30/60 dk.



4. Aşama: Puanlama Sistemiyle En Fazla Puan Alan İlk 7'şer Fikrin Tespiti– 30 dk.

# Grup Akli Aşamasında Kullanılacak Metot

1. Aşama: Tüm Masaların 7'şer Fikrinin Bir Bütün Haline Getirilerek Bilgisayara Yazılması – 30 dk.



2. Aşama: Arzu Edildiğinde Bilgisayara Yazılan Fikirlerin Tartışılması – 30/60 dk.



3. Aşama: Puanlama Sistemiyle En Fazla Puan Alan İlk 7-10 Fikrin Tespiti– 30/60 dk.



4. Aşama: GZFT Sonucunun Açıklanması– 30 dk.

## İÇ ÇEVRE ANALİZİ

### Güçlü Yönler

- Araştırma Üniversitesi kimliği,
- Köklü bir geçmiş, yüksek bir marka değeri ve kendi alanında her biri yetkin, donanımlı ve tanınır öğretim elemanı kadrosu,
- Saygın, çok disiplinli ve nadir diploma programları,
- Ulusal ve uluslar arası alanda tercih edilen referans kurum,
- Vizyoner ve şeffaf bir yönetim anlayışı,
- Araştırma altyapısının zenginliği ve BAP bünyesindeki stratejik çalışmalar,
- Sunduğu sağlık hizmetleriyle Türkiye’de ve dünyada en fazla tercih edilen ve güvenilen iki önemli Tıp Fakültesi,
- Mezunlarının elde ettiği 2 Nobel Ödülü ve SHANGAI-ARWU Üniversite sıralamasında ilk 500’e giren tek Türk Üniversitesi olması nedeniyle güçlü bir uluslar arası imaj,
- Yaşam boyu öğrenmeyi imkanlı kılan açık ve uzaktan eğitim ile sürekli eğitim.

### Zayıf Yönler

- Üniversite bünyesinde üretilen bilginin ve bilimsel çalışmaların yeterli oranda transferinin sağlanamaması,
- TÜBİTAK, AB, TÜBA vb. dış kaynaklı projelerin niceliksel anlamda yeterli düzeye ulaşmamış olması,
- Kampüslerdeki sosyal imkanların ve tesislerin yetersiz olması,
- Disiplinler arası araştırma ve ortak çalışma kültürünün yeterince olgunlaşmamış olması,
- Üniversite mezunları ile olan iletişimin yetersizliği,
- Eğitim ve topluma hizmet alanlarındaki fiziki imkanların yetersiz olması.

## DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

### Fırsatlar

- YÖK tarafından Araştırma Üniversitesi olarak seçilmiş olması,
- Toplum nezdinde sahip olduğu öncü ve saygın kimlik,
- Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının artan oranda Üniversitemiz ile işbirliği yapma talebinin bulunması,
- Uluslararasılaşmanın devlet politikası ile destekleniyor olması,
- Üniversitelerin ve öğretim elemanlarının başarılarının ölçülmeye ve ödüllendirilmeye başlanmış olması,
- Dış kaynakların kullanımı ile ilgili imkan, destek, teşvik ve hibelerin sürekli olarak artıyor olması,
- Devletin araştırma üniversitelerini destekliyor olması.

### Tehditler

- Öğrenci kontenjanlarında inisiyatif dışı artışların varlığı,
- İstanbul ili sınırları içerisinde önemli sayıda üniversitenin açılmış olması,
- İkili ve çoklu projelerin üretilmesinde yaşanan sorunların varlığı,
- Üniversite hastanelerine ilişkin uygulanan sağlık politikalarının yetersizliği,
- Fen ve Mühendislik alanlarında lisans ve lisansüstü programlara ilginin azlığı.

# 3. GELECEĞE BAKIŞ

---

## ❑ Misyon

- ❑ Yerel yönetimler ve diğer paydaşlarımızın sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmak adına ihtiyaç duyulan insan kaynağını özgün standartlarla hazırlanan eğitim ve uygulama faaliyetleri ile geliştirmek.

## ❑ Vizyon

- ❑ Paydaşlarımızın eğitim, gelişim ve uygunluk değerlendirme ihtiyaçlarını özgün yaklaşımlarla karşılayan ulusal ölçekte lider, uluslararası alanda bilinen bir yerel yönetimler akademisi olma.

## ❑ Temel Değerler

- ❑ Sahip olduğumuz bilgi ve deneyimde PAYLAŞIM
- ❑ Üretmiş olduğumuz hizmetlerin niteliğinde ÖZGÜNLÜK
- ❑ Sunulan hizmette BAĞIMSIZLIK VE TARAFIZLIK
- ❑ Değer üretmede İŞBİRLİĞİ
- ❑ Çalışanlarımızı başarıya ortak kılmada YETKELENDİRME

# 4. STRATEJİLER: FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ

---

## Üst Yönetim Stratejileri

- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan Stratejiler
- Karma Stratejiler
- **Temel Rekabet Stratejileri**
  - Maliyet Liderliği Stratejileri
  - Farklılaştırma Stratejileri
    - Hangi Alt Alanlarda Farklılaşılacağı
    - Stratejik Hedef Kitlesinin Kimler Olduğu
    - Nasıl Farklılaşılacağı
  - Odaklanma Stratejileri
  - **Fonksiyonel Stratejiler**
    - Pazarlama
    - Üretim
    - Tedarik
    - Muhasebe ve Finans
    - İnsan Kaynakları
    - Ar-Ge

## 5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

---

- ❑ Amaçlar: Belirlediğimiz ve varmak istediğimiz genellikle soyut sonuçlardır.
- ❑ Hedefler: Spesifik, ölçülebilir daha somut alt amaçlardır.
- ❑ Performans Göstergeleri: Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır.

# AMAÇLARIN ÖZELLİKLERİ

---

- ❑ Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- ❑ Vizyona ulaşmaya yönelik idarenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- ❑ Misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- ❑ Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- ❑ İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir.
- ❑ Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamaz.
- ❑ Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- ❑ Hedefler için çerçeve çizer.
- ❑ Faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaçlarla uyumlu ve tamamlayıcı niteliktedir.

# AMAÇ ÖRNEKLERİ

---

- ☐ SİZCE HANGİSİ DOĞRU HANGİSİ YANLIŞ? Neden?
- ☐ Şehrimizdeki yaşam kalitesini yükseltmek için temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturmak
  - ☐ “Temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturma” ifadesi ulaşılmak istenilen sonucu açık bir şekilde ifade etmekte ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizmektedir. Amacın belirttiği hususlar hangi hedeflerin belirleneceği konusunda yol göstermektedir.
- ☐ Üretimden tüketime kadar, uluslararası standartlara uygun gıda güvenilirliğini sağlamak
  - ☐ Ulaşılmak istenilen sonuç açık bir şekilde tanımlanmakta ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizilmektedir. Gıda güvenilirliği uluslararası standartlarla ilişkilendirilerek ilgili amaç kapsamında hedeflerin belirlenmesine temel teşkil etmektedir.
- ☐ Yararlanıcılarımıza hizmet etmeyi sürdüreceğiz.
  - ☐ Amaç, geleceğe dönük pozitif bir değişimi yansıtmamaktadır. İdarenin hizmet kalitesine ve hizmetin sunumu sonucunda ortaya çıkacak sonuçlara ilişkin herhangi bir bildirimde bulunmamaktadır. Hedeflere çerçeve çizecek nitelikte değildir
- ☐ Kurum personeline yönelik eğitim programları düzenlenecektir.
  - ☐ İlgili ifade amaç seviyesinde olmayıp hedef düzeyindedir

# HEDEFLERİN ÖZELLİKLERİ

---

- ☐ İdarenin misyon, vizyon, temel değerler ve **amaçlarıyla** tutarlı
- ☐ Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- ☐ Açık ve anlaşılabilir
- ☐ Somut
- ☐ Ölçülebilir
- ☐ İddialı ve gerçekçi
- ☐ Sonuç odaklı
- ☐ Zaman çerçevesi belirli

bir şekilde oluşturulması gerekir.

# AMAÇ ÖRNEKLERİ

---

☐ SİZCE HANGİSİ DOĞRU HANGİSİ YANLIŞ? Neden?

☐ H1.1- Bebek ölüm hızı, 2020 yılına kadar binde 5 oranına indirilecektir.

☐ Hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistiki bilgiler mevcuttur

☐ H1.2- 2018 yılına kadar nüfusun yüzde 90'ı, 2020 yılına kadar ise yüzde 93'ü sosyal güvenlik kapsamına alınacaktır.

☐ Hedef ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir.

☐ H1.3- 2020 yılına kadar sağlık hizmetlerinin kalitesi artırılacaktır.

☐ Hedef ölçülebilir olmamakla birlikte diğer hedef kriterlerini karşılamaktadır. Bu tarz doğrudan ölçülebilir bir biçimde ifade edilemeyen hedeflerin; hasta memnuniyet oranı, bekleme süresi vb. performans göstergeleriyle desteklenerek ölçülebilirliği sağlanır.

☐ H1.4- Ölümlü trafik kazaları ortadan kaldırılacaktır.

☐ Gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır

☐ H1.5- Mevcut hizmet düzeyi 2023 yılına kadar korunacaktır.

☐ Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla hedef yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır

# 3. GÜNDEM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EVRİMİ

Personelden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminden Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş



# ***Adım Adım İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi***

1. Adım

- Geleceği Görmek

2. Adım

- Yüksek Performanslı İnsanları Organizasyona Çekmek

3. Adım

- Yüksek Performansı Geliştirmek ve Özendirmek

4. Adım

- Yüksek Performansı Korumak

5. Adım

- Başarı İçin Değişim

6. Adım

- Gelecek İçin Yüksek Performansa Odaklanma

# KARŞINIZDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



## İkincil Faaliyetler



## Birincil Faaliyetler

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK ÇERÇEVESİ

Operasyonel

Yönetisel

Stratejik



1900

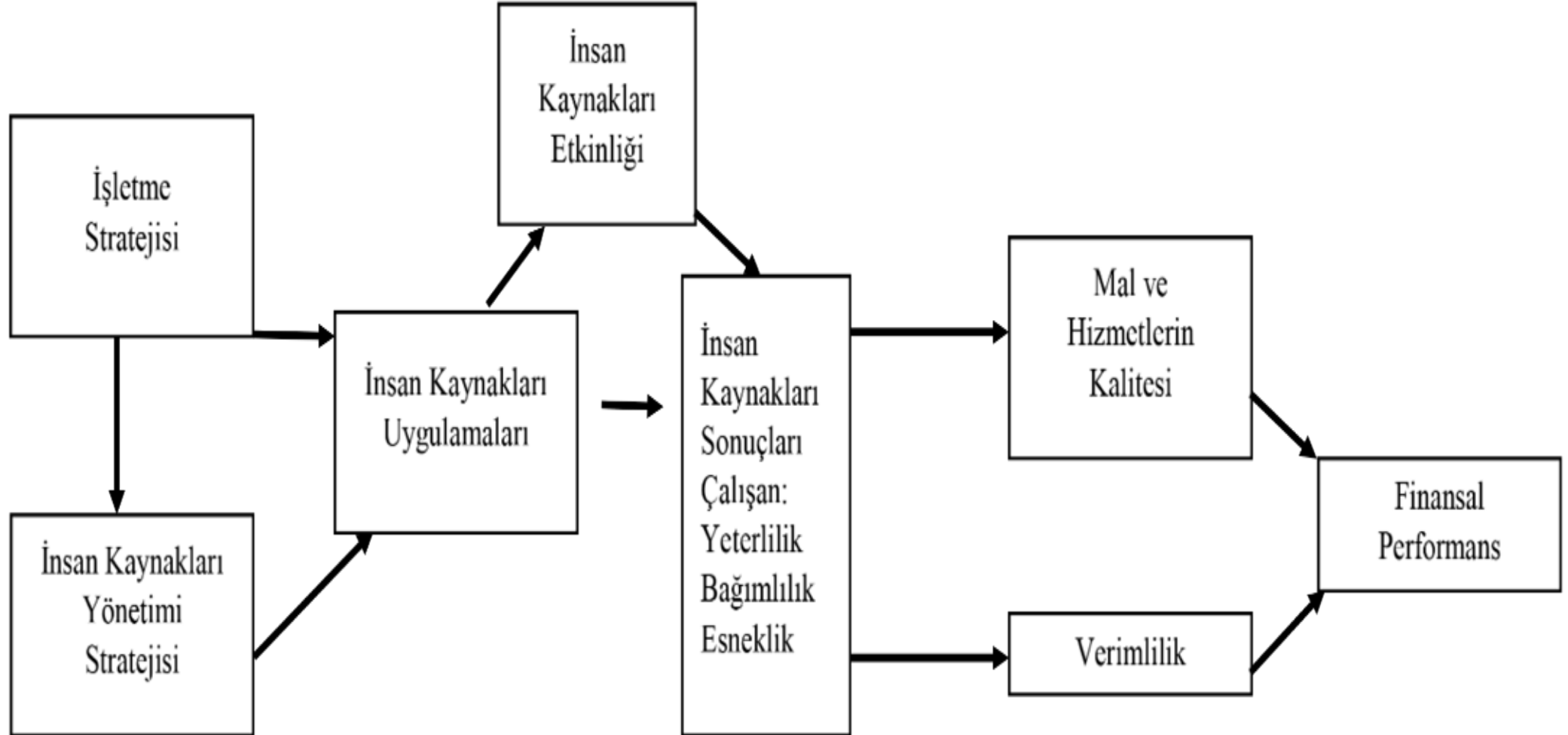


1950



1990

# Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşletme Performansı İlişkisi



# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

İşletme Stratejisinin Belirlenmesi: Vizyon,  
Misyon ve Amaçlar

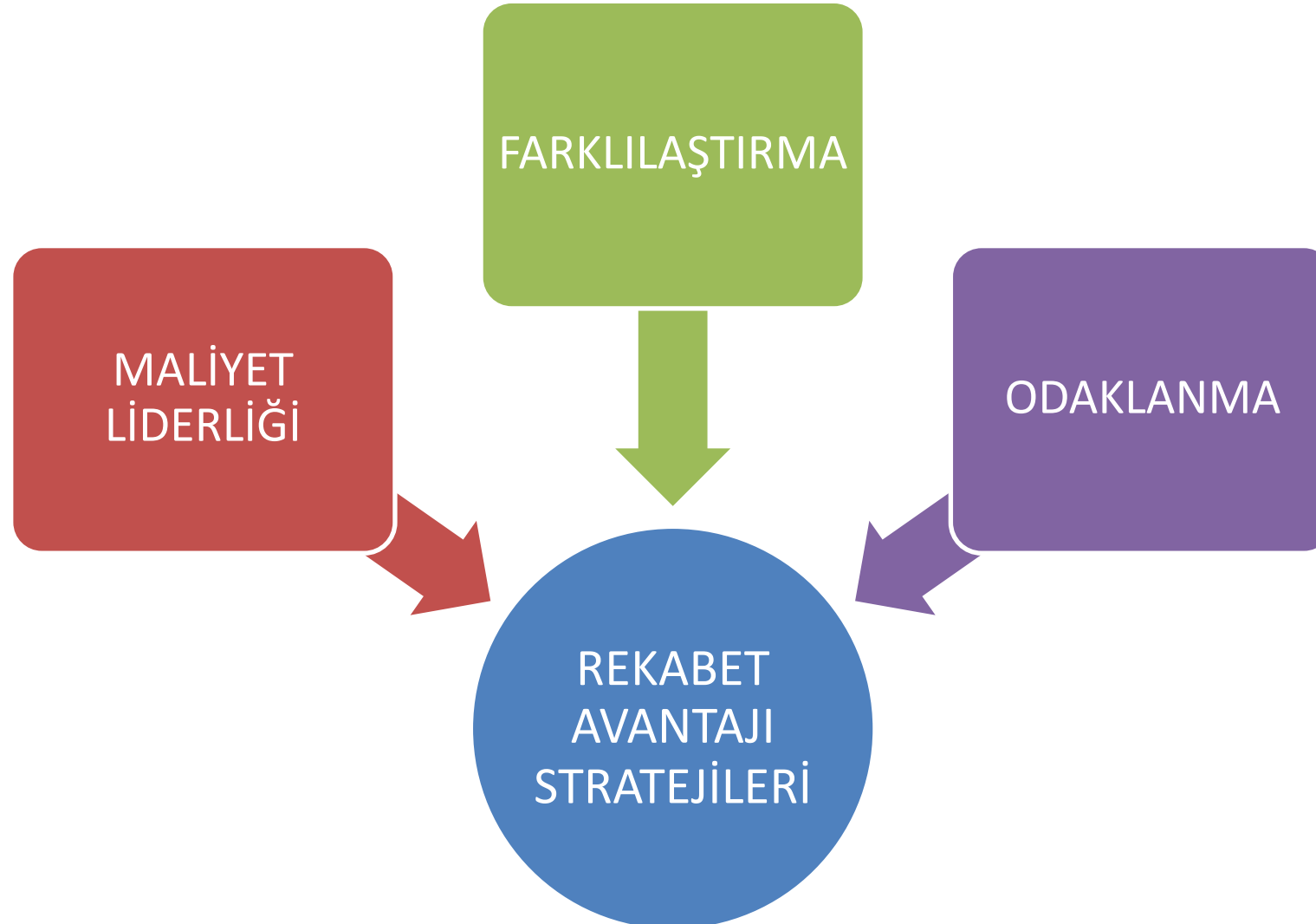
360 Derece Stratejik Analizin Yapılması  
(İç + Dış Çevre)

İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejinin  
Belirlenmesi = Tercihler

İnsan Kaynakları Stratejilerinin  
Uygulanması

İnsan Kaynakları Stratejilerinin  
Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi

# İşletme Rekabet Avantajını Nasıl Sağlayacak?



# MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ





# FARKLILAŖTIRMA STRATEJİSİ

FARKLI ÜRÜNLER İSTEYEN MÜŖTERİLERİN İSTEKLERİNİ KARŖILAMAK



GÜÇLÜ PAZARLAMA YETENEKLERİ



AR&GE, TASARIM VE ÜRÜN MÜHENDİSLİĞİ ODAKLILIK



ÜRÜN LİDERLİĞİ HUSUSUNDA MARKA YARATMAK



KURUMSAL SAYGINLIK, İMAJ VE İTİBAR YÖNETİMİNİ GERÇEKLEŖTİRMEK



YÜKSEK KABİLİYETLİ EMEĞİ CEZBEDECEK ORTAM YARATMAK



# ODAKLANMA STRATEJİSİ

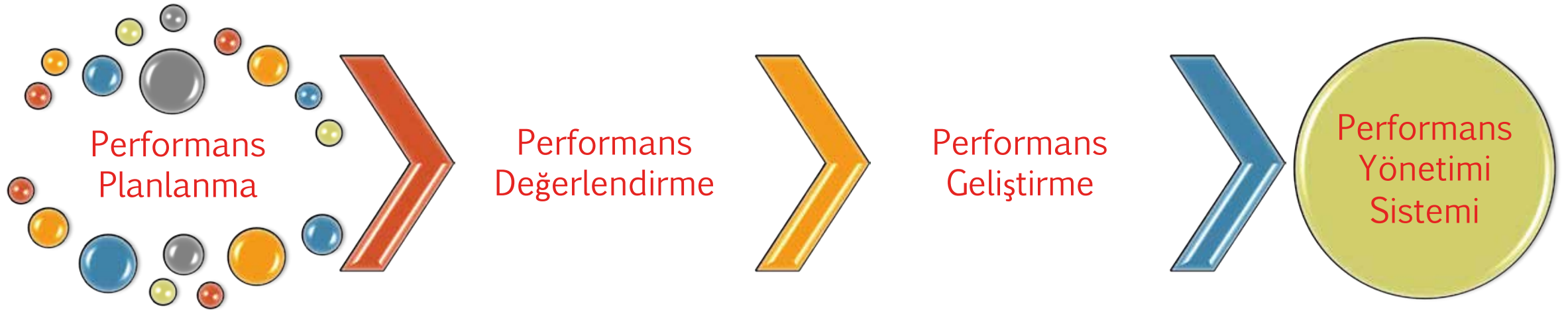


## 4. GÜNDEM: GENEL OLARAK PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

- Ne Olduğu / Olmadığı
- Yararları
- Kullanım Alanları
- Amacı
- Sistem Tanıtımı
- Kriterleri
- Aşamaları
- Değerleme Hataları



# PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEM TANITIMI



## Tanımlar 1: Performans

- Sözlük anlamı ile performans, **bir işin üstesinden gelmek** veya **bir kişinin kendisine düşen görevi en etkin şekilde tamamlaması**dır.
- işlevsel açıdan performans, **herhangi bir görevin gereği niteliğinde, önceden saptanmış olan standartlara en uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi** olarak tanımlanabilir.



