

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME ve BİR ÖRNEK OLAY  
ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

**Vildan KAYALI**

**İSTANBUL, 2012**

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS**  
**DEĞERLENDİRME ve BİR ÖRNEK OLAY**  
**ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

**Vildan KAYALI**  
**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE**

**İSTANBUL, 2012**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Vildan KAYALI'nın** İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM ve SINAV YÖNETMELİĞİ'nin 29. maddesi'nin '1' bendine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği **“YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI”** adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 06.01.2012 tarihli 2012/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği / oyçokluğu** ile Yüksek Lisans Tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 26.01.2012

1) Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Feriye Öge

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Yaşar Sucu

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Akın Marşap

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖZET

Performans Yönetim Sistemi, çalışanları ve işletmeyi istenen amaçlara yönleltmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, toplanan bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen bir sistemdir.

“Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması” başlıklı bu çalışmada performans değerlendirme yetkinlik kavramından yola çıkılarak performans sistemiyle nasıl ilişkilendirileceği ve nasıl uygulanacağı anlatılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda üçüncü bölümde yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi uygulanan bir şirketin örnek çalışması anlatılmıştır.

## ABSTRACT

Performance Management System is such a system that collects of data about the present and future situations of the organization, compares these items and starts and maintains the new and required activity missions that satisfy the continual developing of performance to orient the employees and the organization.

In this thesis “Competence Based Performance Appraisal and a Case Study”, performance appraisal and the concepts of competence were described and discussed. Also, the relationship between competence and performance appraisal system and how this concept can be applied in a company were explained. In the third part of the thesis, there was a case study about competence based performance appraisal.

## ÖNSÖZ

Performans Değerlendirme, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır.

Özellikle son dönemde işletmelerin stratejisini gerçekleştirmeye yönelik hedeflerin belirlenmesine ve üstün performans gösteren çalışanların davranışsal özelliklerinin esas alındığı yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik geliştirilen performans değerlendirme sistemleri yaygınlık kazanmaktadır.

Hazırlanmış olan bu çalışma da Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sistemi incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirme kavramı, tanımı, amaçları, yararları ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ayrıca değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalara da yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde yetkinlik kavramı, türleri, özellikleri, yetkinliklerin oluşturulması, çalışmanın üçüncü bölümünde ise bir işletmenin yetkinlik bazlı performans sistemi amacı, kapsamı, işleyişi ve sonuçları ile incelenmiştir.

Bu araştırmada yoğun çalışma programı sırasında bana zaman ayırarak, benden desteğini, sabrını ve bilgisini esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ercan Öge'ye teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, YÖNTEMLERİ, HATALARI

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TANIMI .....	3
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI .....	4
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI .....	6
1.3.1. Değerlendirenler İçin Yararları .....	6
1.3.2. Değerlendirilenler İçin Yararları .....	7
1.3.3. İşletme İçin Yararları .....	7
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....	8
1.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım .....	8
1.4.1.1. Sıralama Yöntemi .....	9
1.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	10
1.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	11
1.4.2.1. Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler .....	11
1.4.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları .....	11
1.4.2.1.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları .....	13
1.4.2.2. Kritik Olay Yöntemi .....	14

1.4.2.3. İşaretleme Listesi Yöntemi .....	15
1.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	16
1.4.3.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	16
1.4.3.2. Standartlar Yöntemi .....	16
1.4.3.3. Amaçlara Göre Yönetim .....	17
1.4.4. 360 Derece Geri Besleme Yaklaşımı .....	16
<b>1.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARI .....</b>	<b>19</b>
1.5.1. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler .....	19
1.5.2. Sistemin Tasarımına ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar .....	20
1.5.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar .....	20
1.5.3.1. Hale Etkisi.....	20
1.5.3.2. Değerlendirme Standartları Sorunu .....	21
1.5.3.3. Merkezi Eğilim Sorunu.....	22
1.5.3.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	22
1.5.3.5. Kontrast Hatalar .....	23
1.5.3.6. Kişisel Önyargılar .....	23
1.5.3.7. Pozisyondan Etkilenme.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

<b>2.1.YETKİNLİK KAVRAMI .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.YETKİNLİK TÜRLERİ .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.YETKİNLİK ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERİN KULLANIMI .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.YETKİNLİKLERİN OLUŞTURULMASI .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6.YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>37</b>
<b>2.7.YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDEDEN FARKI .....</b>	<b>41</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS SİSTEMİ İLE İLGİLİ BİR ÖRNEK UYGULAMA

<b>3.1.ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.ÇALIŞMANIN MODELİ KAPSAMI VE VARSAYIMLARI .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.VERİ TOPLAMA ARACI.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>44</b>
3.4.1. İşletmenin Tarihçesi.....	44
3.4.2. İşletmenin Vizyon, Misyon ve Değerleri.....	47
3.4.3. İşletmenin Türkiye’deki Genel Organizasyon Yapısı .....	48
<b>3.5.XS TÜRKİYE’NİN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>49</b>
3.5.1. Performans Yönetim Sisteminin Amacı .....	50
3.5.2. Performans Yönetim Sisteminin Önemi .....	50
3.5.3. Performans Yönetim Sisteminin Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	51
3.5.4. Performans Yönetim Sisteminin Alt Yapısının Oluşturulması.....	52
3.5.4.1. İş Analizlerinin Yapılması ve İş Tanımlarının Oluşturulması.....	52
3.5.4.2. Performans Yönetim Sisteminin İşletme İçinde Duyurulması .....	57
3.5.5. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları.....	58
3.5.5.1. Hedefler ve Performans Göstergeleri .....	58
3.5.5.1.1. Performans Göstergelerinin Oluşturulması .....	58
3.5.5.1.2. Hedeflerin Oluşturulması.....	59
3.5.5.2. Yetkinlikler .....	59
3.5.5.2.1. Yetkinliklerin Oluşturulması .....	60
<b>3.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANMASI .....</b>	<b>65</b>
3.6.1. Planlama.....	67
3.6.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	67



3.6.1.2. Performans Planlama Görüşmesi.....	69
3.6.1.2.1. Temel Sorumlulukların Planlanması .....	69
3.6.1.2.2. Yetkinliklerin Planlanması .....	72
3.6.1.2.3. Gelişim Alanlarının Planlanması.....	73
3.6.1.3. Performans Planlamasının Onaylanması .....	74
3.6.1.4. Performans Planlamasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolü .....	74
3.6.2. Ara Değerlendirmeler / Gözden Geçirmeler.....	74
3.6.3. Performansın Değerlendirilmesi .....	75
3.6.3.1. Performans Değerlendirme Toplantısı.....	75
3.6.3.1.1. Hedeflerin Değerlendirilmesi .....	77
3.6.3.1.2. Temel Sorumlulukların Değerlendirilmesi .....	78
3.6.3.1.3. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi .....	80
3.6.3.1.4. Gelişim Alanlarının Değerlendirilmesi.....	82
3.6.3.1.5. Genel Değerlendirme .....	82
3.6.3.2. Performans Değerlendirme Formunun Onaylanması .....	83
3.6.3.3. Performans Değerlendirmesinde İnsan Kaynakları Departmanının Rolü ..	83
3.6.3.4. Performans Değerlendirme Skorlarının Hesaplanması.....	84
3.6.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları .....	88
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>92</b>
<b>EK I: Görev Tanımı.....</b>	<b>92</b>
<b>EK II: Yetkinlik Sözlüğü.....</b>	<b>103</b>
<b>EK III: Performans Değerlendirme Formu .....</b>	<b>136</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>142</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Basit Sıralama Yöntemi Örneği .....	9
<b>Tablo 1.2.</b> Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği .....	10
<b>Tablo 1.3.</b> Geleneksel Değerlendirme Skala Örnekleri .....	12
<b>Tablo 1.4.</b> Davranışsal Beklenti Skalası .....	13
<b>Tablo 1.5.</b> Amaçlara Göre Yönetim Örneği .....	17
<b>Tablo 1.6.</b> Hale Eğrisi Tablosu .....	21
<b>Tablo 2.1.</b> Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması .....	34
<b>Tablo 2.2.</b> Üç Rekabetçi Çevrede Kritik Yetkinlik Durumu .....	36
<b>Tablo 2.3.</b> Yetkinlik Düzeyleri: Müşteri Odaklılık .....	39
<b>Tablo 3.1.</b> Bir Önceki Yıla Ait Hedefler .....	68
<b>Tablo 3.2.</b> Gelecek Yılın Hedefleri .....	69
<b>Tablo 3.3.</b> BalancedScorecard Hedef Ağırlıkları .....	70
<b>Tablo 3.4.</b> BalancedScorecard Örneği .....	71
<b>Tablo 3.5.</b> Yetkinlik Örneği .....	72
<b>Tablo 3.6.</b> Gelişim Alanları Planlaması .....	73
<b>Tablo 3.7.</b> Performans Değerlendirme Toplantısı Hazırlıkları .....	76
<b>Tablo 3.8.</b> Hedef Değerlendirme Toplantısı .....	78
<b>Tablo 3.9.</b> BSC Değerlendirme Toplantısı .....	79
<b>Tablo 3.10.</b> Yetkinlik Dereceleri .....	80
<b>Tablo 3.11.</b> Yetkinlik Değerlendirme Tablosu .....	81
<b>Tablo 3.12.</b> Genel Değerlendirme Tablosu .....	82
<b>Tablo 3.13.</b> Yetkinlik Skoru Hesaplama .....	85
<b>Tablo 3.14.</b> BalancedScorecard Hesaplaması .....	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. 360 Derece Geri Besleme Şeması .....	18
Şekil 3.1. İşletmenin Türkiye'deki Genel Organizasyon Yapısı .....	49
Şekil 3.2. Performans Değerlendirme Sistemi Oluşum Süreci.....	65
Şekil 3.3. Performans Değerlendirme Süreci .....	66
Şekil 3.4. Hedeflerin Belirlenme Süreci .....	67

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte kalkan sınırlar, rekabeti ön plana çıkarmıştır. Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi için rekabet avantajına sahip olmaları gerekmektedir. Rekabet için sadece teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, işletmeye uyarlanması ve etkin bir şekilde kullanılması yeterli gelmemektedir. Entelektüel bilginin de sermaye olarak görüldüğü günümüz çalışma hayatında, işletmelerin varlığını etkin bir şekilde sürdürebilmesinin en önemli anahtarı çalışanlarından etkin bir şekilde yararlanabilmekten geçmektedir.

Bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaklardan birinin o işletmenin çalışanları olduğu düşünüldüğünde, bu kaynağın performansının işletmenin başarı düzeyini belirleyen en önemli faktör olduğu olgusu güçlenmektedir. Çalışanlarını ve performanslarını etkin bir şekilde yönlendirebilen işletmeler piyasadaki rekabet güçlerini arttırabileceklerdir.

İnsan kaynağının işletmeler için bu denli önemli hale gelmesi sonucu insan kaynakları uygulamalarına verilen önem de giderek artmaktadır. İnsan Kaynakları uygulamaları işletmelerin stratejilerine ve kültürlerine uygun çalışanların işe alınmasından, bu çalışanların işe alıştırılmasına, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasına, çatışmaların yönetimi ile iç iletişimin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesine, çalışanların performanslarını geliştirmelerine, eğitim ve gelişim gibi birçok uygulamayı bünyesinde bulundurmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının tamamı işletme açısından büyük öneme sahip olmakla birlikte, bu uygulamalar içerisinde işletme sonuçları üzerinde en fazla etkiyi yaratan uygulamalardan biri de performans değerlendirmedir.

Performans Değerlendirme işletmenin önemli kaynaklarından biri olan çalışanların içindeki başarısını, işletmeye kattığı değeri ölçen bir sistemdir. İlk örnekleri 1900'lü yılların başlarında kamu kurumlarında görülmeye başlayan ve Taylor'ın yaptığı çalışmalar ile işletmelerde de bilimsel olarak kullanım olanağı bulan performans

değerlendirmenin günümüzde farklı uygulamaları bulunmaktadır. Bu farklı uygulamalardan özellikle işletmenin stratejisini esas alan yöntemler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemler içerisinde yer alan yetkinlik bazlı performans değerlendirme de aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, YÖNTEMİ ve HATALARI

#### 1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans Değerlendirmesi, çalışanların görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan bir süreçtir<sup>1</sup>. İşgörenin işindeki başarısını, işe karşı tutum ve davranışlarını ve bireysel özelliklerini bütünleyen ve işgörenin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren sistematik bir araçtır<sup>2</sup>. Performans değerlendirme; hedef belirleme, değişiklikleri izleme, koçluk, motivasyon, değerlendirme (ya da gözden geçirme) ve çalışanların gelişimini izleme de dahil olmak üzere çeşitli etkinliklerden oluşan, çalışanların etkinliğini ölçen ve geliştiren bir sistemdir<sup>3</sup>. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performans motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır<sup>4</sup>.

Bir işletmenin verimlilik ve etkinliğinin artırılması, büyük ölçüde çalışanların bireysel başarılarının artırılması ile sağlanabilir. Bireysel başarının artırılmasında ise kullanılacak en önemli araçlardan biri de performans değerlendirme sistemidir.

Performansın incelenmesi ve değerlendirilmesi zaman, çaba ve özveri gerektiren bir görev olmasına karşın, objektif değerlendirmelerin oluşturduğu bir performans değerlendirme sistemi, kısa ve uzun dönemli bireysel ve örgütsel planların daha sağlıklı ve etkili bir şekilde yapılmasını sağlar.

---

<sup>1</sup> Harvard Business School Press, **Performance Appraisal**, Harvard Business School Publishing Corp, 2009, s.12.

<sup>2</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.179.

<sup>3</sup> Harvard Business Essentials, **Performance Management**, Boston, Harvard Business School Press, 2006, s.xi.

<sup>4</sup> Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s.101.

Performans değerlendirme, Şirketler açısından önem taŐıdığı kadar çalışan açısından da önem taşımaktadır. Her alıŐanlar Şirket için elde ettiği başarının karşılığını görmek ister. Yüksek performans sergileyen başarılı bir çalışan, düşük performans sergileyen bir çalıŐanla aynı Şekilde değerlendirilmek istemez. Böyle bir durumla karŐılaŐması halinde moral bozukluğu yaşar ve işine olan motivasyonu azalır.

Performans değerlendirme, çalışanların eksiklerini görmesine olanak sağlayarak bu eksiklikleri gidermelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sunar. Bu açıdan bakıldığında, kurumun çalışanlarının baŐarılarını ve baŐarısızlıklarını görmesi ve daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemli bir yere sahiptir.

Performans değerlendirme sürekli olarak arz eden bir sistemdir. İlk önce işe alma aşamasında değerlendirilen kişi, işletmede çalıştığı süre boyunca belirli periyotlarda ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. IŐe alma aşamasında kişi, o anda sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. IŐe alındıktan sonraki srekte yer alan değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir.

## **1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

IŐletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalıŐmalardır<sup>5</sup>.

Performans değerlendirmenin yaygın olarak kullanıldığı alanlar, çalışanların kariyer yollarının belirlenmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile işten çıkarılmasıdır.

---

<sup>5</sup> Cavide Uyargil vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.210.

Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler ayrıca bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna da ışık tutmaktadır. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri ile geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkardığı için, çalışanın eğitim ve gelişim açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu şekilde her çalışan için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ise, işletmenin genel anlamda eğitim ve gelişim politikalarının belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, niteliklerinde ve bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgi sahibi olmaktadır. Bu tür bir geri besleme çalışmaları, yöneticilerin beklentilerini açık bir şekilde öğrenmek ve anlamak açısından oldukça önemlidir. Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çalışmaları ile çalışanların motivasyonları arttırılmakta böylece çalışanların sergiledikleri performansın sürekli olarak gelişimi sağlanmaktadır.

Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgiler eleman seçme ve işe alma süreçleri için de yararlı veriler sağlamaktadır.

Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir<sup>6</sup>;

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak,
- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,

---

<sup>6</sup> Barutçugil, a.g.e , s.182.



- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.

### **1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları**

Performans Değerlendirme Sistemi yukarıda açıklanan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilenler (astlar) ve işletme için çeşitli yararlar sağlamaktadır.

#### **1.3.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları**

Performans değerlendirme uygulamaları işletmelerde bazı yöneticiler tarafından çoğu zaman iş yoğunlukları nedeniyle zaman kaybı olarak görülse de, iyi oluşturulmuş bir performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler açısından yararları göz ardı edilemez.

Bu süreçte<sup>7</sup>:

- Performans ve davranışlara yönelik beklentiler için açık bir temel sağlanır,
- Yetkinlikler ve performansın gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulur,
- Takım ve birey performansı geliştirilir,
- Liderlik, motivasyon ve takım çalışması süreçleri desteklenir,
- Performansının altında çalışan personele yardımcı olacak bir altyapı sağlanır,
- Bireylerin gelişimi için yönlendirme yapılır,

---

<sup>7</sup> Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009, s.72.

- Takım ve takım üyelerinin birlikte daha kaliteli zaman ve yapıda çalışabilmeleri için fırsat sağlanır,
- Kadroların finansal olmayan araçlarla ödüllendirilmesi için temel oluşturulur.

Bunlarla birlikte yöneticiler kendilerine bağlı çalışanları daha yakından tanıma fırsatı bulduklarından, daha doğru yetki devri yapabilirler. Böylece yönetsel becerilerini geliştirebilirler. Ayrıca kendilerine bağlı çalışanları değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.

### 1.3.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları

Performans Yönetimi Sisteminin değerlendirilenler açısından yararları ise şu şekilde özetlenebilir:

Astlar<sup>8</sup>,

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenir,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri-besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

### 1.3.3. İşletme İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur.

Bu sonuçlar<sup>9</sup>;

- Şirket, takım ve birey hedefleri düzene girer,

---

<sup>8</sup> Uyargil vd., a.g.e, s.213.

<sup>9</sup> Öztürk, a.g.e. ,s.73.

- Temel değerler tabana yayılır,
- Eğitim ve geliştirme sũreęleri ilerler,
- ˆğrenen organizasyon gelişimine yardımcı olur,
- Gelişim ve geliştirmede sũreklilik sağlanır,
- Kariyer planlama için temel oluşturulur,
- Çalışanlar motive edilir,
- Sorumluluklar artar,
- Uzmanlık ve ustalık gelişir,
- Yetenekli personelin gelişimine yardımcı olur,
- Kũltũr ve değişim programlarını destekler,
- Mũřteri hizmetleri ve toplam kalite çalışmalarına destek sağlar,
- Performans gelişir.

#### **1.4 Performans Değerlendirme Yˆntemleri**

Performans değerlendirme amacına yˆnelik çeşitli yaklaşımlar ve yˆntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yˆntemlerinin ilk ˆrneklerinden sayılan ve bugũn klasik olarak nitelendirilen yˆntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları ˆzme ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yˆntemlerdir. Organizasyonlar bu yˆntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri ˆnem derecesine gˆre seçim yaparak ve bazen de birkaç yˆntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar<sup>10</sup>.

##### **1.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları ile yapılmaktadır. Bir gˆreve yũkselecek ya da ˆdũllendirilecek çalışanın belirlenmesi için

---

<sup>10</sup> Barutçugil, a.g.e. , s.187.

iki ya da daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

#### 1.4.1.1.Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde çalışanlar, yöneticileri tarafından başarılarına göre sıralanmaktadır. Ancak bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar göstermektedir.. Örneğin, basit sıralama ( simple ranking ) olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralarken<sup>11</sup>, ikili karşılaştırma yönteminde her bir çalışan önceden belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırılır. Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda performansı yüksek olan çalışana (+) işareti konur ve tüm karşılaştırmalar tamamlandıktan sonra, en çok (+) işareti sahip çalışan performansı en yüksek, en az (+) işareti sahip çalışan performansı en düşük çalışan olarak belirlenir.

**Tablo 1.1.** Basit Sıralama Yöntemi Örneği

<b>Performans düzeyine göre sıra no</b>	<b>Çalışanın Adı Soyadı</b>
1	Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)
2	.....
3	.....
4	.....
5	.....
6	.....
7	.....
8	Rıdvan İnan ( En az başarılı olan )

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yedinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s.404.

Sıralama yönteminde çalışanın gösterdiği başarı (performans), çalışanın şirkete faydası, çalışanın şirket açısından değeri gibi genel değerlendirmeler yapılarak ölçülmektedir. Çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmediklerinden kişilerarası başarı

<sup>11</sup> Uyargil vd., a.g.e, s.232.

farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları ve unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğurmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerden ötürü sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır.

#### 1.4.1.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici, çalışanların performanslarını birbirleri ile karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Örneğin aşağıda yer alan tabloda yer alan verilerde değerlendirmeci, çalışanların %40'ının performansının beklentileri karşıladığına, %30'unun beklentilerin üzerinde performans gösterdiklerine ve %30'unun da beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar vermiştir.

**Tablo 1.2.**Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

<i>En Yüksek Performans</i>	<i>Yüksek Performans</i>	<i>Orta Performans</i>	<i>Düşük Performans</i>	<i>Çok Düşük Performans</i>
10%	20%	40%	20%	10%
Ahmet Yılmaz	Esra Bal Cenk Demir	Mehmet Kaya Elif Taş Yasemin Emin Ali Doğan	Pınar Şeker Berna Can	Rıdvan İnan

Uygulamada bu yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemlemek mümkündür. Yöntemde, dağılım normal bir eğri görünümünde olsa da, bazı çalışanlar tam olarak değerlendirilemeyecek ve böylece hatalar oluşabilecektir. Ayrıca küçük gruplara uygulanamaması, yöneticinin zorunlu olarak belirli sayıda çalışanı başarısız olarak göstermesi yöntemin olumsuz diğer yönleridir.

## **1.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşım, her çalışanın performansını, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alır ve değerlendirir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır<sup>12</sup>.

### **1.4.2.1. Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler**

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemler geleneksel değerlendirme skalaları ve davranışsal değerlendirme skalaları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

#### **1.4.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları**

Grafik değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları en eski ve işletmelerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir.

Bu yöntemde yönetici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s. 520.

<sup>13</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002,s.191.

**Tablo 1.3.** Geleneksel Değerlendirme Skalası Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:					Ünvanı:					
Bölümü:					Departmanı:					
Değerleme Tarihi :					Değerlemeyi Yapan:					
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Herbir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'ten 1'e kadar olan derecelerden birine > işareti koyarak belirtiniz. 5 Pekiyi; 4 İyi; 3 Orta; 2 Ortaya yakın; 1 Zayıf										
Başarı Nitelikleri	Değerleyicinin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi;öğrenim düzeyi; uzmanlık eğitimi										
İşin Niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı;önemsiz hatalar										
İşin Niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü,doğruluğu ve güvenilirliği										
Yeni Görevleri Öğrenme Yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı,bu bilgiyi unutmama yeteneği										
İnisiyatif; katkıda bulunma eğilimi;yeni fikirler veya yöntemler geliştirme yeteneği										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı										
Yargı ve sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama-Örgütlenme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim : İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği										

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları,2011, s.403.

Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade edilebildiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Ancak yöntemin zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan biri, değerlendirenlerin deneyim ve kişilik özellikleri itibari ile farklılık göstermesi, değerlendirenlerin yazılı tanımlamaları farklı biçimde anlamalarına yol açabilmesidir. Bir başka zayıflık ise, faktörlerin seçimi ile ilgilidir. Uygulamada ortaya çıkan bu sorunun giderilmesi için değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi gerekir.

#### 1.4.2.1.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi aşağıda ele alınacaktır:

**Davranışsal Beklenti Skalaları:** Davranışsal beklenti skalaları çalışanları, belirli iş gereklerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli davranışları hangi ölçüde sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir. Tablo 1.4'te bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal skala örneği bulunmaktadır.

**Tablo 1.4.** Davranışsal Beklenti Skalası

	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tamgün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı taktirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astların olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Kaynak: Uyargil vd., a.g.e, s.240.



Davranışsal değerlendirme ölçeklerinin, diğer yöntemlere göre çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğu taşıyanların aktif katılımı ile gerçekleştiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Aynı zamanda, diğer yöntemlere göre daha az yanlılığa yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, sonuçların iş görenlere kolay açıklanabilmesi ve iş görenlere geri bildirim imkanı tanınması yöntemi diğerlerine göre daha yararlı kılmaktadır<sup>14</sup>.

**Davranışsal Gözlem Skalaları:** Davranışsal Gözlem Skalalarında iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlara açıklanması, kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan yüksek maliyetli ve zaman alıcı alma sakıncalarını taşımaktadır<sup>15</sup>.

#### 1.4.2.2 Kritik Olay Yöntemi:

II. Dünya Savaşı yıllarında daha basit ve doğru bir başarı değerlendirme sisteminin araştırılması sırasında Ordu tarafından Kritik Olay Yöntemi geliştirilmiştir. Kuramsal açıdan bu yaklaşım, bir işteki başarı ya da başarısızlık arasında ayırım yapan belirli kilit işlere veya olaylara dayanır. Değerleyiciler, gözetimciler, değerlendirilen işgörenlerin iş başarılarında meydana gelen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Bu olaylar, kritik olaylardır. Bu yöntemde değerlemeyi yapacak olanlardan, değerlendirme dönemi içerisinde değerleyecekleri her işgörenin başarısını ya da başarısızlığını gösteren kritik olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Halil Can vd, **Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1998, s.77.