## Tanımlar 2: Performans Değerlendirme

- Kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir.
- Çalışanların, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanabilir.
- Başka bir tanımla, örgütlerde belli amaçlara göre personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir.
- Kısaca **performans değerlendirme, bir bireyin veya bir takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir.**





## Performans

- Yapılan işin miktarı



## Performans Değerlendirme

- Yapılan bu işin miktarının azlığı veya çokluğu

## Tanımlar 3: Performans Yönetimi

- Üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, hedefler ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek bireylerden, takımlardan ve örgütten daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır.
- Performans değerlendirmeyi statik bir değerlendirme faaliyeti olarak ele almayıp, dinamik bir süreç olarak ele alarak, **personelin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş ve stratejik açıdan yaklaşan sisteme** denir.



# Performans Yönetimi ve Değerlendirmenin Tarihsel Kökenleri

1800'lü yıllarda Robert Owen'in İskoçya'da bir dokuma/tekstil fabrikasındaki denemeleri

1813 yılında ABD'de savaş birimlerindeki her erkeğe iş değerlemesi yapılması

İlk Sistematik Değerlendirme: 1900'lü yılların başında ABD'de kamu kurumlarında

1911 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Taylor'un iş etütleriyle performansın bilimsel olarak kullanılması

1914 Birinci Dünya Savaşında ABD'de adam adam karşılaştırma ölçeği kullanımı

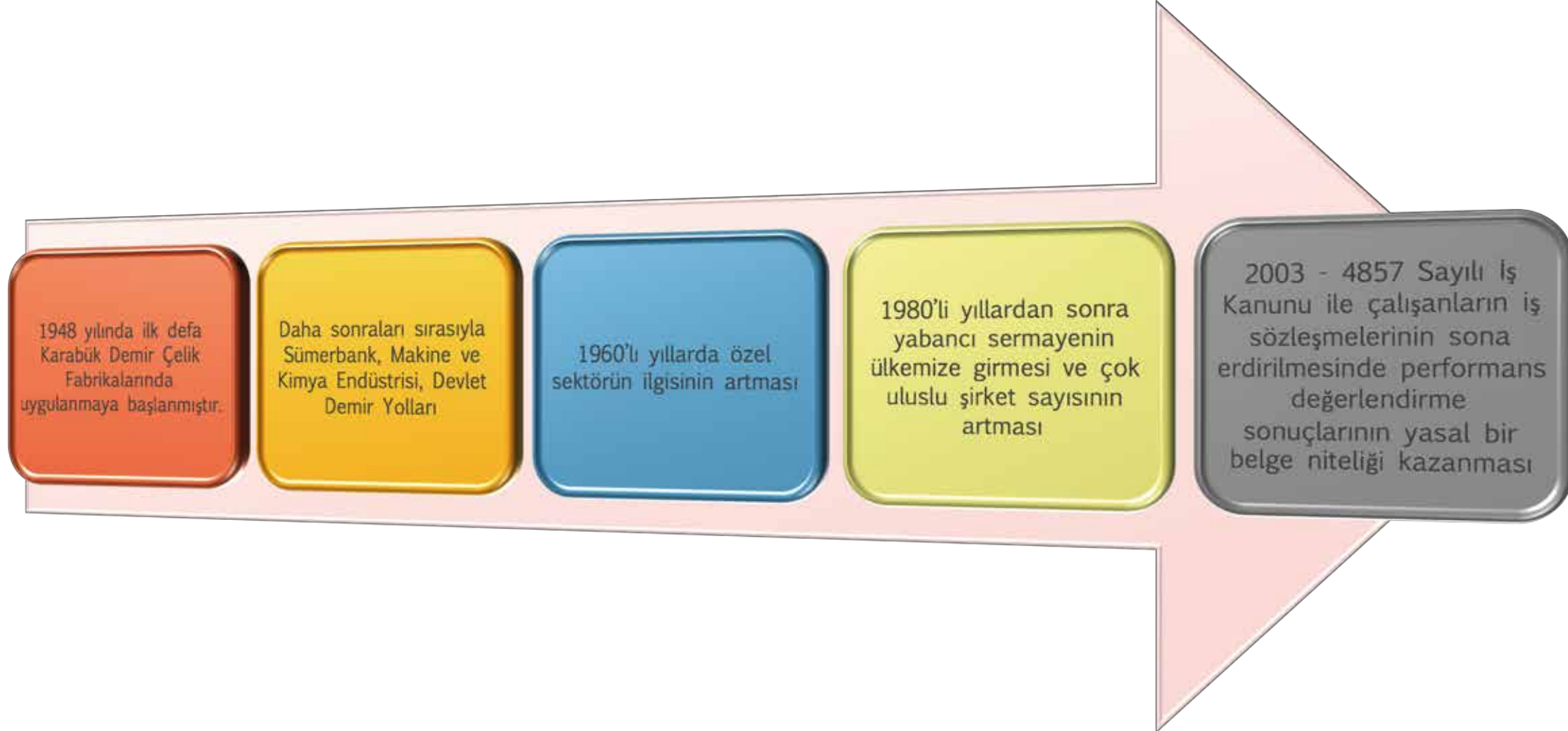
1920, 1930 ve 1940'lı Yıllar: Standart saat ücretinden uzaklaşıp çalışanların performanslarına göre ücret tespiti

1950'li Yıllar: Kişilerin ürettiği iş ya da sonuçlara odaklı ölçme tekniklerinin ABD'de geliştirilmesi

1960'lı Yıllar: İKP, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işgören seçmede kullanılmaya başlanması

1980'li Yıllar ve Sonrası: Performans Yönetim Sisteminin Sürekli Gelişimi

# Türkiye’de Performans Yönetimi ve Değerlendirmenin Tarihsel Kökenleri



# Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi

Herhangi bir pozisyon için söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi

Önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi

Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı başarı durumunu karşılaştırabilmesi için değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi

Performans geliştirilmesi için organizasyon, yönetici ve çalışanların işbirliği içinde olmaları

Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi

Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması

Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi

Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması

# Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları



# Performans Yönetimi Sisteminin Faydaları

## Değerlendiren (Yöneticiler) Açısından Yararları

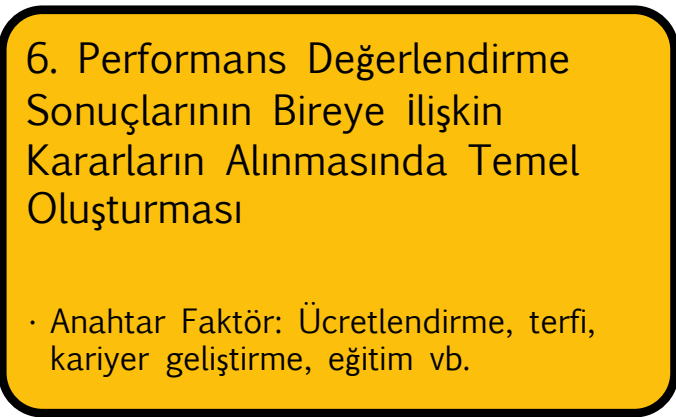
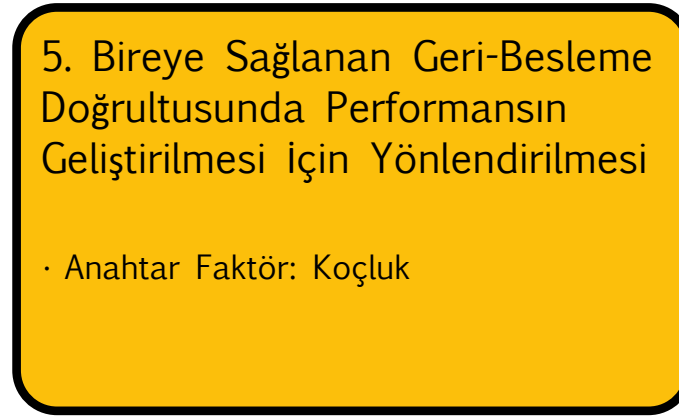
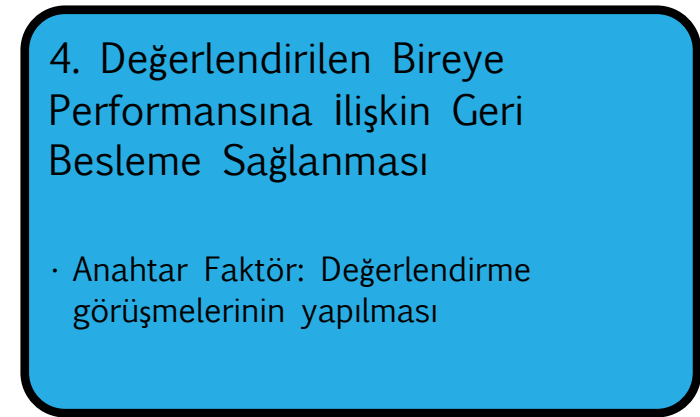
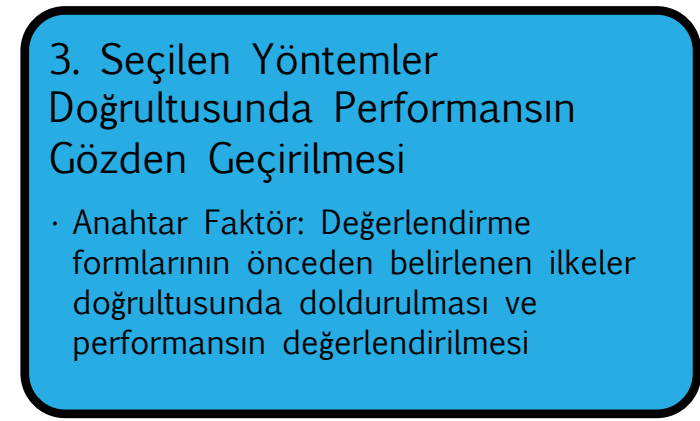
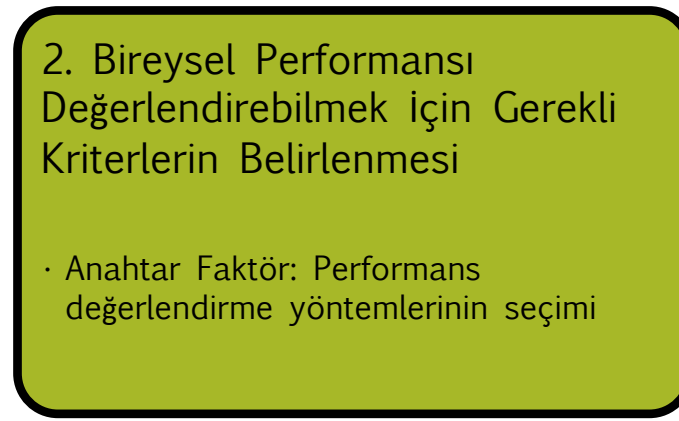
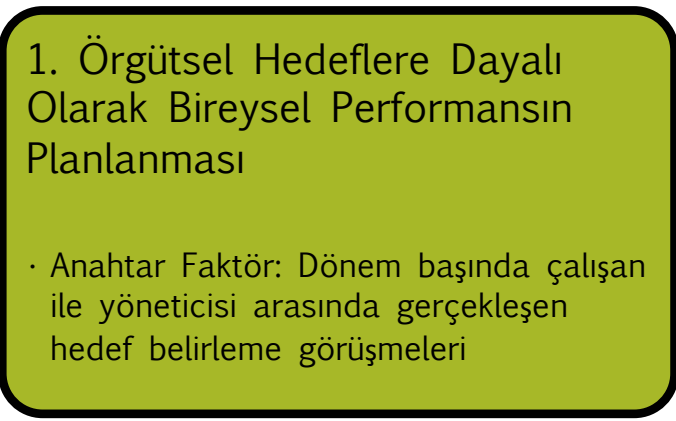
- Planlama ve Kontrol
- Çalışanlar ilişkiler ve iletişim Kalitesi
- Çalışanların Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespiti
- Kendi Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespiti
- Yetki Devrinin Kolaylaşması
- Yönetimsel Becerilerini Geliştirmelerine Olanak Sağlaması

## Değerlendirilenler (Çalışanlar) İçin Yararları

- Üstlerinin Kendilerinden Neler Beklediğini ve Performanslarını Nasıl Değerlendirdiklerini Öğrenmeleri
- Güçlü ve Zayıf Yönlerini/Özelliklerini Tanıması
- İşletme içinde Rollerini Daha İyi Anlaması
- Olumlu Geri-Besleme ile İş Tatmini ve Öz güven Artışı

## Organizasyon İçin Yararları

- Organizasyonun Karlılık ve Etkinliğinin Artması
- Hizmet ve Üretim Kalitesinin Gelişmesi
- Eğitim ihtiyacı ve Bütçesinin Daha Doğru Belirlenmesi
- İKP için Gerekli Bilgilerin Edinilmesi
- Bireylerin Gelişme Potansiyellerinin Daha Doğru Belirlenmesi
- Kısa Dönemli İK ihtiyacının Giderilmesine Esneklik Sağlaması



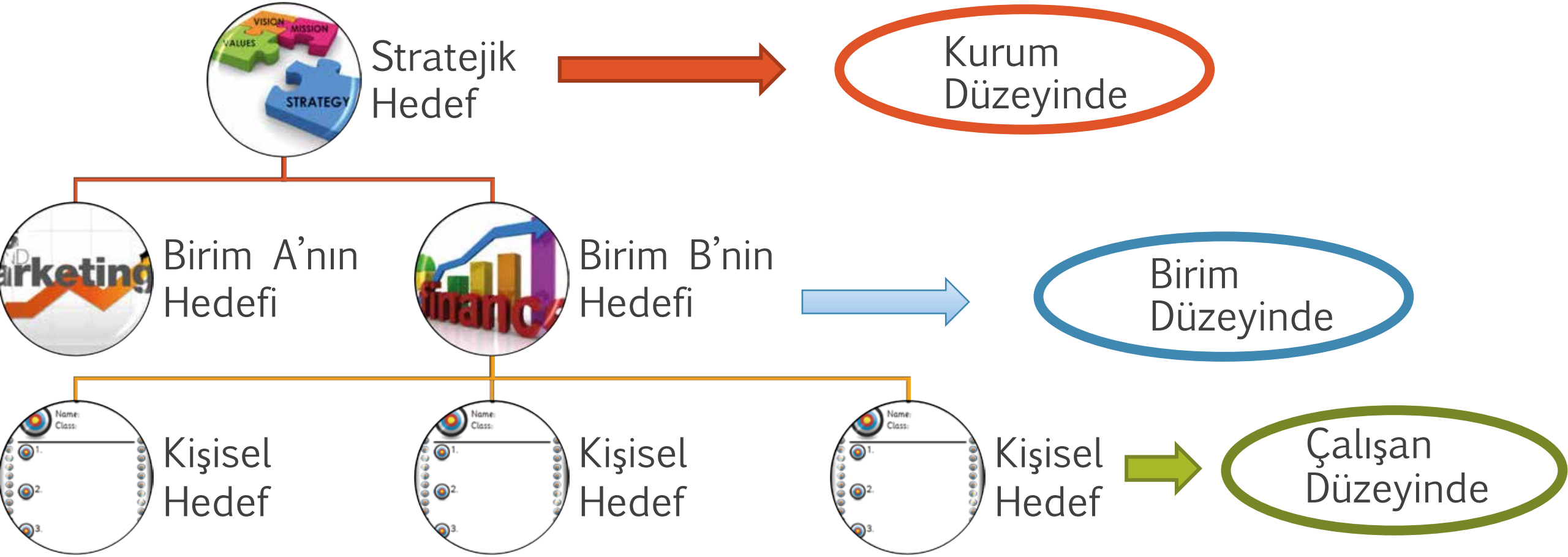
## Performans Yönetim Süreci/Döngüsü

Planlama

Değerlendirme

Geliştirme

# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Göstergelerinden Bireysel Hedeflere



# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

## Çalışanlara Ait Kişisel Nitelikler

- Tutum
- Yargı ve Sağduyu
- Dış Görünüş
- İnisiyatif
- Arkadaşlarıyla ilişkiler
- İşbirliği isteği
- Güvenilirlik
- Ağır Başlılık

## İş Davranışları Boyutu

- Liderlik
- Ahlak
- Dürüstlük
- Müşteri Tatmini
- Takım Çalışması
- İşbirliği
- Yenilik
- Düşünme Kabiliyeti

## İş-Görev Çıktıları-Sonuçları

- Zamanda Üretilen Çıktı Miktarı
- Müşteri Beklentilerine Cevap Verme
- Çıktının Zamanında Teslimi
- Kar Durumu
- Finans Durumu
- Pazar Payı

## Gelişme Potansiyeli

- Başarma Arzusu
- Ekip Liderliği
- Bilgi Edinme
- Etki
- Kavramsal Düşünme
- Analitik Düşünme
- Müşteri Odaklı Olma
- İşbirliği ve Ekip Çalışması
- Kişileri Hedefe Yönlendirme
- Karşısındaki Anlama
- Değişime Hazır Olma
- İnisiyatif
- Düzeni Oluşturma

## Yetkinlikler Grubu

## İş Hedefleri Grubu

# Performans Kriterlerinin Taşınması Gereken Özellikler

- ❖ İşin yapılışında gerekli, işteki başarı/ başarısızlıklarda gerçekten **etkili** olmalı
- ❖ Üstler/değerleyiciler tarafından rahatlıkla **gözlemlenebilir/ değerlendirilebilir** olmalı
- ❖ Birbiri ile **geçişim** içinde olmamalı
- ❖ Sayısı birden çok olmalı fakat **aşırı ve gereksiz** sayıda kriter belirlenmemeli
- ❖ **Açık** biçimde tanımlanmalı

# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Standartlarının Belirlenmesi



- Performans değerlendirme temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olması gerekmektedir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur.
- Performans standartları hem çalışan hem de yöneticisi için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: «**Ne yapılması gerekmektedir?**» ve «**Nasıl yapılması gerekmektedir?**» Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtını bize görev tanımları sağlamaktadır.
- Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.

# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Standartlarının Belirlenmesi



## Karşılaştırmalı Standartlar

- Her bir kişinin performans düzeyini belirlemede ölçü, diğer kişilerin performans düzeyidir.

## Mutlak Standartlar

- Her bir kişinin performans düzeyini belirlemede ölçü diğerlerinden bağımsız olarak önceden belirlenmiş sabit/ortak performans düzeyidir.

# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Standartlarının Belirlenmesi



## Kantitatif Performans Standartları

- Belirli bir işin gerçekleşmesi için gereken zaman
- Yapılan hata sayısı
- Sisteme girilen veri miktarı
- Ziyaret edilen müşteri sayısı

## Kalitatif Performans Standartları

- Çalışanların faaliyetlerini koordine etme yeteneği
- Yapılan işin kalitesi
- Verileri analiz etme yeteneği

Bir satış elemanın değerlendirilmesinde, sattığı ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar/vasat bir performans düzeyini gösterebilir.

Yine başka bir örnek bir sigorta satıcısının sattığı ürün miktarı kriter olarak kabul edilirse, bu satıcı için belirlenmiş satış miktarı aylık 100 olsa, bu rakama ulaşması çok iyi bir başarı gösterdiğini ortaya koyacaktır. Bu durumda satış için belirlenmiş miktar ise standardı, ürün satışı ise performans kriteri olmaktadır.

# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Değerleme Dönemlerinin (Sıklıklarının) Belirlenmesi



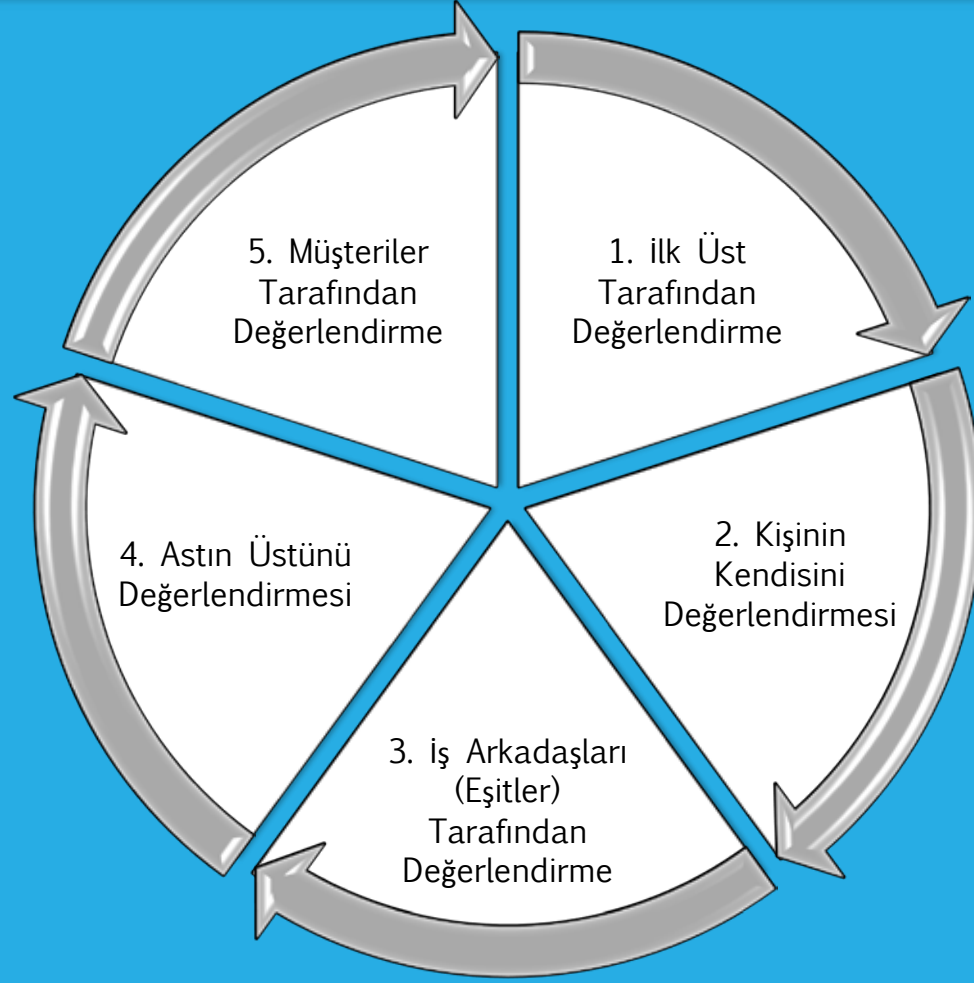
# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi

- Bazı işletmeler her takvim yılı sonunda değerlendirme yapmaktadır. Performans değerlemeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlemeler, yıllık, altı aylık ve daha kısa zaman dilimleri içinde yapılabilmektedir.
- Değerleme zamanı ve sayısı saptanırken göz önünde bulundurulması gereken en önemli etken değerlendirilmenin ne çok sık ne de çok seyrek olarak yapılmasıdır. Her işletme, iç ve dış çevresel koşullarını iyi analiz ederek kendisi için en uygun değerlendirme zamanını belirlemelidir.
- Performans değerlemesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görev olduğundan değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmamakla birlikte birbirine çok yakın dönemlere sıkıştırılmış değerlendirme çalışması da zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmemektedir.
- Çok sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı yaratabilir ve bu nedenle en uygun görülen ve kabul gören dönem altı aylık ya da bir yıllık uygulamalardır.

# PLANLAMA SÜRECİ: Performans Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi

- Kişinin yaptığı işin niteliği, kıdemi, işletme politikası gibi hususlara göre değişir.
- Genelde 1 senelik - 6 aylık periyotlarla yapılır
- Projelerde, belirli "gerçekleştirme aşamalarında" ve/veya proje bittikten sonra yapılabilir.
- Yeni işe alınanlara daha sık (1-2 haftalık, aylık) yapılabilir.
- Performansa dayalı - teşvikli ücretleme için, "ödeme dönemleri itibarıyla" (aylık) olarak yapılır.

# PLANLAMA SÜRECİ: Değerlendirmelerin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağını Belirlenmesi



360  
Derece  
Geri  
Besleme



## Genel Bakış

- Geleneksel olarak en yaygın uygulama, en etkin değerlendirme olduğuna inanılması
- Kişinin işini nasıl yaptığı, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişinin o kişinin ilk üstü olması
- Aralarındaki sürekli iletişim ve fiziksel yakınlıktan ötürü en iyi şekilde gözlemleyebilme kapasitesi
- Ne kadar katkı sunduğunu en iyi bilen kişi olması

## Karşılaşılan Bazı Sorunlar

- Çalışanların ilk üstün ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmelerinden ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmalarından duydukları rahatsızlık
- Gerekli yönlendirme ve geri-beslemenin üst tarafından yetersiz yapıldığı durumlarda, değerlendirmenin olumsuz olması halinde çalışanın savunmaya geçmek istemesi
- ilk üstün çalışana geri-besleme sağlama konusunda gerekli beceriye sahip olamaması
- Olumsuz geri besleme verilmesi durumunda çalışan ile ilk üstünün ilişkilerinin bozulması

## Sorunları Önleme Yolları

- Birden fazla kişinin değerlendirmeye katılabilmesi amacı ile ilk üstün kendi üstünün ya da birim yöneticisinin
- Bu gibi durumlarda üstler ayrı ayrı ya da bir arada değerlendirme yapabilir
- Yine de çalışanı ayrıntılı bir biçimde gözlemleme imkanı olmayan ilk üstün dışındaki kişilerden spesifik kriterler düzeyinde değerlendirmeler yapmak yerine ilk üstün değerlendirmesi ve çalışanın genel performansına ilişkin görüşlerin bildirmelerini istemek daha yerinde bir karar olacaktır.



# Kişinin Kendini Değerlendirmesi

## Genel Bakış

- Performansın hedeflere dayalı bir şekilde değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri genellikle çalışan ve üstü birlikte saptadıkları için dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesine çalışanların da katılımı istenebilir.
- Uygulamada sadece kişinin kendi değerlendirmesine dayanan sistemlere organizasyonlarda rastlanmamaktadır.
- Uygulama, formel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de bir çok yönetici çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurabilmektedir.

## Genel Eğilim

- Çalışanların özellikle başarılı veya ortalamanın üstünde olanların kendilerini üstlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece/puanları kullanarak değerlendirdikleri, marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız işgörenlerin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derecelere/puanlara yönelerek puanlandıkları görülmektedir.

## Sonuç

- Çok sık rastlanmasa da bazı uygulamalarda kişinin kendini değerlendirmesi sonucu ulaşılan sayısal değer, yöneticinin değerlendirmesi ile birlikte dikkate alınarak ilgili kararlarda kullanılabilir.



## Genel Bakış

- Aynı ya da birbiriyle ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımına dayanır.
- Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar, eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir.

## Sakıncalar

- Eşitlere sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlenmektedir. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir.
- Değerendirme yapacak eşitlerin seçimi hususunda uygulamada yaşanan sorunların varlığı yüksek derecededir. Bunun çözümü iş akışlarının ve tanımlarının çok iyi gözden geçirilmesidir.

## Sonuç

- Geniş kapsamlı ya da çoklu değerlendirme yapmayı arzu eden işletmeler, eşitlerden görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler ancak yukarıdaki sakıncalar kesinlikle göz önünde tutulmalıdır.



## Genel Bakış

- Çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülse de, yöneticiler çoğunlukla çalışanları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu uygulamaya tepkisel yaklaşmaktadır.

## Sakıncalar

- Çalışanların yöneticilerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaları
- Üstü ile çatışmaya girmekten çekinenlerin değerlendirmelerinde olumlu derece/puanlara yönelmeleri
- İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin (karar verme becerisi vb.) çalışanlar tarafından değerlendirilmesinin sağlıklı veriler sağlamayacak olması

## Sonuç

- Çalışanın yöneticisinin kendisi ile olan ilişkileri çerçevesinde söz konusu olan bazı yönetsel özelliklerini değerlendirmesi daha sağlıklı olabilecektir. Örneğin astlarına yetki devredebilme, onları edebilme, eğitme, kararlara katılımı sağlama vb.

## Genel Bakış

- Bazı işletmeler müşterilerinin, performansına ilişkin değerlendirmelerden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararlarda yararlanmak isteyebilir.
- Amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da, bazı durumlarda çalışanın performansına ilişkin hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Örneğin General Electric’de müşterilerle yapılan formel ve periodik görüşmeler, yönetici değerlendirme sürecinin bir parçası olarak ayarlanmıştır.

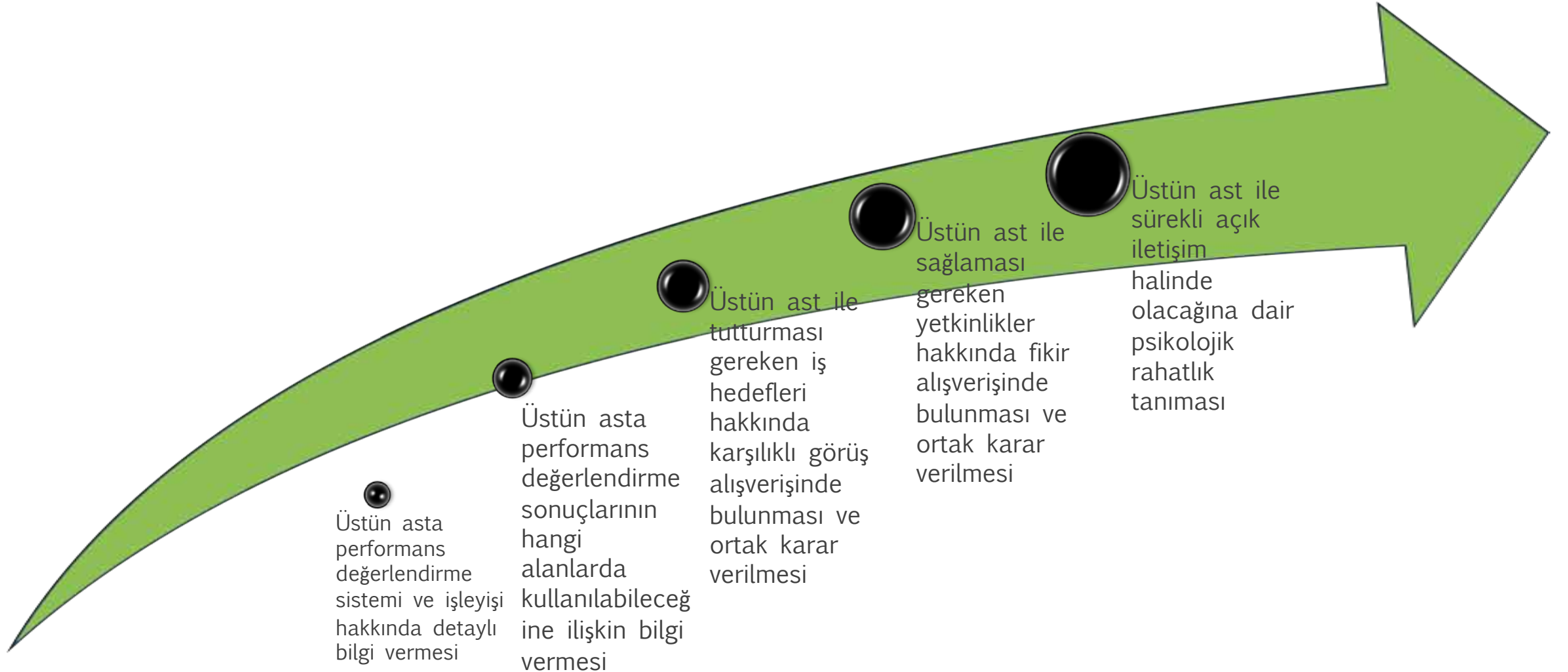
## Sakıncalar

- Müşterilerin çoğu zaman değerlendirdikleri kişileri hiç görmemiş olmaları ve sadece ürün ya da hizmetin kalitesini göz önünde bulundurarak performans puanlarını vermeleri

## Sonuç

- Karma bir model içerisinde kullanılabilir.

# PLANLAMA SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Dönem Başı Hedef Belirleme Görüşmeleri



# PLANLAMA SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Dönem Başı Hedef Belirleme Görüşmeleri – Hedeflerde Bulunması Gereken Özellikler

Spesifik olmalıdır.

Motive edici olmalıdır.

Ölçümlenebilir olmalıdır.

Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır.

Hedeflerin gerçekleştirilme süreleri belirtilmelidir.

# PLANLAMA SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 2: Performans Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

## Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

- Sıralama
  - Basit Sıralama
  - İkili Karşılaştırma
- Zorunlu Dağılım

## Ortak Kriterlere ve Standartlara Dayalı Yöntemler

- Değerlendirme Skalaları
- Kritik Olay
- Kontrol Listesi

## Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler

- Doğrudan İndeks
- Çalışma Standartları
- Hedeflere Göre Yönetim

# Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

- Bu yaklaşımda değerlendirmeler, kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir.
- Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar.
- Amaç, bu sıralamayı objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır.
- İkiye ayrılır:
  - Sıralama Yöntemi
  - Zorunlu Dağılım Yöntemi

# Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler 1: Sıralama Yöntemi

## ▪ Basit Sıralama Yöntemi:

- Değerlendirici, çalışanlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen grubu iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek bunlar içinde sıralamayı yapar.

## ▪ İkili Karşılaştırma Yöntemi:

- Basit sıralamaya göre daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanmasını zorlaştırmaktadır.
- Karşılaştırma Sayısı=  $n(n-1) / 2$   $n$ = karşılaştırılacak personel sayısı
- Buna göre 20 kişiyi karşılaştırmak için 190, 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekir.

# Basit Sıralama Yöntemi

A BİRİMİ  
Kriter: Müşteriyle ilişkiler

1. Ali Barış (En çok başarılı olan)

2. Fatma Savaş

3. Veli Çaycı

4. Mustafa Sevin

5. Fehmi Temiz

6. Kenan Duru

7. Sami Gayret (En az başarılı olan)

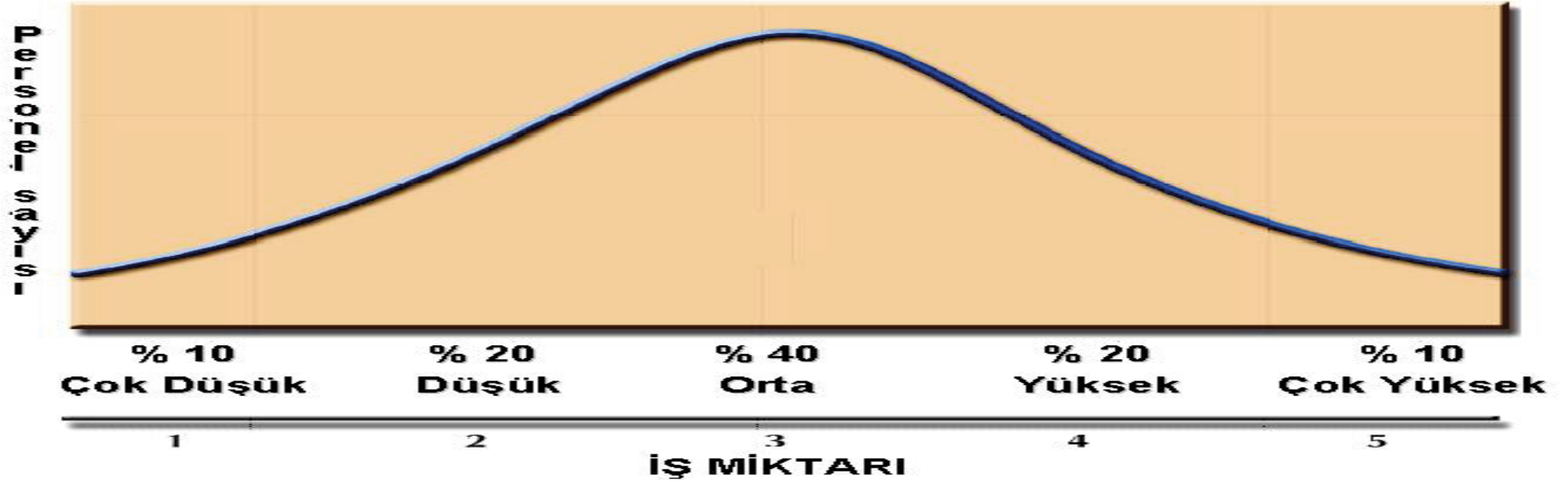
# İkili Karşılaştırma Yöntemi – Kriter: Sağlıklı İletişim

| İşgörenler   | Ayşe Polat | Veli Sungur | Sami Fırtına | Fatma Gül  | Ali Kemancı | Kemal Un   | Başarı Sonucu | Başarı Sırası |
|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|------------|---------------|---------------|
| Ayşe Polat   | -----<br>- | +           | +            | +          |             | +          | 4 +           | 2.            |
| Veli Sungur  |            | -----<br>-  | +            |            |             |            | 1 +           | 5.            |
| Sami Fırtına |            | +           | -----<br>-   | +          |             |            | 2 +           | 4.            |
| Fatma Gül    |            | +           | +            | -----<br>- |             | +          | 3 +           | 3.            |
| Ali Kemancı  | +          | +           | +            | +          |             | +          | 5 +           | 1.            |
| Kemal Un     |            |             |              |            |             | -----<br>- |               |               |

## Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi

- Yöneticiler çalışanların pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını düşünerek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler.
- Örneğin, değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun «çok iyi» performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi.
- Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımında hareketle, bu yöntemde değerlendiriciler çalışanları aşağıdaki gibi bir ölçeğe yerleştirir.

## Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi



Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendiricinin grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini çok yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile değerlendirmesi bu yönteme örnek olarak verilebilir.

# Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemlere ilişkin Son Not

- İster basit, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.
- Sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları çoğu zaman dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları daha ilerleyen slaytlarda anlatacağımız «pozisyonlardan etkilenme» değerlendirme hatasına neden olmaktadır.
- Bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemine günümüzde işletmelerde rastlanmamaktadır. Ancak bazı durumlarda işletmeler kullandıkları diğer performans değerlendirme yöntemlerinin kontrolünü sağlamak için destek amacıyla yöneticilerden çalışanlarını sıralamaları istemektedir.
- Zorunlu dağılım yöntemi de sıralama yöntemi gibi kişilerin performanslarını genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdendir. Dolayısıyla değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak çalışana açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça zordur.

## Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler

- Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme, kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilirken, burada her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir.
- Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır.

# Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler 1: Geleneksel Değerlendirme Skalaları (Grafik Değerlendirme Skalaları)

- Organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Günümüzde oldukça popüler bir yaklaşım olarak yaygın uygulama alanı bulan Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme ile temel ilkeleri açısından taban tabana bağlıdır.
- Bu yöntemde değerlendirme faktörleri genellikle Yetkinlik Analizine de uygun bir şekilde değerlendirilen kişinin **kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçları ya da çıktıları**nı ölçmeye yarayan faktörler olarak gruplara ayrılır.
- Kişinin özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.
- Değerlendirme faktörlerinin seçiminde öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir.

# Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler 1: Geleneksel Değerlendirme Skalaları (Grafik Değerlendirme Skalaları)

| Personelin<br>Adı Soyadı<br>Çalıştığı Bölüm | Çalıştığı Bölüm<br>Değerlemeyi yapan:                                                                                                          |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                         | Tarih<br>İmza                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İşin Kalitesi</b>                        | <input type="checkbox"/><br>Olağanüstü derecede yüksek kaliteli üretim. Çok özenli ve dikkatli çalışma, benzeri kendine hatasına düzeltebilir. | <input type="checkbox"/><br>Üretim inkalitesi genellikle yüksek. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeriden yapılması gerektiriyor. | <input type="checkbox"/><br>Dikkatli bir personel, yaptığı işlerin çok azı yeriden yapılması gerektiriyor. Hata bir kabul bir süre içinde düzeltiyor. İşin kalitesi normal standartlardadır. | <input type="checkbox"/><br>Yapılan işin kalitesi genellikle kabul edilen kalite standartlarının altında. Yapılan işin önemli bir kısmı yeriden yapılması gerektiriyor. | <input type="checkbox"/><br>Yapılan işin kalitesi oldukça düşük, kabul edilen standartlara nadiren ulaşılmakta. Yapılan işin oldukça büyük bir kısmı yeriden yapılması gerektiriyor. |
| <b>İşin Miktarı:</b>                        | <input type="checkbox"/><br>Yapılan iş miktarı standartların çok üstünde. Hızlı çalışan bir personel.                                          | <input type="checkbox"/><br>Yapılan iş miktarı standartların üstünde. Normal hızın üstünde bir çalışma temposu.                    | <input type="checkbox"/><br>Yapılan iş miktarı standart- ları yakalamakta. Personel normal hızda çalışmaktadır.                                                                              | <input type="checkbox"/><br>Yapılan işin miktarı standartların altında. Personel yavaş çalışmaktadır.                                                                   | <input type="checkbox"/><br>Yapılan işin miktarı oldukça az. Personel oldukça ağır çalışmaktadır.                                                                                    |
| <b>İş Bilgisi</b>                           | <input type="checkbox"/><br>İşin tüm aşamalarına çok iyi kavramakta, daha fazla şey öğrenmek için istekli.                                     | <input type="checkbox"/><br>İşin tüm aşamaları konusunda yeterli bilgi sahibi, kendini geliştirmeye potansiyeline sahip.           | <input type="checkbox"/><br>Normal bir iş beğenisi için yeterli bilgiye sahip. Kendini geliştirmek için istekli değil.                                                                       | <input type="checkbox"/><br>Yeterli bilgiye sahip değil. Eleştiri ve uyarılara karşı tepki göstermekte.                                                                 | <input type="checkbox"/><br>İşin yapılışı ile bilgi düzeyi hem en hem en yok gibi.                                                                                                   |
| <b>İşe Devam ve Disiplin</b>                | <input type="checkbox"/><br>Kurallara tam uymakta. İşe devamsızlık olağanüstü durumlar dışında söz konusu değil.                               | <input type="checkbox"/><br>Kurallara gönüllü olarak uymakta, işe devamsızlığı çok düşük.                                          | <input type="checkbox"/><br>Kurallara yeterince uymakta, işe devamsızlığı düşük.                                                                                                             | <input type="checkbox"/><br>Kurallara fazlasıyla uymamakta. Yakından gözetim gerektirmektedir. İşe devamsızlığı yüksek.                                                 | <input type="checkbox"/><br>Kurallara uymamakta, tepki göstermekte. Yakından gözetim altında tutulmalı, devamsızlık çok yüksek.                                                      |
| <b>Güvenilirlik</b>                         | <input type="checkbox"/><br>Olağanüstü. Serbest bırakılabilir. İş zamanında yapmak için öncelikleri iyi belirlemektedir.                       | <input type="checkbox"/><br>Oldukça güvenilir. Çok çok az gözetime gereksinime gösterir. İşini zamanında yapar.                    | <input type="checkbox"/><br>Bir çok görevde güvenilirdir. Normal düzeyde gözetimi gerektirir.                                                                                                | <input type="checkbox"/><br>Sık sık denetlerin iyi ve yakından gözetimi gerektirir. Güvenilirliği beklenilenin altında.                                                 | <input type="checkbox"/><br>Güven veremeyen bir personel. Yaptığı işin takip ve denetimi gerektirir.                                                                                 |

## Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler 2: Kritik Olay Yöntemi

- Bu yöntemde kişiyi gözlemleyen yönetici onun başarısı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur.
- Daha sonra yönetici kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişisel özellikler (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır.
- Kritik olay yönteminde öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gerekmektedir.
- Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin, çalışanın kendisini yöneticisi tarafından sürekli gözlemleniyor olarak hissetmesi sonucu duyacağı tedirginlik sakıncası bulunmaktadır.

# Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler 2: Kritik Olay Yöntemi

## Kriter: Örgütsel Sorunlara Duyarlılık

### Olumsuz Katkı

- a. Sorunları göremedi.
- b. Sorunların nedenlerini önemsemedi.
- c. Sorunların kaynağına inemedi.

### Olumlu Katkı

- a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi.
- b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.
- c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.

| Tarih      | Seçenek | Olay                                                                | Tarih      | Seçenek | Olay                                                                               |
|------------|---------|---------------------------------------------------------------------|------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 17.01.2018 | C       | <b>Terfi gecikmesine neden oldu.</b>                                | 18.04.2018 | C       | <b>Kişisel çabalarıyla yangın çıkmasını önledi.</b>                                |
|            |         | <b>Açıklama:</b> İşgörenin terfi bildirimlerini zamanında yapamadı. |            |         | <b>Açıklama:</b> Elektrik kaçağını önceden tespit etti ve yangın çıkmasını önledi. |

## Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler 3: Kontrol Listesi Yöntemi

- Kritik olay yönteminin daha da geliştirilmiş bir modelidir. Bu yöntemde, çalışanların çeşitli niteliklerine ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste yapılmakta olup, değerleyiciler, listedeki bu ifadelerden iş görene en uygun olanı seçerek değerlemeyi yapmaktadırlar.
- Kontrol listesi yöntemiyle işgörenlerin tam olarak tanınmasından çok, bilinmesi istenen iş davranışları analiz edilmekte olup, bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir.
- Kontrol listeleri hazırlanır ve sonra değerlendirilecek olan işgörenler liste üzerinde kontrol edilir.

# Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler 3: Kontrol Listesi Yöntemi

|                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Adı Soyadı:                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| Departman:                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| Değerlendirilenin Adı:                                                                                                                                                                                                                                     |  |
| Tarih:                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
| <b>Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</b> |  |
| Yapacak işi yok ise kendisine iş arar                                                                                                                                                                                                                      |  |
| Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir                                                                                                                                                                                                                   |  |
| Astlar onun yönetiminde iyi çalışır                                                                                                                                                                                                                        |  |
| Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir                                                                                                                                                                                                                    |  |
| Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır                                                                                                                                                                                                                      |  |
| Düzensiz şekilde çalışır                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister                                                                                                                                                                           |  |
| Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Çabuk öğrenir                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez                                                                                                                                                                                           |  |
| Çalışırken küçük hatalar yapar                                                                                                                                                                                                                             |  |
| Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir                                                                                                                                                                                                                        |  |
| Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır                                                                                                                                                                                                           |  |
| Yaptığı işi yarıda bırakır                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir                                                                                                                                                                                                                    |  |

# Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler

- Kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır.
- Diğer bir deyişle bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemi içermektedir. Kendi içerisinde üçe ayrılır:
  - Doğrudan indeks Yöntemi
  - Çalışma Standartları Yöntemi
  - Hedeflere Göre Yönetim

## Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler 1: Doğrudan İndeks Yöntemi

- Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın birlikte müzakeresi sonucu belirlenir.
- Her iki durumda da performans standartları için gerektirdiği çıktıya/sonuca göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır.
- Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi.
- Yöneticiler için çalışanların devamı ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri iken; işgörenler için ise kalite ve miktar standartları bir değerlendirme kriteri olabilmektedir.
- Mesela kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.
- Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

## Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler 2: Çalışma Standartları Yöntemi

- Bu yöntem de doğrudan indeks yöntemine benzemekle birlikte, genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır.
- Söz konusu standartlar işgören ile yöneticisi ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile yönetici arasındaki müzakereler sonucunda belirlenir.
- Bu yöntem aslında bir alt maddede açıklanacak olan amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak literatürde yer almaktadır.

## Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler 3: Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi

- Sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir.
- İşgörenin performansının, yöneticiler ve çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlemesinin yapıldığı, basit ve mantıksal bir yöntemdir.
- Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendirip, takım çalışmasını sağlayan, çalışanın amaçları ile işletmenin amaçlarını bağdaştırmaya yönelik bir araçtır.
- Yöneticiler, almaları gereken kararları yukarıdan aşağıya gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortak olarak belirlenecek olan hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar.
- Bu yöntemi ön plana çıkaran özellikler:
  - Değerlemeyi nesnel ölçütlere dayandırmak, değerlemecilere de etkin bir görev vermek,
  - Kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede çalışanın işteki başarısına öncelik vermek,
  - Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde ortaya çıkan sorunları en alt düzeye indirgemek.

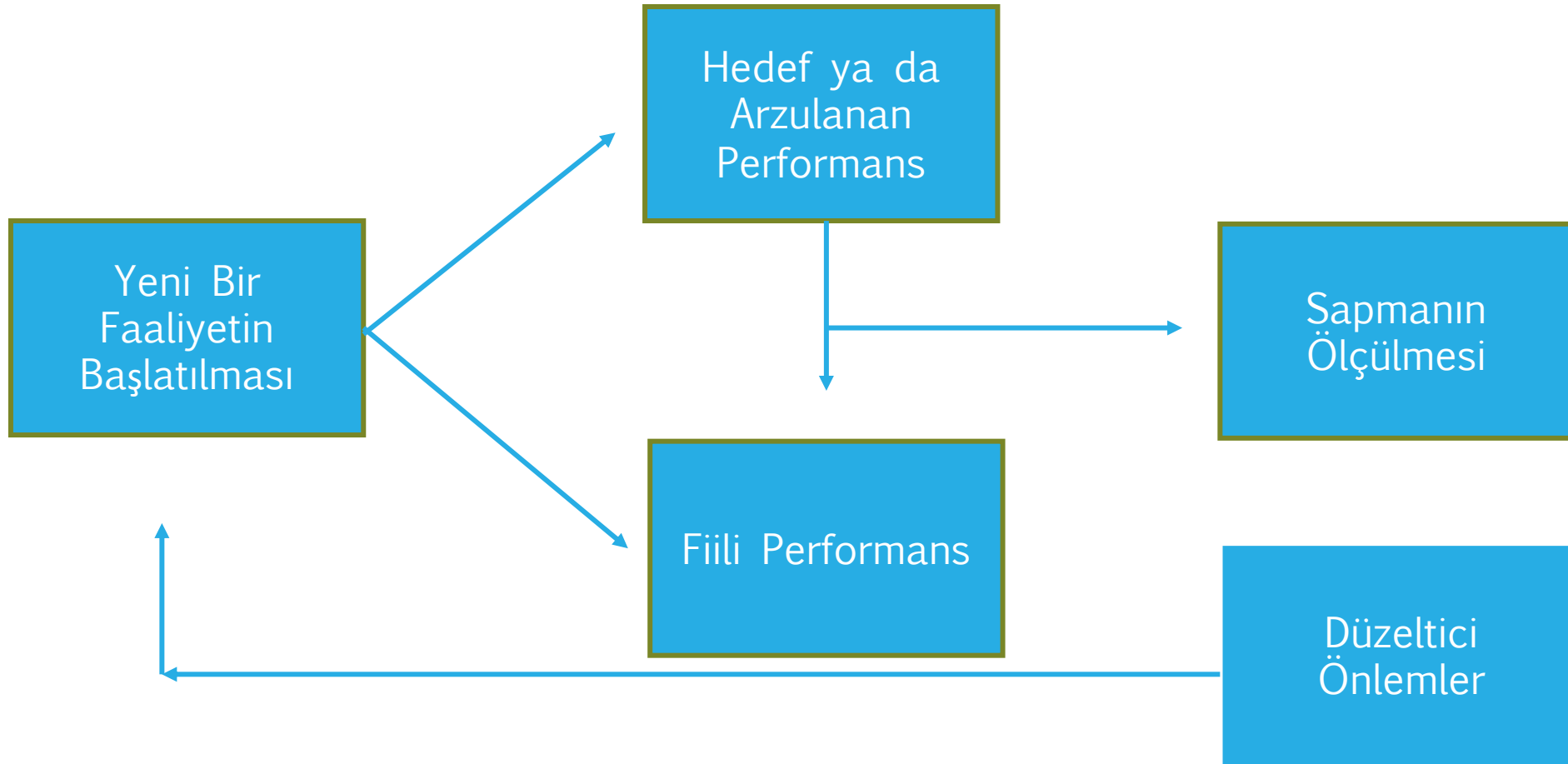
## DEĞERLENDİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Performansın Değerlendirilmesi

- Performans yönetimi sisteminde performansın değerlendirilmesine, planlamadan-hedef belirlemeden önce geçilmemesi gerekir.
- Önceden performansı planlanmamış, kendisine hedefler belirlenmemiş olan kişi, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, standartların neler olduğunu, standartların ne oranda aşılması durumunda ne derece başarılı sayılacağını ve başarısının belirlenmesinde kriterlerin neler olacağını bilemeyecektir.
- Değerlendirme sürecinin dinamik niteliği, kişi ile yöneticisinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerekli kılar. Bu bakış açısı içinde, artık performansın değerlendirilmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır.

# DEĞERLENDİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Performansın Değerlendirilmesi

- Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

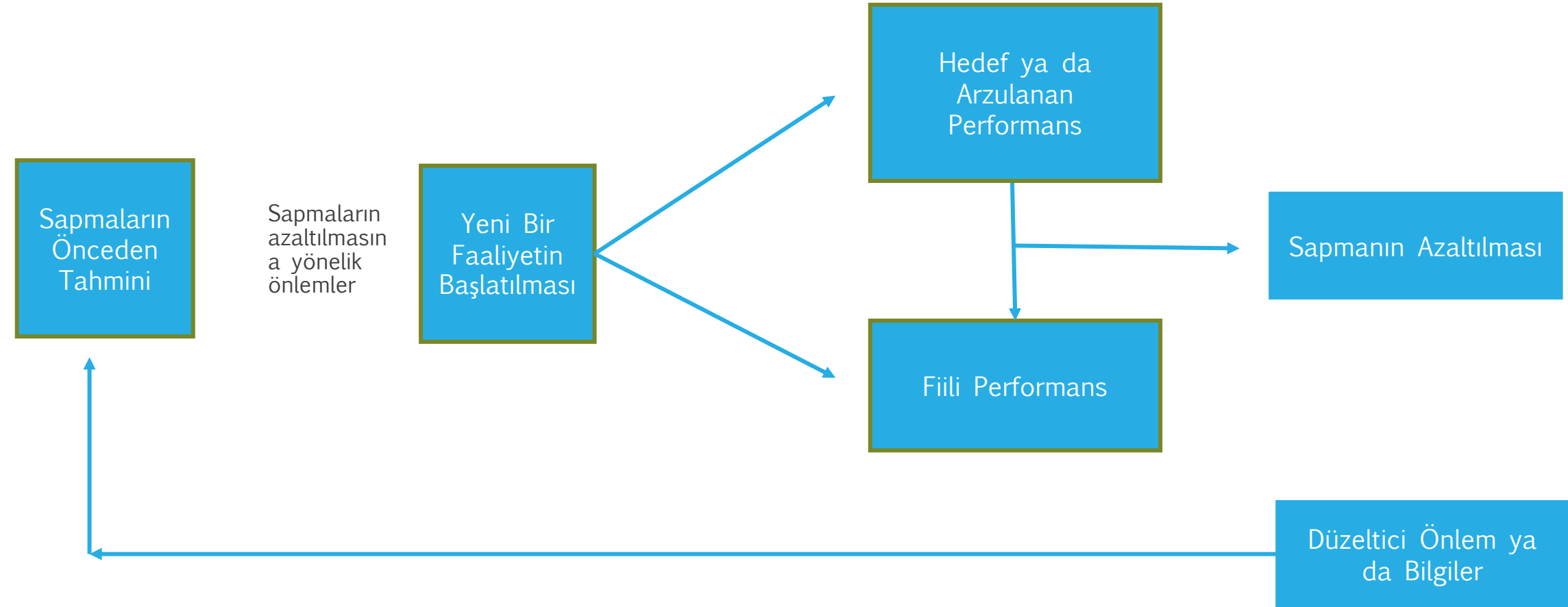
Sapmalar Oluştuktan Sonra Düzeltmeyi Amaçlayan



# DEĞERLENDİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Performansın Değerlendirilmesi

## – Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

Sapmaları Azaltmak İçin Önleyici Planlamaya Önem Veren



# DEĞERLENDİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Performansın Değerlendirilmesi

## – Sorunun Tanımlanması

- Sorunun tanımlanması, sayısal ya da kolaylıkla ölçümlenebilecek hedeflerin varlığında nispeten daha kolaydır. Örneğin, satış hacminin %20 artırılmasının hedeflendiği bir durumda, kişi satış hacmini %15 artırabilmişse ya da günde ortalama 7 müşteri ziyareti yapılması gerekirken sadece 5 ziyaret yapmışsa, sorun kolaylıkla tanımlanabilir.
- Ancak sorunun tanımlanması niteliksel değerlendirmelerde çok daha zordur. Örneğin kendine güven, dış görünüş, ekip çalışması yapabilme gibi niteliksel değerlendirmelerde standart ile fiili performans arasındaki sapmayı belirlemek ve sonunu tanımlamak için dikkatli olunması gerekmektedir.
- Bazı yöntemlerde, kişilerden bu tür soyut kriterlere göre değerlendirme yaparken-puan verirken, verdikleri puanların gerekçelerini belirtmeleri istenmektedir.
- Mesela; «ekip çalışması yapabilme» gibi bir kriterde yönetici çalışanın ortalamanın altında bir puan almasını (standarttan sapmayı) şöyle açıklayabilir: «Önceki dönemlerde, grup içinde istekli ve uyumlu olarak yürüttüğü faaliyetlerin yerine geçen dönem arkadaşları ile sık sık çatışmaya girmiş, ..... ve ..... tarihlerinde grup arkadaşlarının ikisinden kendilerine gerekli verileri zamanında sağlamadığı için şikayetler olmuş ve aylık raporlarda da aynı gecikmeler gözlenmiştir.

# DEĞERLENDİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 2: Değerlendirme Görüşmelerinin Yapılması



## Değerlendirme Görüşmesine Hazırlık

- Tam bir resim şekillendirmek
- Çalışanın performansına değer biçmek
- izlenimlerini belgelemek
- Doğru malzemeleri toplamak



## Değerlendirme Görüşmesini Yürütmek

- Doğru bir tonu tutturmak
- Çalışanın performansını tartışmak
- Belli bir performans sorununu ele almak
- Faydalı geri-bildirimler sunmak



## Görüşmeyi Kaydetmek

- Not tutmak
- Gelişim ve Kariyer Planı Oluşturmak



## Takip Etmek

- Çalışanın ilerleyişini izlemek
- Yaklaşımınızı değerlendirmek

# DEĞERLENDİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 2: Değerlendirme Görüşmelerinin Yapılması– Etkili Geri Beslemenin Özellikleri

Spesifik olmalıdır.

Kişiyi incitmemeli, ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.

Değiştirilmesi mümkün olan davranışlara ilişkin geri-besleme verilmelidir.

Yöneticinin üslubu öğüt verici ve yargılayıcı değil bilgi paylaşır nitelikte olmalıdır.

Zamanlamaya dikkat edilmelidir. Geri-besleme ilgili performansın hemen ardından verilmelidir.

Çalışana aşırı bilgi yüklenmemeli sadece kullanabileceği ve işine yarayacak miktarda bilgi aktarılmalıdır.

## GELİŞTİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Koçluk

- Koçluk hizmeti, istenen performansa ve yaşam tatminine ulaşmak için koç ve çalışan arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisidir.
- Koçluk, bireyi hedeflerine ulaştıran, kişiye özel, güçlü bir öğrenim ve gelişim ilişkisidir.
- Koçlukta amaç; «çalışanın kendi belirlediği hedefe koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir»
- Koç (coach) dilimize, İngilizce'den gelmiştir. «Büyük Taşıyıcı» anlamına gelen, atlı arabaları anlatmak için kullanılan bu tanımdaki araçların işlevi, mecazi anlamıyla bugün anladığımız koçluk tanımına esin kaynağı olmuştur.



# GELİŞTİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Koçluk

## – Koçlar Ne Yapar?

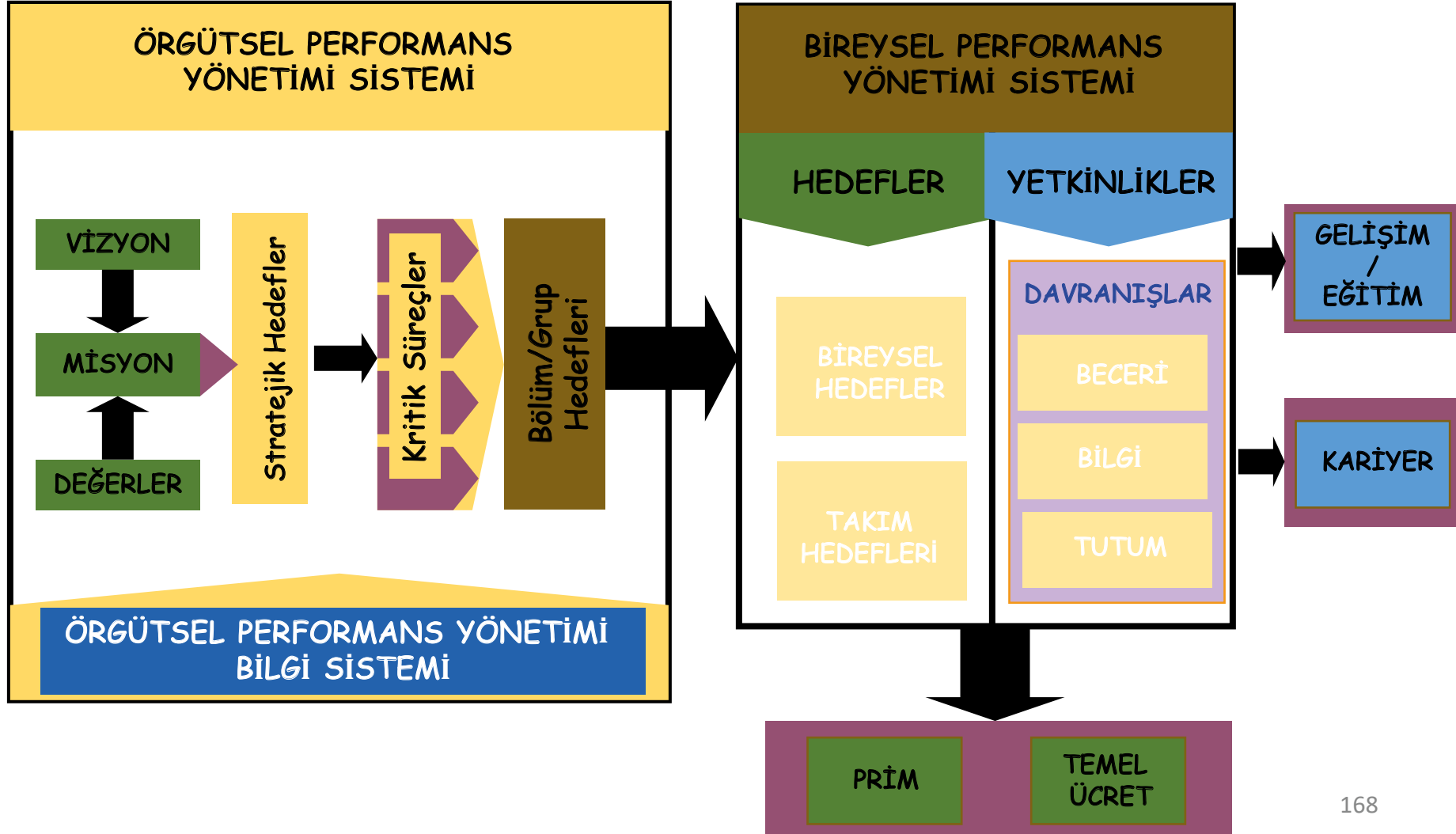
- Koç, çalışanın amacına ulaşmasında onu harekete geçirerek, gelişmeleri birlikte izler.
- Koç, **çalışanın hedeflerini koymasını sağlar**, bu hedeflere ulaşması için ihtiyaç duyulan **araçları temin eder**.
- Çalışanın **tek başına yapabileceğini zannettiğinden** çok daha fazlasını yapması için onu **cesaretlendirir** ve sınırlarını zorlar.
- **Çalışanın potansiyelinin ortaya çıkmasına** yardımcı olur.
- Çalışanın kendini tanıması için ona **ayna** tutar.
- Hedefe doğru yolculuk ederken, **çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönlerini ortaya çıkararak**, gelişim programının hazırlanması için yönlendirir.
- Yol boyunca **her eylemden bir öğrenme fırsatı** yaratır.
- Çalışanın önüne çıkan engelleri fırsata dönüştürmesini ve **bakış açısını zenginleştirmesini** sağlar.
- Özetle; **koçlarla çalışan kişiler hedefini bilir, bu yolda giderken stratejik planları vardır, olumsuzluklardan yılmaz, onları fırsata çevirir ve elde ettikleri sonuçlarla kendilerini şaşırtırlar.**

# GELİŞTİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 1: Koçluk

## – Koçluk Süreci Nasıl İşler?

- Koçluk programları, koç ile çalışan arasında **güven ve gizlilik** gerektiren bir ortaklık ilişkisine dayanır.
- Koçun üzerinde durduğu konular, genellikle çalışanın **güçlü ve gelişmeye açık yönleri** ve hedefleri oluyor.
- Süreçteki temel amaç, **çalışanın vizyonunu gerçekleştirmesi için eylem adımlarını belirlemek**, performansını artırmak ve süreç boyunca kendisine **ayna tutmasını** sağlamaktır.
- Programın işleyişi koç ile periyodik olarak (**genelde haftada bir**) yapılacak olan birebir görüşmeler ve her seansın sonunda alınacak kararlara dayanıyor.
- Her görüşmede bir öncekinin kararları ve çalışanın dönem içinde yaptıkları değerlendiriliyor. Başarılar birlikte kutlanırken, çalışanın hatalarından ders çıkarması ve stratejisini sürekli olarak geliştirmesi sağlanıyor.
- Koçluk süresi ile ilgili olarak standart bir süre yok. Bu, çalışanın disiplinine, ne zaman, ne kadar gelişme kaydettiğine ve hedefin boyutuna bağlı olarak değişir.
- **Tavsiye edilen süre en az iki-üç aydır.** Ayrıca görüşmelerin aralarında çok fazla süre konmaması konsantrasyonunun düşmesini engelleyecek ve verimi artıracaktır.

# GELİŞTİRME SÜRECİ ANAHTAR FAKTÖRÜ 2: Bireye İlişkin Kararlarda Kullanım





# 1. Hale Etkisi (Halo Etkisi)

- Bir çalışanın belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle genel olarak olumlu değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle genel olarak olumsuz değerlendirilmesidir.
- Çalışanın üstünün, bireyin sadece tek bir özelliğini dikkate alarak olumlu değerlemesi hale etkisi olarak adlandırılmaktadır.
- Bu hatayı önlemenin yollarından biri, bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareketle, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınmasıdır.
- Bir diğer nlem ise, gözlem sresinin artması ile hale etkisinin azalmasıdır.



## 2. Kontrast Hataları



- Yöneticilerin kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeleri durumunda, bu yapılan değerlemelerde işgörenleri karşılaştırarak değerlendirme yapmaları olağan olacaktır.
- Yani, her bir işgören kendisinden önce değerlendirilen işgörenin aldığı puandan etkilenecektir.
- Örneğin, «vasat-ortalama» bir işgören, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.
- Örneğin, çok yüksek performans göstermiş bir çalışandan sonra, yüksek başarı göstermiş çalışan orta düzeyde göstermiş olarak algılanabilir ya da çok kötü başarı göstermiş bir çalışandan sonra değerlendirilecek kişi, yüksek performans göstermiş gibi algılanabilir ve yüksek puanlar alabilir.
- Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için, bireysel performanslara dayalı odaklanma mantığının en üst akla çekilmesi ve bu çerçeveden değerlendirme yapılması gerekir.

### 3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

- Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak biçimde yapılması gerekir.
- Özellikle rgtlerde çoğunlukla değerleme dönemi bir yılı kapsar ve bu süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, aslında genellikle son bir, iki ay içinde yaşananlardır.
- Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlemelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.
- Bunu önlemenin yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca çalışanların performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir.



## 4. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

- Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler «kıt ya da bol notlu öğretmenlere» benzerler. Bazen bu hatalar farkından olmadan da yapılabilir.
- Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerden kaynaklanır:
  - Yöneticinin çalışanları tarafından sevilme arzusu,
  - Değerlendirme görüşmelerinde değerlendirdiği kişilerle çatışmamak ve onların olumsuz duygulara kapılmasını önlemek,
  - Değerlendirme yapan diğer yöneticilerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların ekip arkadaşlarının terzi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendisinininkilerin de daha az yararlanacakları endişesi,
  - Çalışanlarını yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
  - Kendi ekip arkadaşlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,
  - Hoşlanmadığı bir çalışanını terfi ettirerek başka bir bölümü geçmesini sağlama isteği.
- Değerlendirmede düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelme yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:
  - Başarılı olarak değerlendirilen kişinin ileride kendi yerini alacağı düşüncesi,
  - Kendisini mükemmelliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
  - Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.



## 4. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

- Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda başka bir eğilim de değerleyicilerin uç noktalardaki puanlardan/derecelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama başarı düzeyinde değerlemesidir.
- İşgörenlerin performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu tür yanlışlar sebebiyle işgörenle ilişkili olacak olan kararlarda performans değerlemenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.
- Eğer yönetici astının performansıyla ilgili yeterli bir bilgiye sahip değilse, en az riskli yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı tercih edebilir.



## 5. Tek Ölçüt Hatası

- Bilindiği gibi iş tanımlarında birden çok başarı standardı belirlenebilir. Kuşkusuz bu standartlar, işgörenin performansının değerlendirilmesinde temel kriterler olacaktır. Eğer değerleyici, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yapmaya başlarsa hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşacaktır.
- Bir işin başarıyla ifa edilmesi için işin unsurları olan tüm görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlemeyi yapan yönetici veya değerleyici, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmaları değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alırsa işgörenlerin işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı ortaya çıkar.



## 6. Objektif Olamama ve Kişisel Önyargılar



- Bazı değerleyiciler, kişisel önyargılarını değerlemelerine yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar değerlemede önyargılı davranılmasına neden olur.
- Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak bir diğer hata ise, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için ön yargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişiler bireysel performansa ağırlık vererek bu hataları önleyebilirler.
- Ayrıca değerlendirme yapan yöneticinin değerlediği astını sevip sevmemesi durumunu değerlemeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar.
- Etkili bir değerlendirme için, sürecin önyargılardan arındırılması gerekir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları, saplantılar ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır.

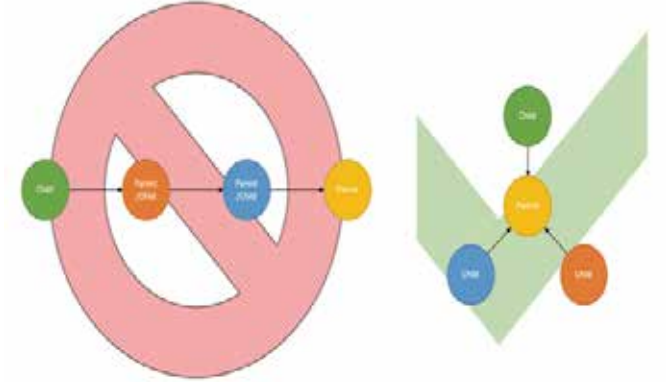
## 7. Pozisyondan Etkilenme



- Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler.
- Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için çok müsaittir. Tüm çalışanları bir potada toplayarak genel tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilim gösterecektir.
- Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde farklı pozisyonlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerle) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

## 8. Benzeşim Etkisi

- Değerleyici kişi kendininkine benzer davranışları sergileyen işgöreni hak ettiğinden çok daha yüksek puanlar vererek değerler. Bunun tam tersinde de kendinden farklı davranış sergileyenlere de daha az puan verirler.
- Örneğin, oda çalışma masası düzenine düşkün bir yönetici, odası kendininki gibi tertipli bir çalışana performansı düşük dahi olsa yüksek, odası kendisinininki gibi düzenli olmayan çalışan performansı yüksek olsa dahi düşük puan verebilir.



## 9. Atıf Hataları



- Değerlendiriciler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. Buna içsel atıf denir. Bazen de bu davranışların nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür ki bu da dışsal atıftır.
- Örneğin, bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğe bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olunur.
- Atıf hatalarının performans değerlendirme ile ilişkisini kuran çeşitli yazarlar, özellikle temel atıf hatasının sakıncalarını vurgulamışlardır. Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışların nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle durumsal ve çevresel faktörlerin günümüz çalışma yaşamında ne denli önemli olduğu düşünülecek olursa, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılacaktır.
- Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.

---

PERFORMANS  
DEĞERLEME  
SINAV NOTLARI

GÜLENNUR KÖKSAL

---

- 54 -

ELGİZ İNCESU

- 36 -

HÜSEYİN SELEK

- 60 -

GÜLCE BAŞARAN

- 47 -

MELEK ERSAN

- 58 -

MELTEM CİCİ

- 54 -

NADİDE ÖZTÜRK

- 48 -

RESMİYE SALİHOĞLU

- 37 -

FATİH ERYILMAZ

- 55 -

MEDİNE YILMAZ

- 27 -

BAHAR NALDEMİR

---

- 31 -

### 3. TURAN MUTLU

---

- 62 -

## 2. AYÇA YÖNEMLİ

---

- 65 -

1. AYLİN BAŞER

---

- 67 -

# DERS BAŞARI HESAPLAMASI

## GEÇME NOTUNUN HESAPLANMASI

Mid-Term Sınavı – Ortalamaya Katkısı %25

Derse Katılım – Ortalamaya Katkısı %10

Öğrenci Kanaat – Ortalamaya Katkısı %15

Final Sınavı – Ortalamaya Katkısı %50

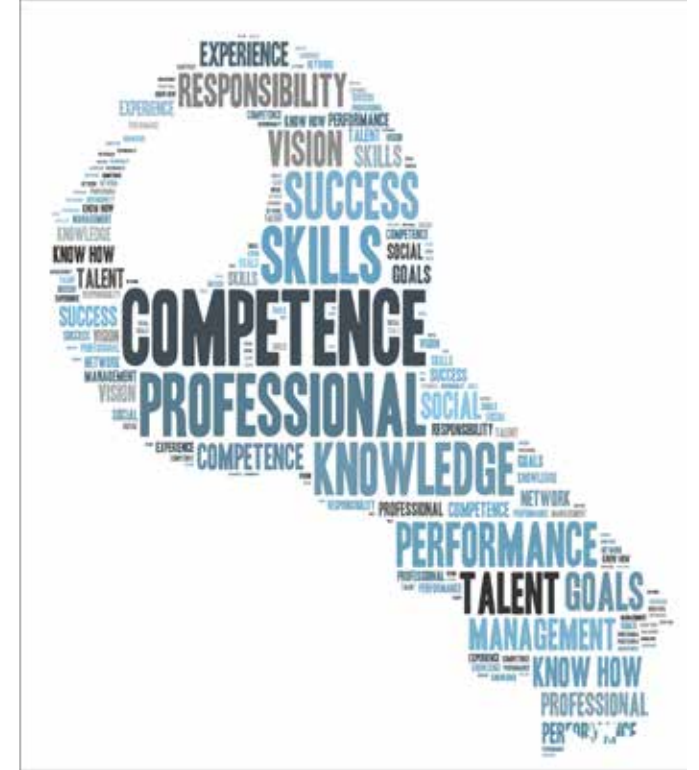
## 6. GÜNDEM: YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

- Yetkinlik Kavramı
- Yetkinlik Grupları
- Örgütlerde Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci
  - Stratejik Düzey
  - Taktik Düzey
  - İnsan Kaynakları Düzeyi
  - Kişilik Düzeyi
  - Yetkinlik Düzeyi



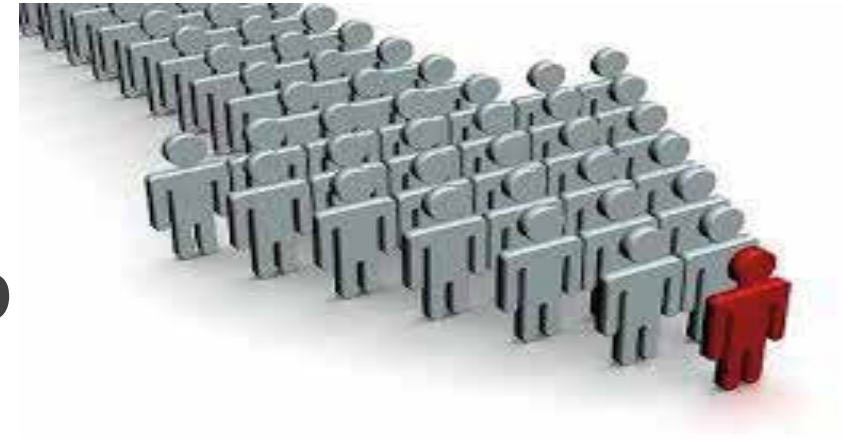
# Nedir Bu Yetkinlik?

- **Üstün** (Mükemmel) **performans**ın ortaya konmasını sağlayan **bilgi**, **beceri** ve **tutum**ları kapsayan gözlemlenebilir **davranış**lar bütünüdür.



# Üstün Performans

- **Vasat (Beklenen) Performans:** Bir çalışanın kendisinden beklenen iş çıktılarını ortaya koyması.
- **Üstün (Mükemmel) Performans:** Bir çalışanın **sahip olduğu yetkinliklerden** ötürü kendisinden beklenen iş çıktılarının üzerinde katma değer yaratması.



# Yetkinliğin Beş Özelliği



# Beş Özelliği Tanımlayalım!

- **Bilgi:** Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.
- **Beceri:** Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur.
- **Tutum:** Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi sübjektif özelliklerin bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.
- **Gözlemlenebilir Davranış:** Yetkinliğin gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışa dönüşmesidir.

# Neden Yetkinlik?: Yetkinliği Bu Denli Önemli Kılan Ne?

- İş Analizi değil Yetkinlik Analizi
  - Çalışanın **ne** yaptığından çok **nasıl** yaptığı önemlidir.
  - Odağında çalışanın **görev** ya da **sorumlulukları** değil **yetenekleri** vardır.
  - **Geçmiş** ya da **bugüne** değil **geleceğe** yöneliktir.



*YETKİNLİK; düşük performans gösterenden üstün performans gösterenleri ayıran fiili davranışlardır.*

# Yetkinlikler, Hangi Yetenekleri Temsil Edebilir?

- O andaki iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler
- Gelecekteki başarı için gerekli bilgi ve beceriler
- Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri
- Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler
- Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme ve davranış biçimleri

## Yetkinliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanımı: Katkı Sağlayanlar

- **John Flanagan** – Kritik Olay Tekniğini geliştirmiş ve daha sonraları üstün performansın tespitinde kullanılmıştır (1954).
- **Robert White** – Yetkinlik kavramını ilk kez insana ilişkin bir unsur olarak kullanmıştır (1959).
- **Patricia McLagan** – Yetkinlik modellerinin; işe seçim ve yerleştirme, değerlendirme, bireysel gelişim planlaması, eğitim programı tasarımı, koçluk, mentörlük, başarı planlaması ve yüksek potansiyel tanımlaması, kariyer planlama gibi fonksiyonlarda kullanılabileceğini ilk defa ifade etmiştir (1980).