<sup>15</sup> Uyargil vd., a.g.e, s.241.

<sup>16</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s.400.

Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri değerlendirmecinin olayları düzenli bir şekilde kısa notlar alarak kaydetmesidir. Bu durum değerlendirmeci için zaman alıcıdır. Ayrıca, bu yöntem tanımındaki belirsizlik nedeniyle farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Çalışanın kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunun fark edilmesi durumunda da çalışan ile yönetici arasında kuşku ve güvensizlik doğabilmektedir<sup>17</sup>. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir<sup>18</sup>.

#### **1.4.2.3 İşaretleme Listesi Yöntemi:**

Kontrol Listesi Yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı bir liste oluşturulur. Değerlendirenler bu ifadelerden çalışana uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini gerçekleştirir. İşaretleme listesinde yer alan her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilir.

Bu yöntemde değerlendirenler, soruların puanları ve ağırlıkları hakkında bilgi sahibi değillerdir, puan anahtarı İnsan Kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Böylelikle değerlendiricilerin önyargılı davranması engellenmiş olur.

Yöntemin standart ve kolay olması olumlu yönleridir. Değerlendiren hatalarına yatkınlığı, kontrol listesindeki soruların yanlış yorumlanması, insan kaynakları tarafından uygunsuz değerlerin verilme olasılığı, çalışanlara geri bildirim sağlamanın zorluğu ise yöntemin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır. Bu yöntemin diğer bir sakıncası ise her iş grubu için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002a.g.e, s.190.

<sup>18</sup> Uyargil vd., a.g.e ,s.242.

<sup>19</sup> Pınar Yege, Yetkinlik ve Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.18.

### **1.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bireysel Performans Standartlarına Yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, eğilim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu yöntemde, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır<sup>20</sup>.

#### **1.4.3.1.Direkt İndeks Yöntemi**

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre genel nitelikte olup objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

#### **1.4.3.2.Standartlar Yöntemi**

Standartlar Yöntemi, Direkt İndeks Yöntemine benzemektedir. Ancak bu yöntemde genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar yerine fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartlarıyla karşılaştırılır. Burada standartlar işgören ile üstü ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile üstleri arasındaki müzakere sonucu belirlenmektedir.

---

<sup>20</sup> Uyargil vd., a.g.e ,s.243.

### 1.4.3.3.Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntem özellikle yönetim kademelerindeki çalışanların örgütsel performansa yaptıkları katkıları değerler. Burada izlenen süreç; amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının hazırlanması, periyodik değerlemelerin yapılması ve süreç sonunda kapsamlı olarak değerlendirilmesi aşamalarından oluşur.

Amaçlara Göre Yönetim, çalışanların davranışlarını değil her bir çalışanın işletmenin başarısına olan katkısını ölçmeyi amaçlar. Bu yöntemde amaçlara ulaşılması önemlidir ancak bu amaçlara nasıl ulaşıldığı önemsenmez<sup>21</sup>.

**Tablo 1.5.** Amaçlara Göre Yönetim Örneği

Amaçlar Seti	Amaçlar	Gerçekleşmeler	Başarı (%)
Satış randevuları sayısı	100	104	104
Müşteri sayısı	20	18	90
A ürününü stoklayan toptancı sayısı	30	30	100
A ürününün satışı	10.000	9.750	92,5
B ürününün satışı	17.000	18.750	110
Müşteri şikayetleri	35	11	66
İştirak edilen satış kursları	4	2	50
Satış raporları sayısı	12	10	80

Kaynak: Dolgun vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ekin Basım,2010,s.188.

### 1.4.4. 360 Derece Geri Besleme Yaklaşımı

360 Derece Geri Besleme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, üstlerinden, astlarından, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği bir süreçtir.

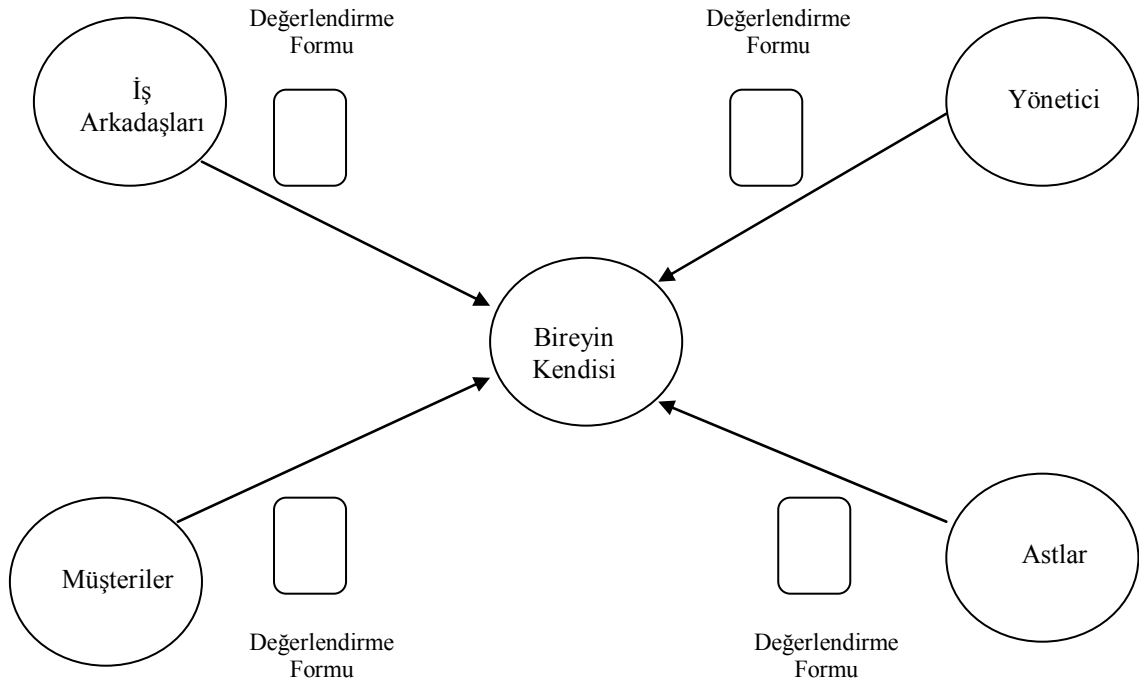
Çoklu Değerlendirme, Çoklu Perspektif, İş Arkadaşları Değerlendirmesi olarak da isimlendirilen 360 derece geri besleme yaklaşımı, 1990'lı yıllarda yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece geri besleme yaklaşımını çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar.

<sup>21</sup>Uğur Dolgun vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ekin Basım,2010,s.189.

Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır<sup>22</sup>.

360 derece geribildirim yönteminde farklı kaynaklardan geribildirim alınması geribildirim objektifliğini garanti etmemektedir. Çünkü işletme içerisinde herkesin ve müşterilerin taraflı olabileceği ihtimali bulunmaktadır. Bununla birlikte, tek bir değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmelerde bu risk daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden, işletmede kullanılan 360 derece geribildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre daha doğru sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür<sup>23</sup>.

**Şekil 1.1** 360 Derece Geri Besleme Şeması



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle, Bursa, Furkan Ofset,2009,s.195.

<sup>22</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002,s.203.

<sup>23</sup> Derya Kara, Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/36/109, s.90.

## 1.5 Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirmelerinde zaman zaman çeşitli hatalarla karşılaşmaktadır. Bu hatalar, performansı yüksek çalışan ile performansı düşük çalışan arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanlar, yöneticilere ve sisteme olan güvenlerini kaybederlerken, performansı gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilen çalışanlar hak etmedikleri pozisyonları ve ya da ödülleri alabilmektedirler. Performans değerlendirmesinde karşılaşılan hataları üç başlık altında incelemek mümkündür.

### 1.5.1. Değerlendirmeye Karşı Fikirler

Performans değerlendirme sistemlerinin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, özellikle işletme sahipleri ile yöneticilerin bunlara yönelik olumlu ya da olumsuz önyargıdır. Performans değerlendirmesine karşı olanlar, ya bu sistemlerin herhangi bir getiri sağlamaksızın gereksiz yere bürokrasi yarattığı görüşündedirler ya da sonuçlarına inanmadıkları için bunları ücretlendirme, ödüllendirme vb. gibi etkinliklerde kullanmayı tercih etmezler. Bazı işletmelerde de genel eğilim olarak, hem yöneticilerin hem de çalışanların performans değerlendirmeden hoşlanmadıkları görülmektedir. Bu gibi durumlarda değerlendirmeciler, performans düzeylerini belirlemeye yardımcı olacak bilgileri elde etmekte ve ilgili kararları almakta birtakım zorluklarla karşılaşır.

Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların başlıca sorunu ise, performans değerlendirmesini yeterince anlayamamalarıdır. Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için, çalışanın sistemi anlaması yanında bu sistemin adil olduğuna inanması da gerekmektedir. Sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemeleri halinde çalışanlar, bu değerlendirmelerin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini veya kriterlerin neler olduğunu bilmemekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini kazanmayan hiçbir sistem de, uzun vadede başarılı olamaz<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Dolgun vd., a.g.e, s.193.

### **1.5.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar**

Performans değerlendirme sistemleri kötü planlanmış ise gösterilen çabaların sonuçları hem yetersiz hem de yararsız kalacaktır. Performans değerlendirmesi için kullanılan kriterler çok önemlidir. Örneğin yalnızca eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek veya kişisel özelliklere önem verip performansı göz ardı etmek değerlendirmenin doğru sonuçlandırılmasını engelleyebilir. Bunun yanında bazı sistemler ise yöneticileri gereksiz yere uğraştıklarını düşünecek kadar fazla bürokratik işlemleri ve zaman harcanmasını gerektirmektedir. Bu sorun, sistemin organizasyona ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmamasından ya da uygulama sırasında yöneticiler veya uzmanlar tarafından fazlaca abartılmasından kaynaklanabilir<sup>25</sup>.

### **1.5.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar**

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı istemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Bu bölümdeki sorunlar, çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin belleğinin çok güçlü olmamasından, bazen de kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir.

#### **1.5.3.1 Hale Etkisi**

Bu sorun değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır. Bu değerlendirilen kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda kararlar vermektir.

---

<sup>25</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.230.

**Tablo 1.6.** Hale Eğrisi Tablosu

Değerleme Faktörleri	1	2	3	4	5
İnsiyatif				■	
İşbirliği				■	
İş Çıkarma			■		
İş Kalitesi				■	
İş Bilgisi			■		

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle, Bursa, Furkan Ofset, 2009, s.219.

Tabloda görülen değerlendirme faktörleri aynı alan üstünde bulunduğu ölçüde hale etkisi artmaktadır. Örneğin, iş kalitesi konusunda iyi durum gösteren bir işgören, işbirliği ve inisiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir. Bazen de bunun tersi olur. Değerlendirmecinin gözüne çarpan bir zayıflık, bütün faktörlerin daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir<sup>26</sup>.

### 1.5.3.2 Değerlendirme Standartları Sorunu

Bu sorun, bazı değerlendiricilerin değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Bazı değerlendirme yöntemlerinde, performans kriterleri yeteri kadar açık olmayabilir. Bu nedenle yapılan değerlendirmede yöntemin kullanımı değerlendirenin kişiliğine az da olsa bağlı kalmaktadır.

Bir çalışanın değerlendirilmesinde “iyi-yeterli-tatmin edici-mükemmel” gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, yalnızca tek bir değerlendiricinin performansları değerlendirmesi durumunda yanıltıcı sonuçlar çıkabilir. Sonuçta ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için

<sup>26</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle, Bursa, Furkan Ofset,2009, s.218.



değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir<sup>27</sup>.

### **1.5.3.3 Merkezi Eğilim Sorunu**

Değerlendirici, bireyleri, performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebilir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini dikkate almak da mümkün olmayacaktır.

Merkezi eğilimin çeşitli nedenleri vardır. Eğer değerlendirici, astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, orta puanlarla bir değerlendirme yapmayı tercih eder. Ayrıca her çalışanın dikkatlice değerlendirilmesi, çalışanların tümünün ortalama olarak değerlendirilmesine göre daha zordur, bu nedenle değerlendiriciler sık sık bu hataya düşerler.

### **1.5.3.4 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Ancak değerlendirici, değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Genellikle değerlendirmelerde ilk akla gelen, değerlendirilmesi yapılan çalışanın son birkaç aylık süreçte gösterdiği performans olacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmektedir<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.230.

<sup>28</sup> Uyargil vd., a.g.e, s.229.

### 1.5.3.5 Kontrast Hatalar

Değerlendiricinin arka arkaya yaptığı değerlendirmeler esnasında, performansları değerlendirilen kişileri birbiri ile karşılaştırarak değerlendirme yapması mümkündür. Bu durumda her çalışan kendinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin "ortalama" bir çalışan oldukça başarısız birkaç kişinin hemen arkasından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından "başarılı" olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı çalışan çok başarılı birkaç kişinin arkasından değerlendirildiğinde, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilir.

### 1.5.3.6 Kişisel Önyargılar

Kişiler, başkalarının değişik özelliklerine karşı olumlu veya olumsuz eğilimler gösterirler. Yaş, cinsiyet veya diğer kişilik özelliklerine karşı eğilimleri, değerlendirmede önyargılı davranmalarına neden olabilir. Performans değerlendirmesinde, bazen değerlendiriciler kendininkilere benzer davranışlar sergileyenleri daha yüksek puanlarla, kendilerinden farklı davranış kalıplarına sahip olanları ise daha düşük puanlarla değerlendirebilmektedirler. Çalışanın görünümü, sosyal statüsü veya giyimi gibi faktörler de, değerlendirmeciye olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Başka bir anlatımla, değerlendirici kendisinin değer, davranış ve tutumlarına sahip olanlar ile olmayanlara karşı objektif davranamama sorunuyla karşı karşıya kalabilmektedir<sup>29</sup>.

Performans değerlemede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Dolgun vd., a.g.e, s.195.

<sup>30</sup> Uyargil vd., a.g.e , s.230.

### **1.5.3.7 Pozisyondan Etkilenme**

Bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyondan etkilenecek, işletme içerisinde önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenleri düşük performans düzeyinde değerlendirebilirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları içerisinde, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın nlenmesine yardımcı olacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

#### 2.1 Yetkinlik Kavramı

İlk kez 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanan yetkinlik kavramı, zaman içerisinde farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaya devam etmektedir.

Yetkinlik kavramı önceleri performans bileşenlerinden biri olarak tanımlanırken, daha sonraları yüksek performansı vasat olandan ayıran bilgi, beceri, yeterlik ve diğer karakteristikler olarak tanımlanmıştır<sup>31</sup>. Buna göre yetkinlik, etkili bir performans için gerekli olan ve ölçülebilen bir kabiliyettir. Yetkinlik; bilgiden, tek bir beceriden ya da kabiliyetten, kişisel bir özellikten ya da bu özelliklerin iki veya daha fazlasının birleşmesinden oluşabilir. Yetkinlik, iş performansının temel yapı taşıdır. Alınan görevlerde başarılı olmak için çeşitli yetkinliklere aynı anda veya o görev süreci içerisinde farklı zamanlarda ihtiyaç vardır<sup>32</sup>.

#### 2.2. Yetkinlik Türleri

Yetkinlikler şirket içerisinde ortak bir dil oluşturulması, çalışanların ne yönde davranmaları gerektiğinin ve onlardan beklentilerin açıkça ortaya konması ve performans standartlarının belirlenmesi amacıyla kullanılır. Etkin bir performans, gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin ortaya konmasıyla sergilenebilir. Bu durumda, yetkinliklerin üç boyutu olduğu söylenebilir: Bilgi (nasıl yapacağını bilme), beceri (yapabilme) ve tutum (yapmayı isteme ve seçme).

**Bilgi:** Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Konuya teorik olarak hakim olmak, bağlamsal ve prosedürel

---

<sup>31</sup>Timothy R. Athey, Michael S. Orth, Emerging Competency Methods For The Future, **Human Resources Management**, Vol:38, No:3, Fall 1999, s.215.

<sup>32</sup> Anne F. Marelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, Strategies for Developing Competency Models, **Administration and Policy in Mental Health**, 2005.

gerekliliklerini bilmek yetkinliğin bilgi boyutu için önemlidir<sup>33</sup>. Örneğin “ekip çalışması” konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.

**Beceri:** Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca, “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. İş ortamında “bir işe yetenekli olmak” başkalarından daha az bir çaba ile daha üst düzeyde performans göstermesidir<sup>34</sup>. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken beceri, yaparak ve yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.

**Tutum:** Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir<sup>35</sup>. Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.

Davranışsal, Fonksiyonel ve Temel Yetkinlikler olmak üzere literatürde 3 temel yetkinlik türünden bahsedilmektedir.

---

<sup>33</sup> Maziane Bennour, Didier Crestani, Using Competencies in Performance Estimation From the Activity To The Process, **Computers in Industry**, Vol:58, 2007, s.152.

<sup>34</sup> Aytaç Akalın, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, İkinci Basım, Ankara, Pegem A Yayınları, 2000, s.146.

<sup>35</sup> Salih Güney, **Davranış Bilimleri**,4.Basım, Ankara, Nobel Yayınları,2008,s.218.

**Davranışsal Yetkinlikler:** Bu yetkinlikler ağırlıklı olarak çalışanların iş ortamına taşıdıkları kişisel özelliklerdir. Kişinin doğuştan sahip olduğu ve sonradan edindiği becerilerin davranışsal karşılıklarını içermektedirler ve kişinin yaptığı işten bağımsızdırlar.

**Fonksiyonel Yetkinlikler:** Bu yetkinlikler görevlere özgü yetkinlikleri ifade eder. Bir görevi yerine getirebilmek için gerekli olan yetkinliklerdir. Belirli bir iş ailesi ya da fonksiyonda üstün başarı için gereklidir. Buna göre bir görev için gerekli olan fonksiyonel yetkinlik bir başka görev için gerekli olmamaktadır. Tamamen görevle ilişkilendirilir ve görevin sahibinden bu yetkinliğinin edinilmesi beklenir. Teknik ve mesleki bilgi içeren bu tür spesifik yetkinlikler fonksiyonel yetkinlikleri oluşturur.

**Temel Yetkinlikler:** Geçmişteki hiyerarşik işletmelerde sadece yöneticiler için uygulanan ancak günümüzün daha yassılaştan işletmelerinde fikirlerine değer verildiğini görmek ve etkili olmak isteyen herkesin ihtiyaç duyduğu (iletişim, etkileme, planlama ve organizasyon, müşteri odaklılık vb. ) yetkinliklerdir<sup>36</sup>. Bu yetkinlikler işletmenin tüm çalışanlarında olmasını istediği ve işletmenin yararlanabileceği var olan temel yetkinlikleri ifade eder. Aynı zamanda işletmenin kimliğinin kalbinde yatan değerleri ve var oluş sebeplerini içeren bu yetkinlikler, işletmenin değişimlere başlarken ya da değişimleri yanıtlarken bütünsel bilgisini, organizasyonel prosesleri, sistemleri ve prosedürleri, tüm entegre davranış modellerini, iç şebekeleri ve kişilerarası ilişkileri temsil eder<sup>37</sup>. Böylelikle işletmenin normları, değerleri, stratejileri, hedefleri gibi unsurlar göz önüne alınarak temel yetkinlikler oluşturulur.

Bununla birlikte tahmin edilecek performans kriterine bağlı olarak yetkinlikler iki kategoride incelenebilir<sup>38</sup>:

---

<sup>36</sup> Nicholas W. Weiler , Stephan C. Schoonover , **Critical Success Behaviors**, (Çevirimiçi) [www.yoursoulatwork.com/competencies](http://www.yoursoulatwork.com/competencies).

<sup>37</sup> Christophe Roux Dufort , Emmanuel Metais, Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning, **Technological Forecasting and Social Change**,1999, s.116.

<sup>38</sup> Sharon A. Tucker, Kathryn M. Cofsky, Competency-Based Pay On A Banding Platform, A Compensation Combination For Driving Performance And Managing Change, **ACA Journal**,1994,s.31.

**Önemli yetkinlikler (essential competencies):** Bu tür yetkinlikler verilen görevde herkesin ihtiyacı olan bilgi ve beceri gibi özellikleri kapsamaktadır. Gelişim ve eğitim sayesinde bu yetkinlik türü elde edilebilir. Mesela, bir grup çalışmasında bu yetkinlik etkili dinlemeyi ve grupta problem çözmeyi içerebilir.

**Ayırt edici yetkinlikler (differentiating competencies):** Bu tür yetkinlikler, ortalama performanstan daha yüksek performansı ayırt etmede etkili olan faktörleri içermektedir. Ayırt edici yetkinlikler benlik algısı, beceri ve dürtüleri kapsamaktadır ve bu yetkinlikleri geliştirmek çok zor olmasının yanında uzun dönemli başarının kaynağını sağlaması noktasında önemli bir avantajı bulunmaktadır. Bireyin üstün performans gösteren bir takım oyuncusu olabilmesi için kişisel esnekliğe sahip olması bu tür yetkinliklere örnek olarak gösterilebilir.

Spencer ve Spencer gerçekleştirdikleri geniş kapsamlı bir araştırmayla üstün performansı açıklayan yetkinlikleri 6 ana kategoride toplamışlardır<sup>39</sup>.

Çalışmalarında belirledikleri yetkinlikler günümüzde insan kaynakları uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır.

**Başarı Yetkinlikleri:** Bu yetkinlikler bireyin genel iş başarısı üzerinde etkilidir. Bu yetkinlikler bireyin başarıma arzusu, kalite ve düzen kaygısı, inisiyatif kullanma ve zihinsel merak sahibi olmasını içerir.

**Hizmet Yetkinlikleri:** Bu yetkinlikler insana yönelik hizmetlerde (öğretmen, danışman, hemşire vb hizmet içerikli görevlerde) üstün başarıyı tahmin etmekte etkilidir. Bu yetkinlikler başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmeyi ve bunun için çalışmayı içermektedir.

**Etki Yetkinlikleri:** Bu yetkinlikler bireyin başkaları üzerinde etki kurmaya yönelik altta yatan isteğini yansıtır ve güç isteğine karşılık gelir. Güç isteği organizasyonun ve başkalarının iyiliğini düşünerek gösterilen davranışları destekler. Bu nedenle etki

---

<sup>39</sup> L.M. Spencer, S.M. Spencer, **Competence at Work**, New York: Wiley, 1993, s. 9-13.

yetkinlikleri karşıdaki kişiyi birebir ikna ve organizasyonel düzeyde etki kurma becerilerini bir araya getirir.

*Yönetmel Yetkinlikler:* Bu yetkinlikler etki yetkinliklerinin yöneticileri için daha belirgin hale getirilmiş alt yetkinliklerinden oluşmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu için geçerli olan bu yetkinlikler başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği ile takım liderliğini içermektedir.

*Bilişsel Yetkinlikler:* Bu yetkinlikler kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliklerini içerir. Söz konusu yetkinlikler ağırlıklı olarak teknik pozisyonlar ve alt düzey yönetim pozisyonları için önemlidir.

*Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri:* Bu yetkinlikler bireyin sahip olduğu kişisel özelliklere karşılık gelmektedir. Söz konusu yetkinlikler bireyin kişiler ve olaylar karşısındaki olgunluğunu gösterir ve performansı üzerinde etkidir. Bu yetkinlikler özgüven, organizasyona bağlılık ve değişime uyum yetkinliklerini içerir.

### **2.3 Yetkinlik Özellikleri**

Yetkinliklerin karakteristik özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir<sup>40</sup>:

*Gözlemlenebilir Olması (Specific):* Yetkinlikler başkaları tarafından dışarıdan bakıldığında gözlemlenebilir niteliktedir. Örneğin iletişim yetkinliği bireylerin diğer bireylerle arasındaki gözlemlenebilir bağlantıyı ifade eder. Zeka gibi bireysel özelliklerin aksine bireyin davranışlarından hareketle sahip olduğu yetkinlikler açıkça izlenebilir.

*Ölçülebilir Olması (Measurable):* Yetkinlikler gözlemlenebilir olmaları nedeniyle ölçülebilir niteliktedir. Ölçüm o yetkinliğe ilişkin gözlemlerin sonucunda ortaya çıkan örneklerle de ilişkilendirilebilir. Yetkinliklere ilişkin farklı seviyelerde davranışsal

---

<sup>40</sup> Athey ve Orth, a.g.e, s. 216.



göstergeler oluşturularak kişinin herhangi bir yetkinliğe sahip olma düzeyi belirlenebilir.

*Geliştirilebilir Olması (Developable):* Geliştirme bireyde varolan yetkinliklerin iyileştirilmesidir. Yetkinlikler, kişilik özelliklerinin aksine, zaman içerisinde öğrenilebilir ve geliştirilebilir niteliktedir. Gelecek odaklıdır, muhtemel değişiklikleri göz önünde bulundurur. Belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılması için yetkinlikleri eğitim ve deneyim yoluyla geliştirmek mümkündür<sup>41</sup>.

*Sonuçlarla İlişkili Olması:* Yetkinlikler iş sonuçlarıyla anlamlı ilişkiye sahip bireysel özellikleri ifade eder. Organizasyondaki işleri gerçekleştirebilmek için gerekli olanı yansıtan becerilerle özdeşleşir<sup>42</sup>. Dolayısıyla performansla ilişkisi olmayan özellikler yetkinlik olarak kabul edilmez.