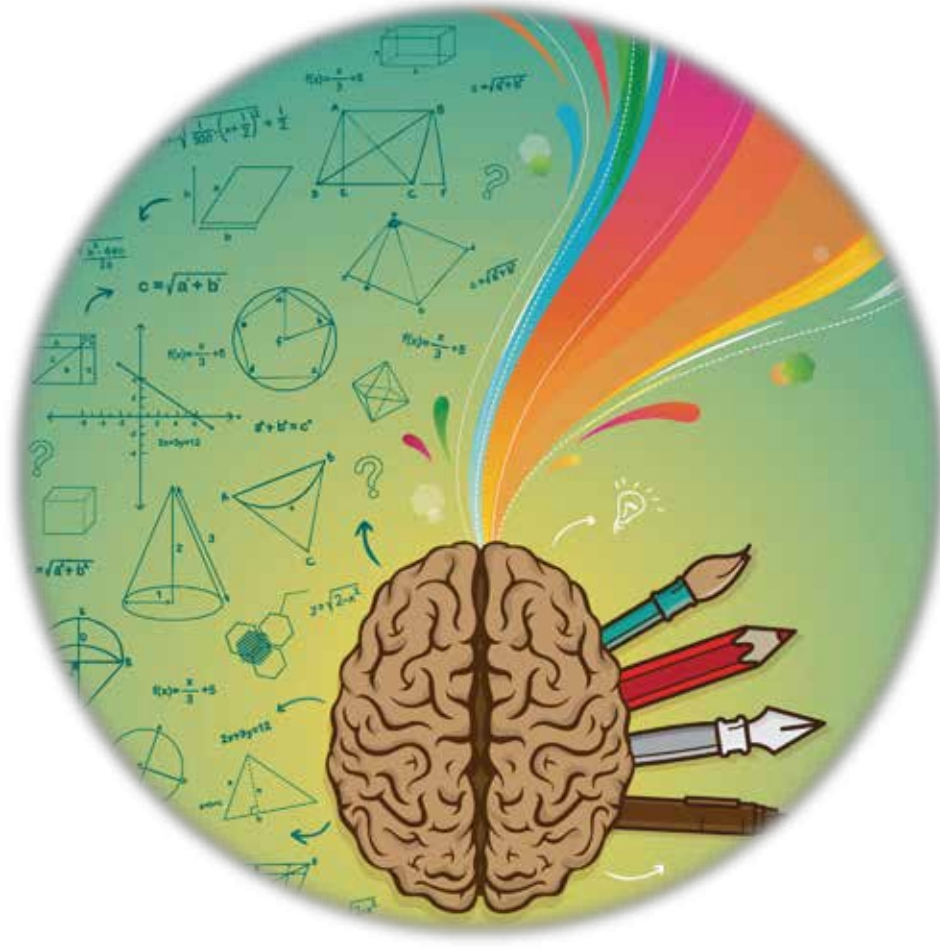
# Yetkinliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Asıl Yerini Alışı: McClelland'ın Çalışmaları

- **David McClelland** – «Testing for Competence Rather Than For Intelligence», **(Zeka Testleri Yerine Yetkinlik Testleri ) American Psychologist**, 1973 isimli makalesi
- Geleneksel zeka testleri yerine yetkinlik kavramının test edilmesinde önem kazanan noktalar:
  - Testleri en iyi şekilde gerçekleştirmede, **belirli bir kriterin** saptanması oldukça önemlidir.
  - Testler, bireyin **öğrendiği konulardaki değişimleri** yansıtmalıdır.
  - Test edilen **özelliğin nasıl geliştirileceği** belirgin hale getirilmelidir.
  - Testlerin **gerçek yaşama ilişkin yetkinlikleri** değerlendirmesi gerekmektedir.
  - Testler, katılımcıların **alternatif davranış şekillerini** de içermelidir.

# IQ vs. EQ

## IQ

- Okul Birinciliği
- En İyi Üniversite
- Yüksek Skorlar
- Analitik Düşünme
- Somut veriler
- Bilgi
- Neden Sonuç İlişkisi

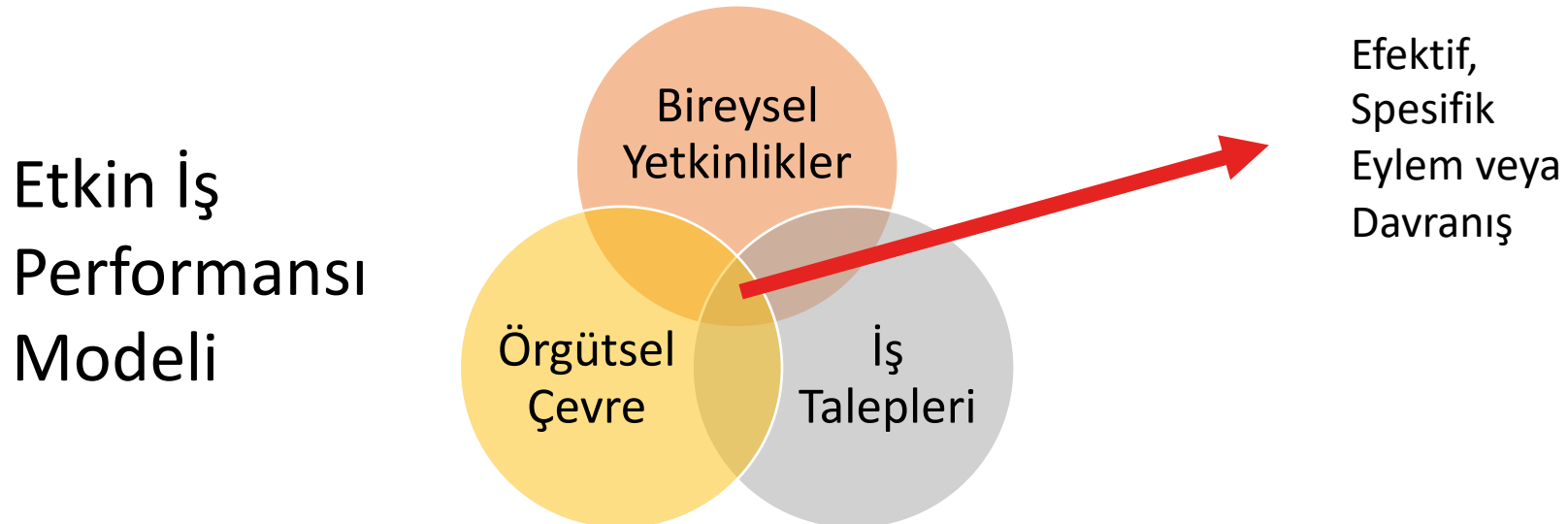


## EQ

- Doğru Özdeğerlendirme
- Özgüven
- Empati
- Başkalarını Anlamak
- Çeşitlilikten Yararlanmak
- Çatışma Yönetimi
- İkna

# Yetkinliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Asıl Yerini Alışı: Boyatzis'in Çalışmaları ve Etkin İş Performansı Modeli

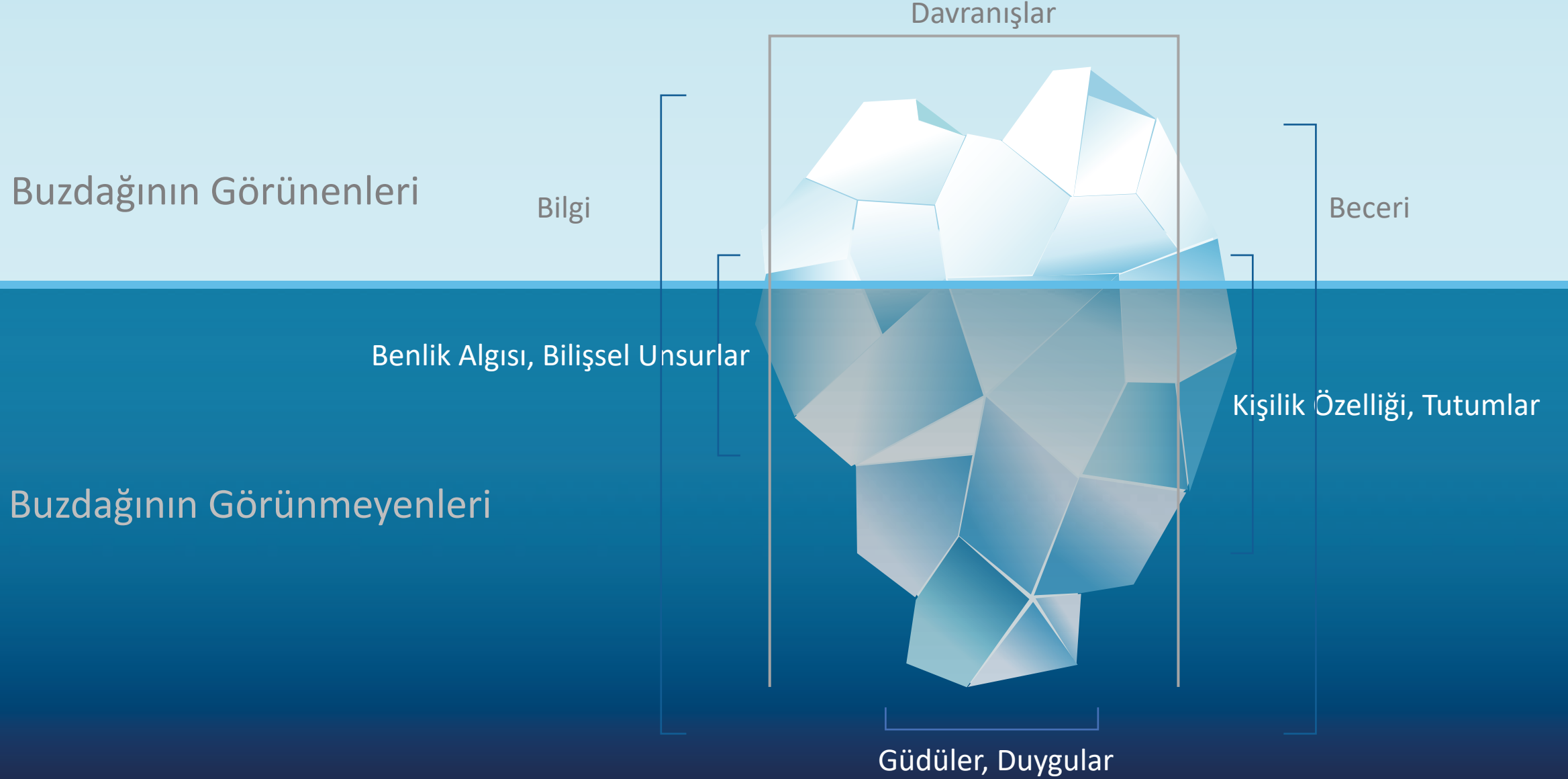
- **Richard Boyatzis**– Özellikle **yönetici yetkinliklerinin** önemine odaklanan Boyatzis, McClelland'ın çıkış noktasında hareketle üstün performans sahibi kişilerin özelliklerini saptamaya odaklanmış ve doğru insanları seçme, geliştirme ve ödüllendirme yoluyla örgütleri daha etkin hale getirme gereksinimi doğrultusunda araştırmalarını gerçekleştirmiştir.



## Yetkinliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Asıl Yerini Alışı: Spencer ve Spencer'in Çalışmaları ve Buzdağı Modeli

- **Lyle Spencer ve Signe Spencer**– Yetkinlik kavramında yer alan unsurların ayrıntılı hale getirilmesine büyük katkı sağlamışlardır. Söz konusu unsurlar şu şekildedir:
  - GÜDÜ
  - ÖZELLİK
  - BENLİK KAVRAMI
  - BİLGİ
  - BECERİ
- Bununla birlikte Spencer'lerin literatüre en büyük katkısı ise; yukarıda sayılan yetkinlik unsurlarından hareketle geliştirdikleri «Buzdağı Modeli»dir.

# Yetkinliğin Öğeleri



## İşletmelerin Yetkinliklere Artan Oranda İlgisi Göstermesinin Nedenleri

- Yetkinlikler, üstün performansın tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araçtır.
- Yetkinlikler, işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koyar.
- Yetkinlikler, sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (objektiviteyi artırır) ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırır.
- Yetkinlikler, öğrenen örgüt ve kurum kültürünün yaratılmasında büyük bir rol oynar.

## YETKİNLİK GRUPLARI

- Yetkinlik modelleri birbirlerine benzeseler de örgütün kültürü, vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda farklılık göstermektedir.

# FARKLI ARAŞTIRMALARDA YETKİNLİK GRUPLARI 1:

## Carroll ve McCrackin (1998)'e Göre

TEMEL  
YETKİNLİKLER

TAKIM  
YETKİNLİKLERİ

LİDERLİK  
YETKİNLİKLERİ YA  
DA YÖNETSEL  
YETKİNLİKLER

FONKSİYONEL  
(İŞE ÖZGÜ)  
YETKİNLİKLER

## FARKLI ARAŞTIRMALARDA YETKİNLİK GRUPLARI 2: Garavan ve McGuire (2001)'e Göre

**DAVRANIŞSAL  
YETKİNLİKLER**

**YÖNETSEL  
YETKİNLİKLER**

**TEMEL  
YETKİNLİKLER**

# FARKLI ARAŞTIRMALARDA YETKİNLİK GRUPLARI 3:

Devisch (1998)'e Göre

**TEMEL  
YETKİNLİKLER**

**FONKSİYONEL  
YETKİNLİKLER**

**SPESİFİK  
YETKİNLİKLER**

## FARKLI ARAŞTIRMALARDA YETKİNLİK GRUPLARI 4: Nordhaug (1998)'a Göre

**META  
YETKİNLİKLER**

**ÖRGÜT İÇİ  
YETKİNLİKLER**

**GENEL ENDÜSTRİ  
YETKİNLİKLERİ**

# FARKLI ARAŞTIRMALARDA YETKİNLİK GRUPLARI 5:

## Boyatsiz (1982)'e Göre

- Çalışmanın Kapsamı:
  - 12 Örgüt, 41 farklı yönetim işinde çalışan 2000'den fazla kişi incelemesi.
  - 21'i kamu sektöründe faaliyet gösteren 4 örgütten,
  - 20'si özel sektörde faaliyet gösteren 8 örgütten beslenmiştir.
  - Bu örgütler, Fortune 500 listesinde yer alanlarda seçilmiştir.
  - Seçilen firmalar, perakendecilik, endüstriyel ürünler, tüketim malları, iletişim, sağlık ve ilaç alanlarında hizmet vermektedir.

# FARKLI ARAŞTIRMALARDA YETKİNLİK GRUPLARI 5:

## Boyatzis, The Competent Manager (1982)'e Göre

### Amaç ve Eylem Yönetimi Kümesi

- Etkinlik Yönelimi
- Proaktiflik
- Kavramsal Tanımlama
- Etki Edebilmek

### Liderlik Kümesi

- Özgüven
- Sözlü Sunum Yapabilme
- Mantıksal Düşünme
- Kavramsallaştırma

### İnsan Kaynakları Yönetimi Kümesi

- Sosyal Güç Kullanımı
- Olumlu Rol Üstlenme
- Grup İşleyişini Yönetmek
- Doğru Öz değerlendirme

### Astları Yönetme Kümesi

- Diğerlerini Geliştirme
- Tek Yanlı Gücün Kullanımı
- Doğallık

### Diğerlerine Odaklanma Kümesi

- Öz Denetim
- Algısal Nesnellik
- Dayanıklılık ve Uyum
- Yakın İlişkiler Kurabilmek
- Uzmanlık Bilgisi
- Hafıza

# FARKLI ARAŞTIRMALARDA YETKİNLİK GRUPLARI 6:

## Spencer ve Spencer, Competence at Work (1993)'e Göre

- Başarı Yönelimi
- Düzen, Kalite ve Doğruluk
- İnisiyatif
- Bilgi Arayışı

Başarı ve  
Çalışma  
Yetkinlikleri

- Kişilerarası Anlayış/Empati
- Müşteri Hizmetleri Yönelimi

Yardım ve  
Hizmet  
Yetkinlikleri

- Etki ve Tesir
- Örgütsel Farkındalık
- İlişki Kurma

Etki Yetkinlikleri

- Diğerlerini Geliştirme
- Yönlendirme
- Takım Çalışması ve İşbirliği
- Takım Liderliği

Yönetmel  
Yetkinlikler

- Analitik Düşünme
- Kavramsal Düşünme
- Teknik/Profesyonel/Yönetmel Uzmanlık

Bilişsel  
Yetkinlikler

- Öz Kontrol
- Özgüven
- Esneklik
- Örgütsel Bağlılık

Kişisel Etkinlik  
Yetkinlikleri

# YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ

- Yetkinlik Modeli Oluştururken Nelere Dikkat Etmeliyiz?
  - Yetkinliklerin kapsamı dar ya da geniş olabilir.
  - Sistem, var olan yetkinliklere ya da yeni yetkinliklere göre tasarlanabilir.
  - Yetkinlikler, aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya yaklaşımlarla belirlenebilir.
  - Yetkinlikler, kolaylıkla gözlemlenebilir ya da yüksek düzeyde soyut olabilir.
  - Yetkinlikler, sürekli ya da geçici öneme sahip olabilir.

## YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ: TÜRKİYE'DE SIKLIKLA YAPILAN HATALI MODELLER

- **Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı:** İşletmede üstün performanslı olarak kabul edilen yöneticiler belirlenir ve kendileri ile yapılan görüşmelerde başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenir. Daha sonra bütün toplanan veriler analiz edilerek başarıya neden olan faktörler saptanır.
- **Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımı:** İşletmenin stratejik yönüne göre yetkinliklerin belirlendiği bu yaklaşımda genellikle söz konusu işletmenin tepe yöneticileri ile gelecekte öngörülen fırsat, güçlük ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda görüşmeler yapılır ve yetkinlikler bu şekilde belirlenir.
- **Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımı:** Yetkinlikler formel ya da informal olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre geliştirilebileceği gibi, bazen de tepe yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenebilir.

# KURUMA ÖZGÜ YETKİNLİK GERİ BESLEME SÜRECİ



# YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ



## Yetkinlik Sözlüğü

### 360 Derece Yetkinlik Analizi

Stratejik İş Seviyesi ve Kurgusu



İşletme  
ÖnGörümlemesi

Veri Toplama

Müdür ve  
Diğer Yönetici  
Görüşmeleri

Anketler

Odak Grup  
Çalışması

Verilerin Analizi

Uygulama

Yetkinlik  
Modellemesi

Üstün Performans  
Kavramının  
Belirlenmesi

Çalışanlarla Görüşmeler

Açık Uçlu Anketler ve  
Yetkinlik Önem Ölçeği Anketi

Yapılandırılmış ve Yarı  
Yapılandırılmış Mülakat

KURUMSAL İNCELEME

# İŞLETME ÖNGÖRÜMLEMESİ VE VERİ TOPLAMA

- İşletme Hakkında Detaylı Oryantasyon Alınması
- Stratejik Plan İnceleme
- Performans Değerlendirme Sonuçlarını İnceleme
- Çalışan Memnuniyeti Anketleri İnceleme
- Organizasyon Şeması İncelemesi
- İş Akış Şeması İncelemeleri
- İş Analizi İncelemesi
- Tüm İK Dokümanlarının İncelenmesi
  - İzin Formları
  - İşgücü Genel Envanteri vb.

# MÜDÜR VE DİĞER YÖNETİCİ GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- **Kendinizi Tanıtın!**

## 1. Kişisel Tanıtım

- Özgeçmiş
- Çalışma Arkadaşlarının Tanıtılması
- Özelinde Yapılmış İK Çalışmaları
- Kurumsal Referanslar ve Yapılan İşler

## 2. Neden Buradayız?

- Kurumsal Davet/Ziyaretler
- Ortak Çalışma Kültürü ve Zemini
- İK Uygulamalarının Geliştirilmesi

## 3. İK Yetkinlik Analizi İle Ne Yapılmak İsteniyor?

- İşletme stratejisi ile bu stratejiye uygun olarak tüm iş pozisyonlarının gerektirdiği yetkinliklerin tespiti
- İşletme stratejisinin elde edilmesinde tüm düzeydeki çalışanların üstün performans sergileyebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışların tüm unsurlarının ortaya çıkarılması
- Yetkinlik tespiti sonrasında işe alım, performans değerlendirme, eğitim uygulamaları, kariyer yönetimi uygulamaları, ücret gibi tüm fonksiyonların yetkinlik temeline dayandırılması ve bu sayede objektivitenin sağlanmaya çalışılması
- Yeni bir çalışma ve örgüt kültürünün oluşturulması

## 4. Çalışma Metodu ve Gizlilik İlkesi

- Burada konuşulacak olanların kesinlikle 3. kişilerle paylaşılmayacağı garantisi
- Bizim açımızdan sizlerin bulunduğu başarı ya da başarısızlık durumundan ziyade yetkinlik argümanlarının önemli olduğu
- Rahatlık vurgusu

# MÜDÜR VE DİĞER YÖNETİCİ GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

## • MESLEKİ SORULAR

- Şirketin genel vizyonu ve bu vizyon içerisinde müdürlüğünüzün/departmanınızın rolü ve önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Müdürlüğünüzün/Departmanınızın bütün içerisindeki yeri ve görevi nedir?
- Müdürlüğünüze bağlı departmanları hem kendi arasında hem de şirketin vizyonu açısından ayrı ayrı değerlendirir misiniz?
- Müdürlüğünüzün/Departmanınız tam olarak ne yapar? Şirketin genel vizyonu ve amaçları göz önünde bulundurduğunuzda departmanınızı nerede konumlandırıyorsunuz?
- Kendi müdürlüğünüzü/departmanınızı, diğer müdürlükler/departmanlar açılarından değerlendirdiğinizde ne tür işbirlikleri ya da çalışma farklılıklarına sahip olduğunu tanımlar mısınız?
- Departmanınız, ÇMA Anketi Sonuçlarının İncelemesine İlişkin Sorular: Örnek, Liderlik/Yönetim kriteri açısından departmanınız (%88,6), diğer departmana (%58,6) göre neden fazla? Bu olumlu fark ilgili yöneticinizin meziyetlerinden mi yoksa işin yapısı ve gereğinden mi kaynaklanıyor?
- Departmanınız ÇMA anketlerine göre diğer müdürlüklerle kıyaslandığında oldukça geride gözüküyor (Genel kriter ortalaması %60,6). Siz bunu neye bağlıyorsunuz? İşin yapısına mı, kişisel bazı sorunlara mı ya da neye?
- ÇMA anketlerine kurumun totali açısından bakıldığında kurumun genel memnuniyet oranının bir önceki yıla göre 0,1 puan artarak %68,2 olarak gerçekleşmiş olduğunu görüyoruz. Genel olarak bu oranı nasıl buluyorsunuz? Yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Bu oranı yükseltmek için neler yapılabilir?
- Çalışanlarınızdan biri diğer çalışma arkadaşlarına göre çok daha fazla performans puanına (92,50) sahip. Size göre niye?