Yetkinlik, yüksek performansa ve örgütsel rekabet avantajına götüren bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışları, aynı zamanda ekip, süreç ve örgütsel yetenekleri içeren gözlemlenebilir bir performans boyutudur. Yetkinlikler günü gününe geri bildirimlerin, yönetimlerin ve desteklerin temelini oluşturur<sup>43</sup>. Şirketlerin stratejileri doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanların performans düzeylerini artırmaları gerekmektedir. Bu da belirli yetkinliklere sahip insanları istihdam etmekle ya da mevcut çalışanların yetkinliklerini geliştirmekle mümkündür<sup>44</sup>. Bu doğrultuda işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yetkinlik temelli hale getirmektedir.

---

<sup>41</sup> Gülkibar Biçer, Şerafettin Düztepe, Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2003, s. 16.

<sup>42</sup> Robert L. Cardy, T.T. Selvarajan, Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage, **Business Horizons**, 2006, s.240.

<sup>43</sup> William C. Byham, Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems, **Development Dimensions International**, 2006, s. 16.

<sup>44</sup> Athey ve Orth, a.g.e., s.215.

## 2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanımı

Günümüzde yetkinliğe dayanan yönetim anlayışı birçok şirket tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çeşitli araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının kuruma rekabet avantajı sağlamada önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Etkin performans için gerekli bir insan kaynakları stratejisi ise yetkinlik kavramıyla örtüşmektedir. Yetkinliğe dayalı yönetim anlayışı, şirkete ait rekabetçi avantajı sağlamak amacıyla insan gelişiminin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır<sup>45</sup>.

Günümüz dünyasında kurumlar, her zamandan daha fazla, performans bazlı yönetilmek zorundadırlar ve performansı ise kurumun tek veya birkaç alanında değil, sistematik olarak bütününde ölçmeli ve yönetmelidirler. Yetkinliklerin üstün performansla olan ilişkisi son dönemde insan kaynakları yönetiminde yetkinlik temelli uygulamaların tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının işletmeye girdiği andan itibaren doğru yöntemle, objektif bir şekilde değerlendirebilmenin ve yüksek performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı objektif bir şekilde ayırt etmenin yolu İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm fonksiyonlarını yetkinlik bazlı oluşturmaktan geçmektedir.

Yetkinlik kavramının örgüt yönetiminde özellikle de insan kaynakları yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulmasının, diğer bir deyişle işletmelerin yetkinlik modellerine giderek artan ilgi göstermelerinin nedenini aşağıdaki yararları ile ilişkilendirmek hatalı olmayacaktır:

- Yetkinlikler üstün performansın (özellikle yöneticilerin) tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araçtır.
- Yetkinlikler işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koyar.

---

<sup>45</sup> Gaye Özçelik, Murat Ferman, **Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Contexts**, Human Resource Development Review Vol: 5, No: 1, March 2006, s.74

- Yetkinlikler sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (örneğin yedeklemenin planlanmasında ya da performans değerlendirme kriterlerinin seçiminde) ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırır.

Bunlara ek olarak yetkinlikler bireyler tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Eğer örgüt yetkinlikleri açık seçik tanımlayıp, kişiler tarafından görülebilmelerini ve anlaşılmasını sağlarsa, birey bu doğrultuda ve kendisinden beklenen düzeyde bu yetkinlikleri geliştirecektir<sup>46</sup>.

## 2.5 Yetkinliklerin Oluşturulması

Yetkinliklerin, birçok insan kaynakları sürecinde uygulanabilmesi için öncelikle yetkinlik modeli oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda birçok firma, bir pozisyon için gerekli beceri, bilgi ve nitelikleri tanımlamak amacıyla yetkinlik modelleri geliştirmektedir. Firmalar belirli bir işi iyi yürütebilmek için gereken yetkinliklerin bir kombinasyonunu belirlemekte ve daha sonra da değişik seviyeler için bu yetkinliklere sahip kişilerden beklenen davranışları tanımlamaktadırlar.

Yetkinlik bir model içerisinde çeşitli biçimlerde organize edilebilir. Hiç bir yaklaşımı en iyi olarak tanımlayamayız. En iyi yapının hangisi olduğunu örgütsel ihtiyaçlar belirlemektedir. Tüm çalışanlar için çeşitli anahtar ve önemli yetkinlikler çıkartmak ve daha sonra özel alt gruplar için ek yetkinlik kategorileri tanımlamak önemlidir<sup>47</sup>.

İlk yetkinlik modellerinden 30 yıl sonra günümüzde Fortune 500 şirketlerinin yarısından fazlası yetkinlik modellemesinden faydalanmaktadır. McBer geleneğinde çalışan danışmanlar hala çok sayıda modeli yapılandırmaktadır; fakat bu danışmanlar çok sayıda diğer danışmanlarca kullanılan farklı yöntemleri bütünleştirmektedir. Geçmiş on yıl içerisinde ve özellikle son beş yıldır, yetkinlik modellerinde örgütler yeni

---

<sup>46</sup> Uyargil vd., a.g.e, s.251.

<sup>47</sup> Marelli, a.g.e, s.538.

yöntemler kullanmaya başlamışlardır. Görevlerini yeniden yapılandıran ve çalışma süreçlerini yeniden tasarlayan çok sayıda örgüt yeni olarak tasarlanan görevler için yetkinlik modelleri geliştirmiştir. Bu yeni yetkinlik modelleri zorunlu olarak geçmişte etkin olduğu kabiliyetlerden ziyade ortaya çıkan ve beklenen kabiliyet gereksinimlerini tasvir eder. Çoğu örgütün geniş görev kümesine bu modeli uygulaması, liderler için genellikle bir yetkinlik modelinin geliştirilmesiyle yetkinlik modellemesinde tüm bedenlere uygun bir yaklaşım ortaya atılmıştır<sup>48</sup>.

İşletmelerde yetkinlik modellerinin oluşturulmasında yararlanılan farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Aşağıda bu yaklaşımlar üç temel başlık altında açıklanacaktır<sup>49</sup>:

- *Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı:* McClelland ve Hay/McBer Danışmanlık Şirketi tarafından birlikte geliştirilen bu yaklaşımda işletmede üstün performanslı olarak algılanan yöneticiler önerilir ve başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenen görüşmelere tabi tutulurlar. Daha sonra toplanan bütün veriler analiz edilerek başarıya neden olan faktörler belirlenir.
- *Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı:* Araştırmaya Dayalı Yaklaşımın alternatifi olan ve firmanın stratejik yönüne/geleceğine göre yetkinliklerin belirlendiği bu yaklaşımda genellikle firmanın tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsat, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda görüşmeye tabi tutulurlar. Yetkinlikler bu yol ile ya da bazen benzer stratejik evrelerden geçmiş firmaların veri tabanlarından yararlanarak da belirlenebilir.
- *Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı:* Araştırmaya Dayalı Yaklaşımına diğer bir alternatif olan bu yaklaşımda yetkinlikler formel ya da informel olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre geliştirilebileceği gibi, bazen de tepe yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenebilir.

---

<sup>48</sup> Tamer Keçecioğlu, Derya Kelgökmen, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.3/4, s.217 <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article12.pdf>.

<sup>49</sup> Cavide Uyargil, *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları, 15-16 Nisan 2004, s. 5 – 6.

**Tablo 2.1** Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması

	<b>Araştırmaya Dayalı Yaklaşım</b>	<b>Stratejiye Dayalı Yaklaşım</b>	<b>Değerlere Dayalı Yaklaşım</b>
<b>AVANTAJLARI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Gerçek davranışlara dayalıdır.</li><li>•Uygulamaların meşrutiyetini sağlar.</li><li>•Yöneticilerin yoğun katılımı vardır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yetkinlikler geçmişe değil, geleceğe yöneliktir.</li><li>•Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine olanak verir.</li><li>•Örgütlerin değişim çabalarını destekler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yetkinlikleri motive etme özelliği güçlüdür.</li><li>•Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar sağlar.</li></ul>
<b>DEZAVANTAJLARI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır.</li><li>•Soyut ve ölçülmeyen yetkinlikleri kapsamaz.</li><li>•Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir.</li><li>•Yetkinlikler gerçek davranışlara değil, spekülasyonlara dayalıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•"Hatalı" değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur.</li><li>•Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür.</li><li>•Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir.</li></ul>

Kaynak : Uyargil vd., İnsan Kaynakları Yönetimi , Beta 2009, s.252.

Firmalar kendi yetkinlik modellerini geliştirirken sayılan yaklaşımlardan birini seçebilirler ancak her firmanın yetkinlik modeli oluştururken uygulayacağı yöntemler farklı olacaktır. Belli bir şablonu birebir uygulamak yerine firmalar, bu şablonlardan yola çıkarak kendi yapı, değer ve hedeflerine uygun yöntemler geliştirmelidir. Daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş bir yöntemin her firmaya uygun olacağı ve aynı başarıyı yakalayacağı söylenemez. İyi bir yetkinlik modeli, kurumun kendi gerçekleri doğrultusunda gözlemlenebilir davranışlara açıklık getirdiği için işe almadan geliştirmeye, kariyer yönetiminden ödüllendirmeye kadar tüm insan kaynakları yönetimi süreçlerinde çalışanların objektif olarak değerlendirilmesine olanak tanır. Yetkinliklerin düzenli olarak ölçülmesi mevcut ve ideal performans arasındaki farkın nedenlerini ortaya koyarak etkili bir şekilde yönetilmesini olanaklı kılar.

Yetkinliklerin saptanması aslında bir veri toplama işidir. Yetkinlik modeli oluşturulması sırasında yetkinliklerin hangi yöntemle belirleneceği çeşitli şartlara bağlı

bir tercihtir. Uzman görüşü, yapılandırılmış görüşme, kritik olay tekniği, gözlem, atölye çalışması, focus grup toplantıları, fonksiyonel analizler gibi çeşitli teknikler kullanılabilir. Burada önemli olan, firma için en doğru ve etkili sonucu hangi teknik verecekse onda karar kılmaktır. Bu yöntemlerden uygun olanı yoluyla yetkinlikler saptanır ve çeşitli görevlerdeki kişilerin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini gösteren bir yetkinlik modeli oluşturulur<sup>50</sup>.

Bir taraftan işletme yönetimlerinin örgütsel bilgiyi artırmayı, paylaşmayı ve en iyi biçimde değerlendirmeyi amaçlayan bilgi odaklılık yaklaşımlarının yoğunlaşması, diğer yandan ise çalışanların kendilerini bilgi işçisi profiline ulaşmak zorunda hissetmeleri, bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başlıcaları arasında; bireylerin yetkinlik geliştirme zorunluluğu altına girmeleri, örgütsel hedeflerle bağdaşmayan bireysel gelişimin benimsenmesi ve zamanın ve yatırımların verimsiz kullanılması sayılabilir.

Yetkinliği olan yoğun ilgiye rağmen, hem yetkinlik teorisini geliştirmek için çalışan araştırmacılar hem de bu kavramı işletmeye uygulamaya çalışan yöneticiler yetkinlikleri açıklamakta ve işletmenin gerçek yetkinliklerini tanımlamakta zorluk çekmişlerdir. Araştırmacıların ve yöneticilerin yetkinliği daha başarılı tanımlama, analiz etme ve yönetmelerini sağlayacak beş tip yetkinlik durumu tanımlanmıştır<sup>51</sup>. Bu yetkinlik durumları örgütsel yetkinlikleri belirlemede kullanılmaktadır.

Birinci yetkinlik durumunda işletmenin stratejik kararlarının verilebilmesi için yöneticilerden beklenen yetkinlikler mevcuttur. İşletmede neyin neden yapılacağını imkan verecek bilgi, beceri ve anlayışa göre yetkinlikler tanımlanır. İşletmenin pazarda değer kazanma aşamalarında ve hedefine ulaşmada kullandığı alternatif işletme stratejilerini ifade eder.

İkinci yetkinlik durumu, birinci yetkinlik durumunda tanımlanan işletme stratejilerini uygulamak için olması gereken yetkinlikleri kapsar. İşletme tarafından

---

<sup>50</sup> Michael Armstrong, **Performance Management**, Kogan Page Limited, London, 1994, s.225.

<sup>51</sup> Ron Sanchez, Understanding Competence-based Management Identifying and Managing Five Modes of Competence, **Journal of Business Research**, Vol. 57, 2004, s. 518.

yapılan faaliyetlerin nasıl yönetileceği önemlidir. İkinci tip yetkinlik durumu, işletmenin yönetim aşamalarını oluşturmak ve düzenlemekten sorumlu olan üst düzey yöneticilerin öncelikli sorumluluğundadır. Yöneticiler, bu yetkinlik durumunu geliştirirken, değer katma aşamalarındaki dinamik ve statik etkinlikleri elde etmeli ve farklı yönetim aşmalarının yetisine sahip olmalıdır.

Üçüncü, dördüncü ve beşinci yetkinlik durumları, işletmenin, birinci tip yetkinlik durumunda tanımlanan işletme stratejileri ve ikinci tip yetkinlik durumundaki yönetim aşamalarıyla harekete geçen üç kabiliyeti ile ilgilidir. Üçüncü tip yetkinlik durumu, işletme stratejileri için gerekli olan kaynak zincirlerini elde etme veya onlara ulaşma, düzenleme ve yerleştirme becerilerini kapsar. Dördüncü yetkinlik durumu, üçüncü yetkinlik durumunda elde edilen kaynakların alternatif yollarda kullanılması için gerekli yetkinlikleri tanımlar. Yani hangi kaynakların, değişik durumlarda kullanılabileceği bu yetkinlik durumunda belirlenir. Beşinci yetkinlik durumu ise belirlenen uygun kaynaklar için gerekli beceri ve kabiliyetleri kapsar. Bu tip yetkinlik durumunda insan kaynaklarının yetilerinden yararlanır. Bilgi ve becerisini uygun kaynaklara yönetmekle yükümlü yöneticiler ve çalışanları etkin bir biçimde değerlendirmekten insan kaynakları sorumludur.

**Tablo 2.2** Üç Rekabetçi Çevrede Kritik Yetkinlik Durumu

<b>Rekabet Çevresi</b>	<b>Çevre Özellikleri</b>	<b>Kritik Yetkinlik Durumu</b>
Durağan	Pazar özellikleri ve teknolojilerinde değişim yok.	V
Gelişen	Pazar özellikleri ve teknolojilerinde gözlemlenebilir ve sürekli değişim.	III, IV ( I,II )
Dinamik	Pazar özellikleri ve teknolojilerinde sık ve belirsiz değişim.	I, II, III, IV, V

Kaynak: Ron Sanchez, "Understanding Competence-based Management Identifying and Managing Five Modes of Competence", Journal of Business Research, Vol. 57, 2004, s. 530.

Değişik seviyedeki yetkinliklerin tanımlanması, stratejik kararlar, işletme yönetimi, ürünler ve hizmetlerle şirketin yetkinlik görüşü arasındaki bağlantıyı açıklamak için yukarıda anlatılan beş yetkinlik modu önemlidir.

Yapılan büyük yatırımlara rağmen, yetkinlik modelleri her zaman amaçlara ulaşmada yeterli olmamaktadır. Bunun nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir<sup>52</sup>:

- Yetkinlikler, sonuçlardan çok davranışlara odaklanmıştır. Birçok işletmede çalışanların nasıl davranmaları beklendiği açıklanırken, bu davranışı göstermenin işle ilgisi ve iş sonuçlarına yapacağı katkı açıklanmamaktadır.
- Yetkinlikler çok geneldir. Yetkinlik modellerinde tanımlanan yetkinlikler hemen hemen her sektörde ve her işletmede aynıdır. Ayırt edici, role özgü yetkinlikler tanımlanmamaktadır.
- Yetkinlik uygulamalarında yeterli özen gösterilmemektedir. Firmalar, yetkinlik modeli oluşturulmasına büyük yatırımlar yaptıkları halde, oluşturulan modeli uygulamak konusunda aynı kararlılığı göstermemektedirler.
- Yetkinlik modeli, yöneticilerdense insan kaynakları tarafından sahiplenilmektedir. Çalışanlardan belli yetkinlikleri göstermeleri beklenirken yöneticilerin bu sürece uzak durması modelin ciddiyle uygulanmasını engellemekte ve boşluklar yaratmaktadır.

## 2.6 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Çalışan performansını değerlendirmede doğru aracı seçmek insan kaynakları yönetiminin görevleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle yetkinliklerin en yaygın kullanım alanlarından biri performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmede iş sonuçlarını etkileyen yetkinlikler değerlendirilmektedir ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile iş performansının artışı hedeflenmektedir. Başka deyişle yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamasında yetkinlikler, başarılı iş sonuçlarının girdileri olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda yöntemde temel amaç, sadece en kötü ve en iyi performansa sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, bir

---

<sup>52</sup> Jim Intagliata, Dave Ulrich, Norm Smallwood, “Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results”, **Human Resource Planning**, Vol: 23, No:4, 2000, s.15–16.



bütün olarak çalışanların ortalama performansının, dolayısıyla kurumun performansının yükseltilmesidir<sup>53</sup>.

Günümüzde, performans sadece çalışanın neyi (hedef) başardığı olarak değil, bunun yanında çalışanın yaptığı işi nasıl (yetkinlik) devam ettirdiği olarak görülmektedir. Birçok örgüt, yetkinliğe dayalı modelleri çalışan geliştirme merkezinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Buradaki amaç, gelecek gelişimleri tanımlamak için bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmektir<sup>54</sup>. Bu doğrultuda yetkinliklere dayalı yöntem performansın “nasıl” gerçekleştirildiğine odaklanmakta ve çalışanın gelişimini hedefleyerek geçmişe değil geleceğe yönelik bir bakış açısı sunmaktadır<sup>55</sup>. Yöntemin geleneksel yöntemlerden en önemli farkı kurumun bütünü için tanımlanmış stratejik bir yön belirtmesi, yüksek performansı ayırt eden bireysel yetkinlikleri açıklaması ve tanımlanmış yetkinlikleri güçlendirmek amacıyla gelişim programları sunması, spesifik iş becerilerinden ziyade yetkinliklere vurgu yapmasıdır<sup>56</sup>.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme 5 aşamadan oluşmaktadır<sup>57</sup>:

**1.Yetkinliklerin Belirlenmesi:** Bu aşamada çalışanın hangi yetkinlikler kapsamında performansının değerlendirileceği belirlenmektedir. Bu amaçla önceden oluşturulmuş yetkinlik modelinden faydalanılmaktadır. Yetkinlikler belirlenirken temel yetkinlikler ve işletmenin stratejisi göz önünde bulundurulmalı ve yetkinliklerin çalışanın performansında kilit öneme sahip yetkinliklerden oluşmasına dikkat edilmelidir.

**2.Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi:** Bu aşamada çalışanın performansının değerlendirileceği yetkinlikler için çalışandan beklenen performans kriterleri belirlenmektedir. Başka deyişle bu aşamada çalışandan her bir yetkinliği hangi seviyede

---

<sup>53</sup>Jim Kochanski, “Six companies share their insights: the challenges in applying competencies”, **Compensation and Benefits Review**, Vol: 29, No: 2, 1997, s.66.

<sup>54</sup> Özçelik ve Ferman , a.g.e., s.77.

<sup>55</sup> Jeffery S. Shipmann, The practice of competency modeling, **Personnel Psychology**, Vol: 53, 2000, s.725.

<sup>56</sup> Samuel Greengard, “Competency management delivers spectacular corporate gains”, **Workforce**, Vol: 128, No: 3, 1999, s.106.

<sup>57</sup> David Martone, “A guide to developing a competency-based performance management system”, **Employment Relations Today**, Autumn 2003, s.24-28.

sergilemesi gerektiği belirlenmektedir. Bu doğrultuda yetkinlik modeli hazırlanırken oluşturulan davranışsal göstergelerden yararlanılmaktadır.

İşletmelerde farklı işler için farklı yetkinlik düzeylerine ihtiyaç vardır. Bu nedenle belirlenen yetkinliklerin her biri için gereken düzeyler belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Böylece performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar minimize edilebilecektir<sup>58</sup>.

**Tablo 2.3 Yetkinlik Düzeyleri**

	A. Pozitif Bir İklim Yaratmak	B. Enerji ve Şevk	C. Takım Çalışmasını İyileştirmek
Temel	Motive edilmiş profesyonellerin küçük bir iş biriminde, takım ruhu ve verimlilikle ifade edilen olumlu bir iklimi geliştirmek.	Mükemmellik üzerinde duran ve sıkı çalışmayı sergilemesiyle diğerleri için etkin rol modeli olarak hizmet eder.	Bir iş biriminde takım çalışmasını yapılandırır. Tüm takım üyelerindeki katılıma davet etmek ve herkesin katılımını değerli kılmak önemlidir.
Orta	Orta büyüklükteki örgütsel birimde olumlu iklimi geliştirmek; zayıf bir çalışma ikliminden geri dönme yeteneği sergiler.	Kendi şevkini ve enerjisini küçük grupları enerjilendirmede etkin olarak kullanmak.	Çeşitli çalışma birimlerinin yer aldığı örgütsel birimlerdeki takım çalışmalarını yapılandırmak. Bir bölüm içerisindeki iş birimleri arasındaki bağlılığı geliştirmek. Çatışmaları etkin olarak çözmek.
İleri	Büyük bir örgütsel birimde olumlu bir iklim geliştirmek.	Kişiliğinin gücüyle büyük grupları enerjilendirmek. Tüm seviyelerdeki çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşları kolaylıkla harekete geçirme.	Muhtelif bölümlerden oluşan büyük bir örgütsel birimde takım çalışmasını yapılandırma. Diğer kişilerdeki takım yapılandırma kabiliyetlerini geliştirme. İş birimleri dışında diğer kişilerle takım çalışmasını geliştirme.

Kaynak : Tamer Keçecioglu, Derya Kelgökmen, **Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4,s. 217** <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article12.pdf>.

**3. Performansın İzlenmesi:** Bu aşamada performans dönemi boyunca çalışanın, değerlendirildiği yetkinliklere ilişkin performansının yöneticisi tarafından takip edilmesi yer almaktadır. Dönem boyunca yönetici çalışanı izleyerek ona eksik olduğu alanlarla ilgili düzeltici eylemler sunmaktadır. Başka deyişle süreç boyunca çalışana yetkinliklerine ilişkin sürekli olarak geribildirim sağlanmaktadır.

**4. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi:** Dönem sonunda çalışanın performansının değerlendirildiği yetkinliklere istenen seviyede sahip olup olmadığı analiz edilmektedir.

<sup>58</sup> Uyargil vd., a.g.e, s.254.

Yetkinliklerin objektif olarak ölçülebileceği ölçütler geliştirmek zordur. Bu nedenle ağırlıklı olarak sübjektif değerlendirme araçlarından yararlanılmaktadır. Bu amaçla yaygın olarak 360 derece uygulaması, değerlendirme merkezi uygulaması ya da anket uygulamalarından yararlanılmaktadır.

Değerlendirme, 360 derece uygulamasında olduğu gibi kurumdaki birden fazla birey tarafından gerçekleştirilmekte; ya da uzman psikologlardan ve çalışanın amirlerinden oluşan değerlendirme merkezi uygulaması gerçekleştirilmekte ya da çalışanın yöneticisi insan kaynakları bölümü tarafından yetkinliklerin değerlendirmesine yönelik hazırlanmış anket formunu doldurmaktadır. 360 derece performans değerlendirilmesindeki geri bildirimler, çok sayıda değerlendiricinin bulunması nedeni ile daha objektif sonuçlar verebilmektedir<sup>59</sup>.

**5. Performansın Gözden Geçirilmesi:** Bu aşamada dönem sonunda çalışana yetkinliklerine ilişkin, gerçekleştirilen analiz ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda, geribildirim verilmektedir. Geribildirim çalışanın değerlendirildiği yetkinlikler itibariyle güçlü ve zayıf yönlerini içermekte ve çalışana zayıf yönlerini geliştirebileceği bir gelişim planı sunmaktadır. Çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin seviyeleri ile çalışanda mevcut olan yetkinliklerin seviyesi arasındaki fark, çalışanın hangi yetkinliklerini ne ölçüde geliştirmesi gerektiğini belirlemektedir.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminin en önemli yararı, yetkinliklerin üstün iş performansı ile ilişkisi nedeniyle, iş sonuçları üzerinde anlamlı etkileri ortaya çıkarabilmesidir. Bununla birlikte çalışanlar, performanslarının gözlemlenebilir davranışlar kapsamında değerlendirilmesi nedeniyle uygulamayı diğer yöntemlere göre göreceli olarak daha objektif ve adil olarak algılamaktadır. Çalışan, kendisinden hangi davranışları sergilemesi gerektiğini sürecin başından itibaren bilmekte ve dönem sonuna kadar kendisini bu yönde geliştirebilmektedir<sup>60</sup>.

## **2.7. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirmenin Geleneksel Performans Değerlendirmeden Farkı**

---

<sup>59</sup> Biçer ve Düztepe, a.g.e, s. 16.

<sup>60</sup> Yege, a.g.e., s.60.