# MÜDÜR VE DİĞER YÖNETİCİ GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- **MESLEKİ SORULAR**

- Kurumun geleceğe bakışı ve vizyonu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Kurumun en güçlü ve zayıf yönleri sizce nelerdir?
- Kurumun genel ücret sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Kurumun genel ödeme felsefesi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Kurumun ücretlendirme politikasını nasıl buluyorsunuz?
- Kurumun son genel müdür değişikliğin olumlu/olumsuz etkileri neler olmuştur?
- Genel müdür etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Departmanınıza ait olan farklı bölümlerin görevleri hakkında bilgi verir misiniz?
- Yanınızda çalışan personelin ücretleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- İnsan Kaynakları departmanı size ne ifade ediyor?
- Kurumun İK uygulamaları hakkında ne düşünüyorsunuz? Performans değerlendirme sistemine inanıyor musunuz? Evet ise neden? Hayır ise neden?
- İK uygulamalarının bir işletmenin performansını artırıcı etkiler yaratabileceğine inanıyor musunuz?
- Genel müdürün şirketiniz üzerinde vizyoner bir etkisi olduğuna inanıyor musunuz? Onun liderlik yapısı şirketi daha ileriye taşır mı?

# MÜDÜR VE DİĞER YÖNETİCİ GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- **MESLEKİ SORULAR**

- Rakipler, müşteriler, piyasa şartları ve paydaşlarınızı da göz önünde bulundurduğunuzda kurumun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini nasıl tanımlıyorsunuz?
- Lider mi yönetici mi? Sizce kurumunuz için hangisi daha elzem? Neden?
- Kurumun en iyi rakibi sizce kim? Sizce neyi ya da neleri en iyi yapıyorlar?
- Kurumun en başarılı olduğu iş alanları sizce hangileri? Neden?
- Departmanınızın iş süreçlerini düşündüğünüzde işlerin karmaşıklaştığı ya da tıkanıdığı zamanlar oluyor mu?
- Üst düzey bir yönetici olarak kurumun totaline ilişkin bir üstün performans tanımı yapmak isterseniz bunu nasıl tanımlardınız? Böyle bir personelin hangi özelliklere sahip olması gerekirdi?
- Size bağlı olarak çalışan bir personelin sizin gözünüzde üstün performans unvanına erişebilmesi için sahip olması gereken temel özellikler nelerdir?
- Yönetim tarzınızı tanımlar mısınız?
- Yakın bir zamanda farklı bir iş arayışında bulundunuz mu? Neden?
- Görev ve sorumluluklarınızı düşünerek daha önce üstünüze ilettiğiniz bir iyileştirme, geliştirme ya da bir olumsuzluk oldu mu?
- İşinizi düşünerek nasıl bir yönetici ile çalışıyorsunuz? İş sonuçları hususunda sizden neler bekler?
- Görev ve sorumluluklarınızı düşündüğünüzde sorumluluklar yönünden herhangi bir **yöneticiden** sizi ayıran bir durum var mıdır?

# MÜDÜR VE DİĞER YÖNETİCİ GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- **KİŞİSEL SORULAR**

- Çalışma hayatında en çok hangi özelliğinizi seviyorsunuz? Hangi özelliğinizi sevmiyorsunuz?
- Kendinizde en beğendiğiniz ve beğenmediğiniz yönetici davranışları nelerdir?
- Kendinizi biraz tanımlar mısınız? Kimdir ..... Bey/Hanım? Onu ön plana çıkaran özellikler nelerdir?
- ..... Beyi/Hanımı dışarıdan ilk defa gören ve tanıyan biri onu nasıl tanımlar?
- ..... Beyi/Hanımı en yakın arkadaşı nasıl tanımlar?
- ..... Beyi/Hanımı insanlar neden sevmeli? Anlatır mısınız?
- ..... Beyi/Hanımı diğer insanlardan ayırt eden temel özellikler nelerdir?
- Sizin hayatınızda çalıştığınız kurum nerede?
- Sizin için biçim mi önemli, içerik mi?
- Bir karar alırken daha çok kendi bildiğinizi mi okursunuz yoksa istişare mi edersiniz?
- Kurallar sizin için ne ifade ediyor? Uyulması gereken mi esnetilmesi gereken mi?
- Bir sözleşmenin tüm detaylarını okur musunuz? Yoksa bildiğiniz süreçler deyip imzayı basar mısınız?
- Bir proje size sunulduğunda ilk olarak dikkatinizi çeken şey oradaki riskler mi olur yoksa fırsatlar mı?
- Size göre hangisi: Ciro mu maliyet mi?

# MÜDÜR VE DİĞER YÖNETİCİ GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- **KİŞİSEL SORULAR**

- İnsanlara güvenir misiniz?
- Mantık insanı mısınız? Duygu insanı mı?
- Hayatı bireysel mi kolektif mi yaşamayı seversiniz?
- Evinizdeki eşyalar dağınık mı yoksa düzenli midir?
- Sizin için bir şarkı anlamlı mı olmalı? Yoksa hoş gelse yeter mi?
- Sizin tarzının yeni lezzetler, mekanlar mı yoksa kalitesini size ispatlamış her zamanki mekanınız mı?
- Tatil tercihlerinizde her sene aynı yere gitmeyi mi seversiniz yoksa yeni yerler keşfetmeyi mi?
- Düzenli spor yapıyorsanız ya da yapacak olsanız bunu sağlık için mi yaparsınız yoksa fit görünmek için mi?
- Kreasyonları takip ederim mi klasikten vazgeçmem mi?
- Tabuları yıkmak zor mudur? Yoksa tabu da nedir mi?
- Ajanda kullanımız nasıldır?
- İlk iş gününüzü hatırlıyor musunuz? Üzerinizde hangi kıyafetler vardı?
- Size karşı yapılan iyili/kötülüğü unuttur musunuz yoksa hep aklınızda mıdır?
- Davranışlarındaki bozulma ya da toparlanmalar kolay mı olur uzun süre mi alır?

# ÇALIŞAN GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- Bize kendinizi tanıtabilir misiniz? Eğitim durumunuz vs.
- Günlük rutin işleriniz nelerdir? Bize özetleyebilir misiniz?
- Yaptığınız işi bize anlatabilir misiniz?
- İşleri geliştirici önerileriniz olmuyor mu?
- Departmanınızda çalışacaklar için yetkinlikler neler olmalıdır?
- Departmanınızda çalışacakların sahip olması gereken özellikler nelerdir?
- ..... çalışanın hangi özelliklere sahip olması gerekir?
- Üstün performansa sahip, katma değer yaratabilen çalışanın özellikleri neler olmalıdır?
- Biriminizin öz değerleri neler olmalı?
- Sizin biriminiz için sahip olunması gereken vasıfsal özellikler nelerdir?
- İşlerinizin yeterlilikleri nelerdir?
- İşinizin zorluklarından bize bahsedebilir misiniz?
- Yaşadığınız psikolojik/fizyolojik zorluklar nelerdir?
- İşinizi yaparken karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

# ÇALIŞAN GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- Alt yöneticinizin yönetim tarzı nasıldır?
- Üst yöneticiniz ..... Bey/Hanım nasıl bir yöneticidir? Üç kelime ile tanıtabilir misiniz?
- Alt yöneticiniz ile üst yöneticiniz arasında farklar nelerdir?
- Şefiniz .... Bey/Hanım, müdür olabilir mi? Müdür vasfını taşıdığını düşünüyor musunuz?
- ..... Bey/Hanım ve ..... Bey/Hanım'ı yönetim stillerini vs. bakımından değerlendirir misiniz?
- Yöneticileriniz ile ilişkileriniz nasıl?
- Yeni genel müdürünüz geldiğinden beri kurumda olumlu/olumsuz anlamda bir değişiklik oldu mu?
- Bir önceki genel müdürünüz ile yeni genel müdürünüz arasında gözlemlediğiniz farklar nelerdir? (Yönetim tarzı vs.)
- Eski yönetim ve şimdiki yönetim arasında nasıl bir fark görüyorsunuz?
- 8 yıllık özel sektör tecrübeniz olduğundan bahsettiniz. Oralardaki İK departmanları ile buradaki İK'yı karşılaştırmanızı istesek neler dersiniz?
- Burada bir önceki işinize göre düşük ücret almanız sizi etkilemedi mi? Bu farkı görmezden gelmenize sebep olan etkenler neler? Neden buradasınız?

# ÇALIŞAN GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- Performans değerlendirme sistemi hakkında görüşleriniz nelerdir?
- Performans puanınızı nasıl buldunuz?
- Performans puanınız: 81\* Gayet iyi. Nasıl değerlendiriyorsunuz? Hak ettiğiniz bir puan mı? Sizinle aynı şeflik altında çalışan ..... Bey'in: 75\* Bu farkı oluşturan nedir?
- Kurumunuzda bir çalışanın 100 puan alabilmesi için neler yapması gerekir?
- Çalışma arkadaşlarınızdan ..... Bey/Hanım 92,50 puan almış. Sizce hak ediyor mu?
- Performans puanınız tüm çalışanlar arasında en yüksek sizin. Bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Ücretle ilgili ne düşünüyorsunuz, adalet sağlanıyor mu?
- Ücret politikası hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Ücretlerde iyileşme var mı? Çalışana nasıl yansıyor?
- Şehir dışı görevleriniz için verilen bazı haklarınızda kısıtlamalar olmuş. Bu durum sizi nasıl etkiledi? İş performansı, motivasyonunuza etkisi nasıl oldu?
- Bu işe girerken referansınız var mıydı?
- İşe ilk başladığınızda ne ile karşılaştınız? Kendinizi bu kuruma ait hissedebildiniz mi?

# ÇALIŞAN GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- İnsan Kaynakları birimi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- İnsan Kaynakları departmanının size dokunabileceğini, sorunlarınıza çözüm getirebileceğini düşünüyor musunuz?
- Kurumunuzda İnsan Kaynakları departmanı kurulmadan önceki ve sonraki değişiklikleri değerlendirebilir misiniz?
- İK sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Kendini geliştirebileceğini düşünüyor musunuz?
- İK'nin sizlere nasıl bir katkısı olabileceğini düşünüyorsunuz?
- İK departmanı bu zamana kadar önemli aşamalar kat etti. Bundan sonra neler katabilir sizce? Düşünceleriniz nelerdir?
- Yıllık izne çıkabiliyor musunuz?
- Kurumunuza ait genel müdürlüğünüzün başka bir lokasyona taşınması sizi etkiledi mi? Farklı yerlerde olmak iletişim, iş akışı vs. zorluklara sebep oluyor mu?
- Yerleşkenizde bir İK'cinin bulunmasını ister miydiniz?

# ÇALIŞAN GÖRÜŞMELERİ: YAPILANDIRILMIŞ VE YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT

- Bulunduğunuz departmanda/birimde karşılaştığınızı sorunlar nelerdir? Bu sorunlar ile baş etmede nasıl bir yol izliyorsunuz?
- Bir karar alınmadan önce ya da bir iş yapılmadan önce fikirleriniz önemsendir mi?
- Büyük bir güven duyduklarını hissettik size karşı. Bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Bulunduğunuz kurum ile başlayan iş yaşamınızı baştan sona özetleyebilir misiniz?
- Yeni bir iş arayışınız bulunuyor mu? Veya yakın bir geçmişte böyle bir girişiminiz oldu mu?
- Kaç yıl daha burada çalışabilirsiniz?
- Bu şirkette olmaktan dolayı mutlu musunuz?
- Adaletsiz davranış setleri görülüyor mu?
- Çalıştığınız zaman dilimince size bir projeksiyon sunuldu mu?
- Katma değer nasıl sağlanır?
- Şirketinizin geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Şirketinizin vizyonu nereye gidiyor? Başarılı bir kurum olarak değerlendirir misiniz?
- Şirketinizin gelecek vizyonu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Kurumunuzun eksik yönleri sizce nelerdir?

# GÖRÜŞME / ZAMAN



## İnsan Kaynakları

- 3 Görüşme
- 7 Saat

## GMY, Müdürler ve Alt Yöneticiler

- 19 Görüşme
- 23 Saat

## Çalışanlar

- 17 Görüşme
- 12 Saat

Toplam  
**42** Saat

# ANKETLER: AÇIK UÇLU ANKETLER

| FAKTÖRLER                      | N. | SORULAR                                                                                                    |
|--------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kurumunuz                      | 1  | Kurumunuzu nasıl tanımlarsınız?                                                                            |
|                                | 2  | Geleceğe yönelik amaç ve hedefleriniz nelerdir?                                                            |
|                                | 3  | Kurumunuzun totaline ait bir üstün performans tanımı yapmak isterseniz hangi 5 kavrama öncelik verirsiniz? |
| Rakipler                       | 4  | Rakiplerinizi tanıyor musunuz?                                                                             |
|                                | 5  | En iyi olduğunu düşündüğünüz rakibiniz hangisi?                                                            |
|                                | 6  | Sizce neyi veya neleri en iyi yapıyorlar?                                                                  |
| Piyasa                         | 7  | Sizce Türkiye'deki en iyi şirket hangisi?                                                                  |
|                                | 8  | Neden en iyi olduğunu düşünüyorsunuz?                                                                      |
|                                | 9  | Sizce neyi veya neleri en iyi yapıyorlar?                                                                  |
| Hedefler, Eylemler ve Sonuçlar | 10 | Hedef, eylem ve sonuç kelimeleri sizce neyi ifade ediyor?                                                  |
|                                | 11 | Bu işyerinde bugüne kadar yapmış olduğunuz en başarılı iş neydi?                                           |
|                                | 12 | Sizden ne beklendi, neler yaptınız, sonuçları neler oldu?                                                  |
| İletişim ve Etkileşim          | 13 | Türkiye'de en başarılı iletişime sahip kişi sizce kimdir?                                                  |
|                                | 14 | Sizce neden en iyisi?                                                                                      |
|                                | 15 | Sizce iyi bir iletişim nasıl olur?                                                                         |
| Bilişsel                       | 16 | Kurumunuzda karmaşık iş süreçleri var mı? Nasıl başa çıkıyorsunuz?                                         |
|                                | 17 | İşinizi düşünerek zorlu görev nedir?                                                                       |
|                                | 18 | Zorlu bir görevin üstesinden gelebilmek için hangi özellikler gereklidir?                                  |
| Liderlik                       | 19 | Lider ve yönetici kelimelerini tanımlar mısınız?                                                           |
|                                | 20 | Sizce üstünüz bir yönetici mi bir lider mi olmalı?                                                         |
|                                | 21 | Size göre ideal yönetim nasıl olmalıdır?                                                                   |
| Müşteri                        | 22 | Bir iyi bir de kötü olmak üzere müşteri olarak yaşadığınız deneyimleri paylaşır mısınız?                   |
|                                | 23 | Kurumunuzun ya da iş sürecinizin müşterilerini tanıyor musunuz? Sizce en iyi müşteri nasıldır?             |
|                                | 24 | İş süreçleriniz bazında müşterilerinizi tanımlar mısınız? Müşterilerinizin beklentileri nelerdir?          |

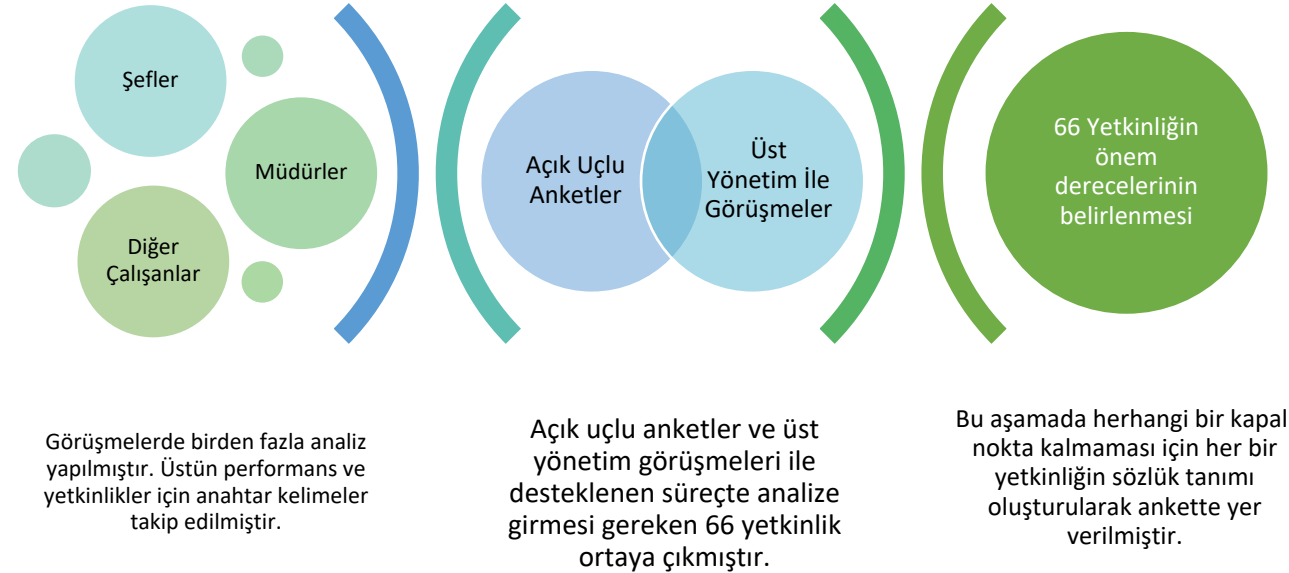
# Artık Kuruma Özel Üst Yetkinlik Boyutlarının Çıkması Lazım...