Yetkinliklere dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı, üstün performansa yol açacak İnsan Kaynakları Yönetim süreçlerini oluşturmak ve bunların başarı ile uygulanmasını sağlamaktır. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede de temel amaç, üstün performanslı çalışanları, ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında da temel amaç bu olmakla birlikte, yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede kişilere “üstün” ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir. Böylece değerlendirilen ve değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolaylaşmakta ve geri besleme süreci de daha iyi işlemektedir.

Ayrıca diğer İnsan Kaynakları süreçlerinde uygulanan bu yetkinlikler, süreçler arasındaki bütünlüğün sağlanmasını da kolaylaştırmaktadır. Örneğin yetkinliklere dayalı seçim sonucunda işe alınan bir elemanın performansının değerlendirilmesi, kariyerinin planlanması ve ücretlendirilmesi de aynı yetkinlik sistemi içinde gerçekleşecektir.

Günümüzde işletmelerin bir kısmı performans değerlendirme uygulamalarının adını yetkinliklere dayalı performans değerlendirme olarak değiştirirken, gerekli çalışmaları yapmadan, uygun modeli oluşturmadan sadece var olan geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin adını değiştirerek, performans faktör ya da kriterlerine yetkinlik diyerek bu yeni uygulamaya geçmişlerdir. Bu gibi durumlarda seçim, eğitim-geliştirme, kariyer yönetimi ve ücretlendirmedeki geleneksel uygulamalarına devam ettikleri için bu işletmelerin yetkinliklere dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımından beklenen yararlı sonuçlara ulaşmaları da mümkün olmayacaktır.

Geleneksel yöntemlerde değerlendirmede performans faktör ya da kriterlerinin, yetkinliklere dayalı yaklaşımda da yetkinliklerin gruplandırılmasında iki yaklaşım arasında bir farklılık olduğu düşünülse de, konunun özünde bunların benzer olduğu görülmektedir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde faktörlerin değerlendirme formlarında belirli gruplara ayrılarak ( bilgi düzeyi, davranışsal faktörler, yönetsel beceriler, iş sonuçlarına yönelik faktörler vb.) çeşitli başlıklar altında yer almaları gibi, yetkinliklerin de gruplandırmaya tabi tutulmaları değerlendirmelerin etkinliği açısından

gerekmektedir. Gruplar halindeki faktörler/yetkinliklerle değerlendirme yapmak, geri besleme almak ve vermek, değerlendirme sonucunda gerekli gelişim planını düzenlemek kolaylaşmaktadır<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Uyargil vd., a.g.e. s.256.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ BİR ÖRNEK UYGULAMA

#### 3.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile hem yetkinlik bazlı performans sistemi ile ilgili bir uygulamanın incelenmesi amaçlanmakta hem de bu sisteme geçildikten sonra şirketin mali göstergeleri ile çalışanlar açısından durumu incelenmektedir. Bu amaçla gıda sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir şirketin Türkiye yapılanmasında uygulanan performans sistemi amaç, içerik, kapsam ve sonuç olarak incelenmiştir.

#### 3.2.Çalışmanın Kapsamı ve Varsayımları

Çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmış olup, çalışma tek bir işletme ele alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletme, hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet göstermektedir. Şirketin faaliyet gösterdiği sektörün araştırma sonuçları üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmayacağı varsayılmaktadır.

Çalışma kapsamındaki işletmenin sadece beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan performans değerlendirme sistemi incelenmiş olup, mavi yakalı çalışanlar kapsam dışı tutulmuştur.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili dokümanlar ve mevcut istatistikler incelenmiştir.

### **3.4. Araştırma Kapsamındaki İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

Bu bölümde araştırma kapsamındaki işletmenin tarihçesi, misyon, vizyon ve değerleri anlatılarak işletmenin genel organizasyon yapısından bahsedilmiştir.

#### **3.4.1. İşletmenin Tarihçesi**

Fast food alanında faaliyet gösteren XS'nin temelleri, 1960 yılında Amerika'da 2 kardeşin küçük bir gıda işletmesini satın alması ile atılmış olur. Anlaşma, \$75'lik bir peşinat ile güvence altına alınmış olmakla birlikte, kardeşler bu küçük işletmenin tamamı için \$500 öderler. Sekiz ayın sonunda kardeşlerden biri, kullanılmış bir Volkswagen Beetle karşılığında hisselerini diğer kardeşe devreder. Bu devir işlemi ardından şirketin tek sahibi olan kardeş, 1965 yılında işletmenin isminde değişiklik yapar. 1967 yılında XS şirketi ilk franchise şubesini açar. Şirket logosunda, o dönemler her yeni şube açılışını belirtecek şekilde değişiklik yapılması öngörülse de, şirketin çok hızlı bir şekilde büyümesi ile bu fikir hayata geçmez. 1978'li yıllara gelindiğinde XS 200. franchise şubesini açmıştır.

1983 yılında XS, ilk uluslararası şubesini Kanada'da açar. Aynı yıl, toplamda 1000. şubesini açar ve 1995'e gelindiğinde ise 1000 uluslararası lokasyonda yer alıyordu. 1997 yılında, 5 kıtada 7 farklı ülkede aynı gün şube açarak 1500. uluslararası lokasyonuna ulaşmıştır.

1998'de, 38 yıllık şirket sahibi kardeş, emekli olur ve şirketin 93%'ünü 1 milyar dolara bir şirkete satmıştır.

44 yıl boyunca özel bir şirket olan XS, 2004 yılında, New York Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başlamıştır.

XS, 2003 yılında bir sanayi ticaret yayını tarafından "Yılın Zincir Şirketi" seçilir ve aynı değerlendirme 2010 yılında da gerçekleştirilir. 2006 yılında gerçekleştirilen

eşzamanlı kutlamalarla XS, 5000. Amerikan şubelerini ve 3000. uluslararası şubelerini açar. Böylelikle toplamda sistem içerisinde artık 8000 şubesi bulunur. Ayrıca, aynı yıl Dublin’de bulunan şubesi, yıllık \$3 milyon ciro elde ederek XS tarihinde önemli bir “ilk” olur. Eylül 2006’ya gelindiğinde ise XS’nin toplamda \$1,4 milyar geliri olan 8,238 şubesi vardır.

2007 yılında, Franchising programları ile online ve mobil sipariş sitesini tanıtır. 2009 yılında ise YZ adı verilen, müşterilerin kendi siparişlerinin hangi aşamada olduğunu görmesini sağlayan gerçek zamanlı online uygulamayı tanıtır. Sonuçta bakıldığında, ilk XS şubesi açıldığında müşterilere şubede yemek yemek ya da ürünü eve alıp eve götürme seçeneği sunan bir şirketken, 2005 yılı itibari ile sipariş hattı devreye girmiştir.

2009 yılında tüketicilerin tat tercihleri üzerine yapılan bir araştırmada XS sonuncu olur. Aynı yıl şirket, ürününü tamamen yeniden yaratacağını açıklamıştır. Tüketicilerin ürün kalitesini eleştirdiği ve şeflerin ürünü geliştirdiği bir reklam kampanyası filme alınır. Yeni ürün aynı ay tanıtılır ve bir sonraki yıl, yani XS’nin 50. yılında, şirketin CEO’su üç aylık dönemde 14.3% oranında kazanım elde ettiklerini açıklar. Bu başarı, fast food zincirinde kaydedilen 3 aylık en büyük sıçrayış olarak ifade edilmektedir.

Şimdiki menü çeşitli özelliklerdeki İtalyan-Amerikan meze ve yan ürünlerinden oluşmaktadır. Geleneksel, spesiyal ve müşteri isteklerine göre farklı çeşitlerde hazırlanan “S” öncelikli ürünüdür. Meze olarak makarna, fırında pişen sandviçler ve ekmek kaseleri bulunmaktadır. Yine yan ürün olarak tavuklar, breadsticksler, içecekler ve tabii ki tatlı bulunmaktadır.

Kuruluşundan 1990’lı yılların başına kadar, eve servislerde verimliliği sağlamak için menü içeriği diğer fast food restaurantlarına göre daha basit kalır. 12 ve 16 inçlik “S” ürünü ve 11 çeşit üst malzeme ile kola bulunmaktadır.

Menüde ilk genişleme, “S” ürününün 2 farklı pişirme yönteminin tercihli olarak seçilebilmesi ile 1989 yılında gerçekleşir. Yapılan pazar araştırması neticesinde



Amerikan müşterilerin 40%'ının aynı tercihte bulunduğu ortaya çıkar. Yeni ürün lansmanı için \$25 milyon harcanır ve bu rakamın \$15 milyonluk kısmı sadece yeni sac tavalara ödenir. XS, ekstra büyük ürün denemelerine 1993 yılının başlarında başlamaktadır.

XS Ağustos 2002'de, Buffalo Wings'e alternatif olarak tek lokmalık baharatlı Buffalo Tavuk Kickers'ı pazar trendine sokar. Gevrek tavuk parçalarına benzer olan panelenip pişirilen beyaz et filetoları 2 farklı sos ile müşteriye sunulmuştur.

2000 yılından beri temel ürününde değişiklik yapmayan XS, 2003 yılında Philly Cheese Steak adını verdiği yeni ürününü tanıtır. Ürün lansmanı ayrıca National Cattlemen's Beef şirketi ile ortaklığın başlangıcı olur. 2006 yılında Brooklyn Stili ile XS'nin ürün spesiyaliteleri devam eder ve ardından New York Stili ürünü lanse eder.

2008 yılında bir kez daha temel ürünün haricinde, fırında sandviç ürününü geliştirir ve 4 farklı seçenek sunarak, sandviç konusunda marka olan M'nin ürünlerine alternatif yaratır. Erken pazarlama stratejisi ile M'in sözcüsü ile aynı ismi taşıyan müşterilere ücretsiz sandviç satılarak M'ye çeşitli atıflarda bulunulmuştur.

Şirket, 2009 yılında standart ürününden 40% daha fazla peynir ve daha çok üst malzeme içeren "Amerikan Efsaneleri" isimli ürününü çıkarmıştır. Aynı yıl XS, ürün yelpazesinin başlangıçlarına içi makarnalı hafif baharatlı ekmek ürününü, tatlılarına ise içi sıcak şekerleme dolu dışı çıtır çikolata kabuklarından oluşan ürününü eklemiştir.

2010 yılında, XS ürününde kullandığı sos ve peynirde önemli değişiklikler yaptı. Yapılan reklam kampanyası ile ürünün tadı ile ilgili kamuoyunda oluşabilecek sorunlar kabul edildi.

1973'ün başlarında XS müşterilerine 30 dakika içerisinde siparişlerini teslim etmeyi aksi halde siparişi ücretsiz vereceğinin garantisini sunmuştur. Ancak yaşanan talihsiz olaylar nedeniyle kamuda oluşan "dikkatsiz sürüş ve sorumsuzluk algısı" nedeniyle 1993 yılında bu garanti askıya alınmıştır.

Aralık 2007’de XS, daha önce verdiği garantiye atıfta bulunarak yeni sloganı “30 Dakikanız Var”ı tanıtmıştır.

2009 yılında dünyanın 65 ülkesinde 8.750 noktada hizmet veren XS, Türkiye’de ilk şubelerini 1996 yılında açmıştır. İlk önce İstanbul’da yaygınlaşır ve ardından Türkiye’nin birçok lokasyonunda faaliyet göstermeye başlamıştır. 2010 yılının sonlarına gelindiğinde Türkiye’deki şube sayısı 150’ye ulaşır. Türkiye pazarında Master Franchise olarak yer alan XS, buradaki büyümesini hem kendi şube açarak hem de alt franchise vererek gerçekleştirmektedir.

### 3.4.2. İşletmenin Vizyon, Misyon ve Değerleri

Vizyon, işletme yönetiminde örgütün uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, hayal edilen hedeflerin “ceviz kabuğuna sığdırılmış hali”dir<sup>62</sup>. XS’nin vizyonu “Biz dünyadaki en iyi S ürünü dağıtım şirketi olmak için yola çıkmış sıra dışı insanlarız”dır. Bu vizyon XS Uluslararası’nın belirlemiş olduğu vizyon olmakla birlikte, XS Türkiye’nin vizyonu “Biz Türkiye’deki en iyi S ürünü dağıtım şirketi olmak için yola çıkmış sıra dışı insanlarız” şeklindedir.

Misyon, bir örgütün uzun dönemde ne gibi oluşumlar istediği, bunun nasıl bir yapılanmayı öngördüğü, işimiz nedir ve ileride ne olacaktır, ne olmalıdır sorularına cevap arayan bir kavramdır<sup>63</sup>. XS’nin misyonu “Daha çok S sat, daha çok eğlen”dir (Sell more S, have more fun).

Misyon, bir anlamda örgütün var oluş nedenini, başarmak istediği amacı ifade eder. Bu nedenle şirket misyonunun tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmiş olması oldukça önemlidir.