- Bilişsel Boyut: **Daha iyisi için çabalıyoruz!**
- Liderlik ve Sorumluluk Boyutu: **En iyiler için yol açıyoruz!**
- İletişim Boyutu: **Köklü ilişkiler kuruyoruz!**
- Özyönetim Boyutu: **Yeteneklerimizin farkındayız, geliyoruz!**
- Kusursuz İş Sonuçları Çıkarma Boyutu: **Kusursuz işler sunuyoruz!**



# Yetkinlik Önem Ölçeği Anketi Nasıl Ortaya

| Bilişsel Boyut                                                                                                                                                                                                                   | Önem Ölçeği  |         |       |          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|-------|----------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                  | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Sıklıkla | Her Zaman |
| <b>Problem Çözme</b><br>Karşılaşılan sorunların çözümü için sergilenmesi gereken girişim ve bunun neticesinde sonuç elde etme.                                                                                                   | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |
| <b>Kavramsal Düşünme</b><br>Herhangi bir nesne, olay, nitelik, ilişki veya düşüncenin zihinde canlandırılabilmesi.                                                                                                               | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |
| <b>Muhakeme ve Analiz Yeteneği</b><br>Yapılması gereken işler kapsamında mevcut durum ile geçmiş durum veya benzer durumların kıyaslanması, gerekli çözümlemelerin yapılması ve amaca ulaşmak için alternatif yolların aranması. | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |
| <b>Yenilikçi ve Orijinal Düşünme</b><br>Ürün, hizmet ve iş süreçleri için var olan bilgi birikiminden yola çıkarak daha gelişmiş, kaliteli ve işlevsel çıktılara ulaşma.                                                         | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |
| <b>Araştırma Odaklılık</b><br>Bilginin üretimi, kullanımı, aktarımı ve yaygınlaştırılması sürecinde farklı yöntem ve teknikler kullanarak düzenli çalışmaların yürütülmesi.                                                      | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |
| <b>Fırsatları Tanımlama</b><br>Ürün, hizmet ve iş süreçlerinde gerçekleştirilmek istenen iş veya ulaşmak istenen amaç için en elverişli zaman, durum ve koşulun belirlenmesi.                                                    | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |
| <b>Alternatif Düşünme</b><br>Ürün, hizmet ve iş süreçlerinde gerçekleştirilmek istenen iş veya ulaşmak istenen amaç için farklı yol ve yöntemler oluşturma çabası.                                                               | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |
| <b>Planlama ve Organize Etme</b><br>İşin verimli bir şekilde tamamlanmasını sağlamak için kendisi ve başkaları için etkili eylem planlarını oluşturmak.                                                                          | 1            | 2       | 3     | 4        | 5         |



# Yetkinlik Önem Ölçeği Anketlerinin Analizi

| YETKİNLİKLER                         |          |          |          |          |       |   |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-------|---|
| Bilgi Boyut                          |          |          |          |          |       |   |
| SEVİYE 3                             | SEVİYE 4 | SEVİYE 5 | SEVİYE 6 | SEVİYE 7 | GENEL |   |
| 2 Kararalma Düşünme                  | ✓        |          | ✓        |          | ✓     | ✓ |
| 3 Muhakeme ve Analiz Yeteneği        | ✓        |          | ✓        |          | ✓     | ✓ |
| 4 Yenilikçi ve Orijinal Düşünme      | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 5 Araştırma Odaklılık                | ✓        |          |          |          |       | ✓ |
| 6 Fikirlerin Tanımlama               | ✓        |          |          |          |       | ✓ |
| 7 Alternatif Düşünme                 | ✓        |          |          |          |       | ✓ |
| 8 Planlama ve Organize Etme          | ✓        |          |          |          |       | ✓ |
| Liderlik ve Sorumluluk Boyutu        |          |          |          |          |       |   |
| SEVİYE 3                             | SEVİYE 4 | SEVİYE 5 | SEVİYE 6 | SEVİYE 7 | GENEL |   |
| 9 Koçluk ve Mentörlük                |          | ✓        |          |          |       |   |
| 10 Geribildirim Verme                | ✓        | ✓        |          | ✓        |       |   |
| 11 Disiplin Verme                    | ✓        | ✓        |          |          |       |   |
| 12 Güçlendirme                       |          |          |          |          |       |   |
| 13 Delege Etme                       |          |          |          |          |       |   |
| 14 Stratejik Düşünme                 | ✓        | ✓        |          |          |       |   |
| 15 Karar Alma                        |          |          | ✓        |          |       |   |
| 16 Değişim Yönetimi                  |          |          |          |          |       |   |
| 17 Takım Oluşturma                   |          | ✓        |          |          |       |   |
| 18 Amaç ve Hedef Belirleme           |          |          |          |          |       |   |
| 19 Farklılık ve Varyasyon Yönetimi   | ✓        |          |          |          |       |   |
| 20 Bilişim Yönetimi                  |          | ✓        |          |          |       |   |
| 21 Kuvvet Yönetimi                   |          |          |          |          |       |   |
| 22 Şeffaflık                         |          | ✓        |          |          |       |   |
| 23 Risk Alma                         | ✓        |          |          |          |       |   |
| 24 Tanımlama                         | ✓        |          |          |          |       |   |
| Tarihi Boyutu                        |          |          |          |          |       |   |
| SEVİYE 3                             | SEVİYE 4 | SEVİYE 5 | SEVİYE 6 | SEVİYE 7 | GENEL |   |
| 25 Etik Gücü                         |          | ✓        |          |          |       |   |
| 26 Empati                            |          | ✓        |          |          |       |   |
| 27 Takım Çalışması                   | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 28 Akla Elme                         |          | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 29 Akademi İletişim                  |          | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 30 Çalışma Yönetimi                  |          | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 31 İyi Dinleyici Olma                | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 32 İletişim Yaratma                  | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 33 Benzerlik Oluşturma               |          | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 34 Takdir Etme                       | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 35 Açık İletişim                     | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 36 Pozitif Olma                      | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 37 Güven Duyma                       | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| Değerlendirme Boyutu                 |          |          |          |          |       |   |
| SEVİYE 3                             | SEVİYE 4 | SEVİYE 5 | SEVİYE 6 | SEVİYE 7 | GENEL |   |
| 38 Uyum Yeteneği ve Esneklik         | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 39 Bireysel Gelişim                  | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 40 Dürüstlük                         | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 41 Başarı Motivasyonu                | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 42 Özdenetim                         | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 43 Özgüven                           | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 44 Öngörü                            | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 45 Örgütsel Duyarlılık               | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 46 Öfke ve Duygu Kontrolü            | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 47 Psikolojik Dayanıklılık           | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 48 Özveri                            | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 49 Değişime Açık Olma                | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 50 İlgili Duyma                      | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 51 Sorgulayıcılık                    | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| Kusursuz İş Sonuçları Çıkarma Boyutu |          |          |          |          |       |   |
| SEVİYE 3                             | SEVİYE 4 | SEVİYE 5 | SEVİYE 6 | SEVİYE 7 | GENEL |   |
| 52 Kalite Odaklılık                  | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 53 Proje Odaklı Çalışma              | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 54 Mükemmellik                       | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 55 Harekete Geçme                    | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 56 Verimlilik Esaslı Çalışma         | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 57 Sonuç Odaklılık                   | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 58 Zaman Yönetimi                    | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 59 İnisiyatif Alma                   | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 60 Süreç Yönetimi                    | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 61 Sistemli Çalışma                  | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 62 Önceliklendirme                   | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 63 İşbirliği Kurma                   | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 64 Kaynak Kullanımı                  | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 65 Mahremiyet                        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |
| 66 Müşteri Odaklılık                 | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        | ✓     | ✓ |

| Bilgi Boyut                          |   |      |
|--------------------------------------|---|------|
| 1 Problem Çözme                      | ✓ | 4,25 |
| 3 Muhakeme ve Analiz Yeteneği        | ✓ | 4,15 |
| 4 Yenilikçi ve Orijinal Düşünme      | ✓ | 4,04 |
| 5 Araştırma Odaklılık                | ✓ | 3,97 |
| 8 Planlama ve Organize Etme          | ✓ | 4,12 |
| Liderlik ve Sorumluluk Boyutu        |   |      |
| İletişim Boyutu                      |   |      |
| 27 Takım Çalışması                   | ✓ | 4,08 |
| 29 Kişilerarası İletişim             | ✓ | 4,00 |
| 31 İyi Dinleyici Olma                | ✓ | 4,16 |
| 32 İstişare Yapmak                   | ✓ | 4,29 |
| 36 Pozitif Olma                      | ✓ | 4,07 |
| Özyönetim Boyutu                     |   |      |
| 38 Uyum Yeteneği ve Esneklik         | ✓ | 4,03 |
| 39 Bireysel Gelişim                  | ✓ | 4,10 |
| 40 Dürüstlük                         | ✓ | 4,44 |
| 42 Özdenetim                         | ✓ | 3,96 |
| 43 Özgüven                           | ✓ | 4,04 |
| 44 Öngörü                            | ✓ | 4,14 |
| 45 Örgütsel Duyarlılık               | ✓ | 3,95 |
| 46 Öfke ve Duygu Kontrolü            | ✓ | 4,04 |
| 47 Psikolojik Dayanıklılık           | ✓ | 4,19 |
| 48 Özveri                            | ✓ | 4,07 |
| 49 Değişime Açık Olma                | ✓ | 4,22 |
| 50 İlgili Duyma                      | ✓ | 4,52 |
| 51 Sorgulayıcılık                    | ✓ | 4,29 |
| Kusursuz İş Sonuçları Çıkarma Boyutu |   |      |
| 52 Kalite Odaklılık                  | ✓ | 4,42 |
| 53 Proje Odaklı Çalışma              | ✓ | 4,18 |
| 54 Mükemmellik                       | ✓ | 4,42 |
| 55 Harekete Geçme                    | ✓ | 4,21 |
| 56 Verimlilik Esaslı Çalışma         | ✓ | 4,11 |
| 57 Sonuç Odaklılık                   | ✓ | 4,38 |
| 58 Zaman Yönetimi                    | ✓ | 4,25 |
| 59 İnisiyatif Alma                   | ✓ | 3,95 |
| 60 Süreç Yönetimi                    | ✓ | 4,18 |
| 61 Sistemli Çalışma                  | ✓ | 4,12 |
| 62 Önceliklendirme                   | ✓ | 4,21 |
| 63 İşbirliği Kurma                   | ✓ | 4,08 |
| 64 Kaynak Kullanımı                  | ✓ | 3,95 |
| 65 Mahremiyet                        | ✓ | 4,51 |
| 66 Müşteri Odaklılık                 | ✓ | 4,19 |

Karşılaştırmalar her pozisyon içinde ayrı ayrı yapıldı. Yoğun bir çalışma ile seviyelendirme kurgusu oluşturuldu



**TÜM BU AŞAMALARLA  
EŞ ANLI OLARAK  
STRATEJİK İŞ SEVİYESİ  
KURGUSUNUN  
OLUŞTURULMASI  
GEREK...**

# İş Seviyelerinin Stratejik Kurgusu



# Bütünleşik Sistem – Stratejik İş Seviyelendirme

| İş Seviyelerinin Stratejik Kurgusu |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| İlişkilendirilmiş Strateji >>>     | Operasyon                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                           | Plan/Aksiyon                                                                                                                                                                                                   | Taktik                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Strateji                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| Seviye Grupları >>>>               | Operasyonel Yürütücüler Kademesi                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                           | Uzmanlık Kademesi                                                                                                                                                                                              | Yönetici Kademesi                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Üst Yönetim Kademesi                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| Faktörler                          | Seviye 7 - Asistan                                                                                                                                                                                                                      | Seviye 6 - Uzman Yardımcısı                                                                                                                               | Seviye 5 - Uzman                                                                                                                                                                                               | Seviye 4 - Müdür Yardımcısı                                                                                                                                                                                                  | Seviye 3 - Müdür                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Seviye 2 - GMY                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Seviye 1 - GM                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <b>Genel Kapsam</b>                | Tanımlanmış temel iş adımlarını yürütür. İş ile ilgili süreçlerin sınırları net bir şekilde belirlenmiştir. Tekrara dayalı işleri yürütür.                                                                                              | Kendi iş planını oluşturabilir. Sınırları belirlenmiş iş süreçlerini yürütür. Kısımlarının dışına çıkan iş basamakları vardır.                            | Uzmanlık gerektiren işleri yürütür. İş süreçlerinde şirket politika ve prosedürlerini uygular. Çalışmış olduğu bölümün strateji ve hedefleri hakkında bilgi sahibidir. İç veya Dış paydaş ihtiyaçlarını bilir. | İşletme stratejilerine tam anlamı ile hakimdir. Ulaşılmak istenen hedeflerle ilgili destekleyici biçimde taktik planlara yön verebilir. Yeni metodlar belirler, projeler geliştirir.                                         | Alan ile ilgili yüksek düzeyde bilgiye sahiptir. Şirketin stratejilerinden beslenen taktikleri uygularken iş geliştirme, proje oluşturma gibi süreçleri belirler. Bağlı bölümlerin belirlenen yıllık planlarını ve hedeflerin işleyiş uygunluklarını denetler. Gerekli aksiyon planları oluşturur. | Alan ile ilgili ileri seviyede bilgiye sahiptir. Tüm faktörleri değerlendirip şirketin içinde bulunduğu rekabet koşullarına bağlı olarak ve temel stratejiye bağlı olarak taktik değişiklikler yapabilir ve kendisine bağlı bölümler için belirlemiş olduğu hedefleri takip etmelerini sağlar. | Şirketin vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda hedefleri belirler. Hedeflenen noktaya ulaşılması için gerekli organizasyonun altyapısını belirler.                                                                                                                                 |  |
| <b>Çaba</b>                        | Rutin iş süreçlerini yürütür. Yürütmüş olduğu işlerde düşük seviyede yargılama gereklidir. Basit ve rutin iş süreçlerini hatasız ve zamanında tamamlaması beklenir.                                                                     | Düşük seviyede rutin dışına çıkan işleri yürütür. Düşük seviyede zihinsel ve duygusal çaba gereklidir. Temel düzeyde yargılama gerektiren işleri yürütür. | Uzmanlık alanı ile ilgili verilerin analizini ve yorumlanmasını gerektiren işlerde zihinsel çaba gereklidir. Problem çözme becerisi ve analitik bakış açısına sahip olması beklenir.                           | Çalışma sahasında geniş kapsamlı veri analizi yöntemleri gereklidir. Analizleri iş süreçlerine yön verebilir. İş sürecinin belirleyicileri olduğunda fazladır. Çözüm belirlerken yüksek seviyede muhakeme yeteneği beklenir. | Çeşitli faktörlerden eve analizlerden beslenen karmaşık karar alma mekanizmalarını kullanır. İç ve dış paydaş süreçlerini etkileyen operasyonların sorumunu yapar. Projelerde zaman, kaynak planlamalarını belirler.                                                                               | Üst düzey zihinsel ve duygusal çaba ile iç ve çevre analizlerine dayalı karar mekanizmalarını kullanır. Almış olduğu kararlarda oluşabilecek sonuçları ön görür. Almış olduğu kararlar mali açıdan direkt etkiye sahiptir.                                                                     | Şirketin stratejik boyutta politika yapıcısıdır. Bütçe, plan ve yüksek kar sorumluluklarını içeren karmaşık ve zorlu bir rolü bulunur. En üst düzeyde zihinsel ve duygusal çaba içerisindedir.                                                                                              |  |
| <b>Sorumluluk</b>                  | Karar alma sorumluluğu en düşük seviyededir. Tanımın dışına çıkan karar alma durumlarında üstünün karar ve onayı ile hareket eder.                                                                                                      | Temel düzeyde takdir yetkisi bulunabilir. Düşük seviyede rutin dışına çıkan iş süreçlerinde işlerin zamanında sonuçlandırma sorumluluğu bulunur.          | İstenen sonuçlara ulaşılabilmesi için takdir yetkisi bulunur. Takdir yetkisi uzmanlık sahasında düşük etkiye sahiptir.                                                                                         | Almış olduğu kararlar iç ve dış paydaşları etkileyecek düzeydedir. Kararlarında dayanağı iç prosedürler, şirket emsal uygulamaları ve yasal düzenlemeler önceliklidir.                                                       | Şirketin kısa vadeli hedeflerini etkileyen karar alma yetkisine sahiptir. Kararlarının etkisi mali sonuçlara yansır.                                                                                                                                                                               | Planlama ve yürütme sorumluluğu bulunur. Karar sorumluluğu şirket stratejisini doğrudan etkileyecek kapsamdadır. Mali sorumluluğu bulunur.                                                                                                                                                     | Şirketin vizyonu, misyonu ve stratejilerini yüksek kar getiren plan, politika ve programlara dönüştürme sorumluluğu bulunur. Kısa orta ve uzun vadeli planların gerçekleştirilme sorumluluğuna sahiptir. Almış olduğu kararlar şirketin karlılığı ile doğrudan ilgilidir.                   |  |
| <b>Liderlik</b>                    | İş talimatlarına bağlı olarak çalışır. Üstünün denetiminde bir çalışma süreci vardır.                                                                                                                                                   | Temel düzeyde iş planını oluşturabilir. Üstünün kontrollü denetimi altında çalışır.                                                                       | Uzmanlık sahasında iş planını oluşturma ve önceliklendirme yetkisine sahiptir. Operasyonel işlerde bulunanlara yol gösterici rehberlik yapabilir.                                                              | İç prosedürlere göre inisiyatif alma yetkisi vardır. Çalışma sahasında yarı denetimli bir serbestliğe sahiptir.                                                                                                              | Kendisine bağlı bölüm çalışanlarına liderlik eder. Ekiplerin iş sorumluluğu en üst düzeydedir. Şirket stratejilerini doğru taktikler halinde ekibe aktarır ve ortak hedefin takip edilmesi için etkin liderlik örneği sergiler.                                                                    | Birden çok birime liderlik yapabilir. Ekip ve birim sorumluluğu en üst düzeydedir. Şirket stratejilerini doğru taktikler halinde ekibe aktarır ve ortak hedefin takip edilmesi için etkin liderlik örneği sergiler.                                                                            | Şirket hedeflerini belirleyip tüm çalışanların bu hedeflere odaklanmasını sağlar. İşletmenin tüm performans çıktılarından sorumludur. Hedefe ulaştırarak liderlik politikalarını belirler.                                                                                                  |  |
| <b>İletişim/Etkileşim</b>          | Etkileşimde olduğu iç ve dış paydaşlarla iletişimde şirket kültürüne uygun olarak olumlu ve yapıcı bir davranış sergiler.                                                                                                               | Etkileşimde olduğu iç ve dış paydaşlarla iletişimde şirket kültürüne uygun olarak olumlu ve yapıcı bir davranış sergiler.                                 | Genel şirket kurum kültürü dahilinde olumlu ve yapıcı bir iletişim stili sergiler. İç paydaşlarla etkileşimi iş birliği, bilgi alış-verişi ve tavsiyeler üzerinden.                                            | Kurum kültürünü yansıtan olumlu ve yapıcı bir iletişim sergiler. İç ve Dış paydaşla güçlü bir etkileşim halindedir. İş süreçlerinde bilgisi dahilinde öneriler geliştirir.                                                   | Kurum kültürünü yansıtan olumlu ve yapıcı şekilde tutum ve davranış sergiler. Üst yönetim ile sürekli iletişim halindedir. Ekip dinamizmini oluşturur ve korur. Dış paydaşlarla geniş kapsamlı şekilde etkileşim halindedir.                                                                       | Stratejik olarak şirketin temsil dilini kullanır. Her türlü iletişim hali ile bağlı bölümlerine liderlik eder. Dış paydaşlarda bağlı birimler için danışılan rolündedir.                                                                                                                       | Şirketin geleneginden beslenen iletişim kültürü için politikayı belirler. İç ve dış paydaşlarla olan ilişkilerin tamamında stratejik düzeyde karar vericidir. Kritik komitelere başlık eder. Üst yönetim ekibi için danışılan rolündedir. Dış paydaşlar gözünde de lider olarak tanımlanır. |  |
| <b>Bilgi, Beceri ve Tecrübe</b>    | Deneyimsiz ya da en fazla 1 yıllık iş tecrübesi gereklidir. Temel işbaşı eğitimleri ile gerekli bilgi ve beceriyi elde edebilir. Tekrara dayalı işleri yürütmesinden ötürü kısa süre içerisinde işi ile ilgili gerekli deneyime ulaşır. | 1-2 yıl iş tecrübesi gerekli olabilir. Bilgi ve becerisini yansıtacak bazı temel eğitimleri sahip olması beklenebilir.                                    | Alan ile ilgili uzmanlık düzeyinde bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olması gerekir. En az 3-5 Yıl arasında deneyim süresi beklenir. Problem çözme ve analitik bakış açısı yetkinlikleri ön plandadır.           | En az 7 yıl iş tecrübesine sahip olması beklenir. Sektörel tecrübesi en az 4 yıl olması beklenir. Proje yönetimi, iş geliştirme gibi becerilere sahip olması beklenir.                                                       | En az 10 yıl iş tecrübesine sahip olması beklenir. Sektörel tecrübesi en az 6 yıl olması beklenir. Operasyonel mükemmellik, iş prosedürleri, ürün veya hizmet geliştirme gibi sonuçlara katkı sağlayacak karar alma ve muhakeme yetkinliğine sahip olması beklenir.                                | En az 15 yıl iş tecrübesine sahip olması beklenir. 10 yıllık sektörel iş tecrübesi beklenir. Bilgilerini strateji oluşturabilecek şekilde kullanır. İşletmenin içinde bulunduğu rekabet koşulları ve diğer çevresel belirleyiciler hakkında bilgisini stratejik ölçekte kullanır.              | Şirketin bulunduğu Pazar, yerel ve global ölçekteki ekonomik ve yasal süreçlerle ilgili üst düzey bilgiye sahiptir. Bilgi, beceri ve tecrübesini stratejileri belirleyecek biçimde kullanır.                                                                                                |  |

# Bunların KURUM İçin Anlamı Ne?