XS’nin değerleri;

- Yüksek hedefler belirle ve en iyisini yap,

<sup>62</sup> Tangram Yönetim ve Danışmanlık A.Ş., Vizyon ve Misyon, <http://www.tangram.com.tr/y-vizyonmisyon.pdf>.

<sup>63</sup> <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/368-misyon-vizyon-stratejik-vizyon.html>.

- Şeffaf ol ve geribildirim ver,
- Fanatik ve tutkulu bir takım ol,
- Ahlaki değerleri uygula,
- Müşterilerimize en iyi özeni göster,
- Çalışanımıza kariyer fırsatı sun,
- Kendini ve ekibini geliştir,
- Değiştirmek istediğini teşvik et,
- Eğlen ve işi keyifli hale getir,
- Kazan ve kazandır

olarak belirlenmiştir.

XS'nin rehber ilkeleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

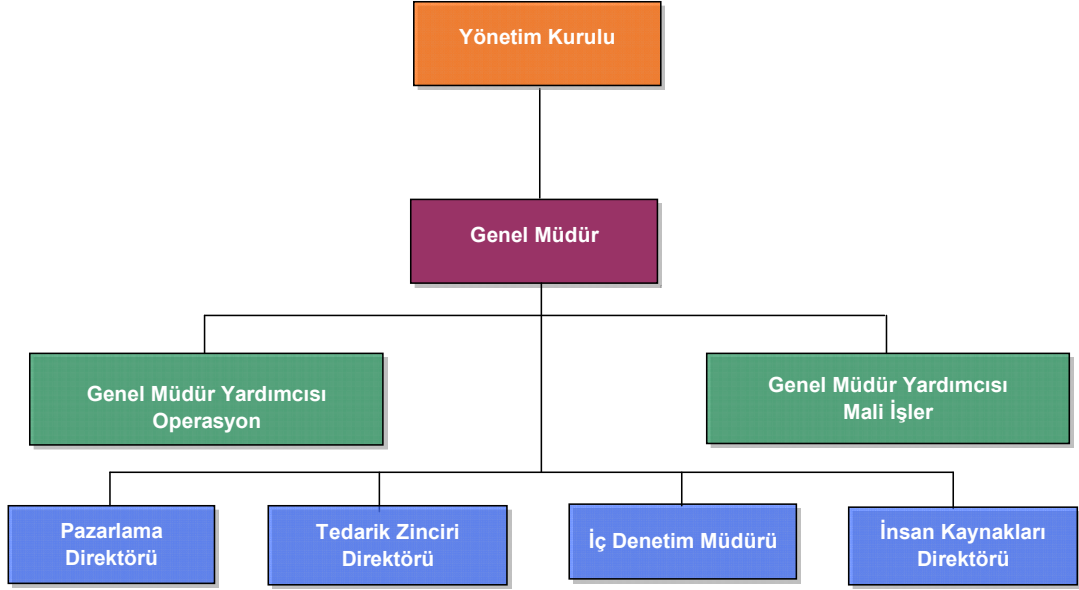
- Dürüstlük isteriz.
- Çalışanlarımız önce gelir.
- Her zaman mükemmel S'ler yaparız.
- Müşterilerimize en iyi özeni gösteririz.
- Akıl, tempo ve pozitif enerji ile çalışırız.

Vizyon, misyon ve değerler yapılan toplantı ve eğitimlerde sürekli tekrarlanmakta ve böylelikle en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların, çalışmaya başladıkları ilk günden itibaren bu bilinç çerçevesinde hareket etmesi sağlanmaktadır.

### **3.4.3. İşletmenin Türkiye'deki Genel Organizasyon Yapısı**

İşletmenin Türkiye'deki yapısı biri Türk biri yabancı sermayeli 2 şirket ortaklı Anonim Şirketi şeklindedir. Ortaklar yönetim kurulunu oluştururken, şirkette alınan kararlara direkt olarak müdahale etmezler. Şirketin fonksiyonel yapısı direktörlük bazındadır ve profesyonel bir şekilde yönetilmektedir.

**Şekil 3.1** İşletmenin Türkiye’deki Genel Organizasyon Yapısı



Şirket Operasyon, Franchise Operasyon, İş Geliştirme, İnşaat Geliştirme ve Eğitim Müdürlükleri Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na raporlama yapmaktadır. Muhasebe, Bütçe ve Raporlama, Finans ve Bilgi İşlem Müdürlükleri ise Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına raporlama yapmaktadır.

Pazarlama ve Marka Müdürlükleri Pazarlama Direktörlüğü içerisinde yer alırken, Satınalma ve 3 farklı şehirde bulunan Üretim Müdürlükleri Tedarik Zinciri Direktörlüğü içerisinde yer almaktadır.

### **3.5. XS Türkiye'nin Performans Yönetim Sistemi Hakkında Genel Bilgiler**

Bu bölümde işletmede kullanılan performans değerlendirme sisteminin amacı, sistemin önemi, sistemin kapsamı ve sistemin işleyişi konuları ele alınacaktır.

### 3.5.1. Performans Yönetim Sisteminin Amacı

XS Türkiye, Performans Değerlendirme Sistemi El Kitabı'nda "sistemin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; kurumsal amaçların çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir." ifadesi yer almaktadır.

### 3.5.2. Performans Yönetim Sisteminin Önemi

XS, dünya üzerinde birçok ülkede faaliyet gösteren, oldukça yaygın ve dolayısıyla çok fazla tanınan bir şirkettir. Şirketin bir anlamda hizmet sektörü içerisinde yer alması müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak ise kolay bir olgu olmayıp, şirketin her anlamda mükemmelere doğru gitmesini gerektirmektedir. Mükemmelere doğru gidebilmenin en önemli gereklerinden biri ise şirketteki çalışanlardır. Performans yönetim sistemi; çalışanların doğru hedeflere yönlendirilmelerini, başarılarının tanımlanmasını, kişisel gelişimlerine rehber olunmasını ve kariyer gelişimlerine ışık tutmasını sağlamakta, böylelikle önce çalışanın kendisine sonra ise şirketine katma değer yaratması açısından önem kazanmaktadır.



XS, performans yönetim sistemi tanıtım sunumlarında sistemin önemini yukarıda olduğu gibi şirket, yönetici ve çalışan açısından değerlendirerek çalışanlara aktarmaktadır.

Bununla birlikte, performans yönetim sistemi hukuki açıdan da oldukça önemli bir yere sahiptir. İş Kanununun 18. maddesi uyarınca “otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.” Burada ifade edilen geçerli sebepler, işçiden kaynaklanan ve işyerinde uyumsuzluklara yol açan; uyumsuzluk, yetersizlik, performans/verim düşüklüğü, işi aksatma ve disiplinsiz davranışlarda bulunmak olarak açıklanabilir. Bu sebeplerin fesih kararına dayandırılabilmesi için işletme içerisinde şeffaf ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olması gerekir.

Ancak sadece performans yönetim sisteminin varlığı yeterli gelmemektedir. Sistemin olması, sadece, ölçümleme için kriterlerin tespit edildiğini göstermektedir. Ayrıca, bu kriterlerin doğru olup olmadığı, objektif bir şekilde ölçülüp ölçülmediği, ölçümleme sonuçlarının kişinin çalışma yaşamına yansıtılıp yansıtılmadığı da diğer dikkate alınması gereken konular arasında yer almaktadır. Bu nedenle şirketler çalışanların performanslarını doğru ölçmek zorundadırlar.

### **3.5.3. Performans Yönetim Sisteminin Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Performans Yönetim Sisteminin tam olarak hayata geçirildiği 2009 yılında, şirkette toplam 687 çalışan bulunmaktadır. Sistem, hem beyaz hem mavi yakalı çalışanları kapsamakta olup, mavi yakalı çalışanlar için hedef bazlı daha basit bir sistem uygulanmaktadır.

### **3.5.4. Performans Yönetim Sisteminin Alt Yapısının Oluşturulması**

Bu bölümde işletmede sistemin kuruluş aşamasından önceki bir süreçte yapılan ve sistemin alt yapısını oluşturan iş analizi süreci detaylı olarak anlatılmış ve sonrasında sistemin işletme içine ne şekilde duyurulduğundan bahsedilmiştir.

#### **3.5.4.1. İş Analizlerinin Yapılması ve İş Tanımlarının Oluşturulması**

İş analizi belirli bir işin en küçük parçaları ile ayrıntılı bir şekilde incelenip tanımlanması sürecidir. Bu süreç sonunda işin gerçekçi bir fotoğrafının çıkarılması gerekmektedir. İş analizi yapılarak, iş tanımları ve iş gerekleri belirlenir. İş tanımları işin içerdiği görevleri kapsar. İş gerekleri ise işi yapacak kişinin sahip olması gereken bilgi, kabiliyet, beceri ve kişilik özelliklerini kapsar. İş analizleri sonunda ortaya çıkacak olan iş tanımları ve iş gerekleri, etkin bir performans sistemi oluşturulması açısından oldukça önemlidir.

Bu bağlamda, XS şirketinde performans sistemi kurma çalışmaları iş analizlerinin yapılmaya başlanması ile oluşum sürecine girmiştir. Şirketin mavi yakalı çalışanlarının görev tanımları her ülkede standart ve halihazırda var olduğu için, iş analizleri ile ilgili çalışmalar bu aşamada sadece beyaz yakalı çalışanlar için gerçekleştirilmiştir. Şirketin İnsan Kaynakları Departmanı ile bu alanda çalışmalar yapan bir danışmanlık şirketi iş analizlerini yaparken bilgi toplama yöntemi olarak mülakat yöntemini tercih etmiştir. Mülakatlar departman bazında gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar öncesinde sorular önceden tespit edilmiş, böylelikle bilgi toplamada mülakat yönteminin olumsuzluk yaratabileceği durumlar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Mülakatlarda sorulan sorulardan aşağıdaki örnekler verilebilmektedir:

- Çalıştığınız pozisyonun temel görev ve sorumlulukları nelerdir?
- Haftalık, aylık gibi dönemsel görevleriniz varsa nelerdir?
- Belirsiz zaman aralıkları ile yaptığınız işler varsa açıklayınız.

- Kime karşı sorumlusunuz ve işin yapımı ile ilgili olarak kimden talimat alıyorsunuz?
- Yaptığınız analiz, raporlama, planlama çalışmaları var mı?
- Yapmakta olduğunuz iş için gerekli iş tecrübesi ve becerinin kazanılabilmesi için gerekli süre nedir ve söz konusu beceri ve iş tecrübesinin nitelikleri nelerdir?
- Yapmakta olduğunuz işin güç yönleri nelerdir?
- Siz işe gelmediğinizde ne tür aksaklıklar oluşabilir?

Bu ve benzer sorular çerçevesinde yapılan mülakatlar sonucu elde edilen bilgiler, İnsan Kaynakları Departmanı ve danışman şirket ile birlikte yorumlanıp özetlenerek her bir iş için ayrı ayrı iş tanımları oluşturulmuştur. Oluşturulan görev tanımları departman yöneticileri ile paylaşılmış ve üzerinden tekrar geçilerek mutabık kalınmıştır. İlk etapta oluşturulan iş tanımında görev adı, departmanı, bağlı olduğu yönetici, astları, işin özeti, görev ve sorumlulukları, yetkileri, kullandığı araç-gereçler, eğitim ve diğer gerekler, deneyim süresi ve kişilik özellikleri başlıkları yer almaktadır (EK-I). Daha sonra yetkinlikler belirlenerek görev tanımlarının içerisine yerleştirilmiştir. Bu aşamadaki süreç yetkinliklerin belirlenmesi başlığı altında aktarılacaktır. Aşağıda görev tanımı içerisinde yer alan başlıkların kısa açıklamaları ve Corporate Bölge Müdürü pozisyonu için örnekleri yer almaktadır.

*Görev Adı:* İşin tam olarak unvanı burada belirtilmektedir. Örneğin; Corporate Bölge Müdürü

*Departmanı:* Görevin yer aldığı departman yazılıdır. Örneğin, Corporate Operasyon

*Bağlı Olduğu Yönetici:* Görevin bağlı olduğu üst pozisyonu ifade eder. Örneğin, Corporate Operasyon Müdürü

*Astları:* Pozisyona raporlama yapan unvanlar yer alır. Örneğin, Corporate Restaurant Müdürleri



*İşin Özeti:* Pozisyona ait görev ve sorumlulukların ana özetidir. Örneğin, Corporate Operasyon Müdürü tarafından verilen hedeflerin (satış, karlılık, maliyet vb.) sorumlu olduğu bölge ve restaurant bazında takip etmek, bölgesinde yer alan tüm restaurantların şirket politika ve prosedürlerine uygun işletilmesini sağlamak.

*Görev ve Sorumlulukları:* Pozisyonun temel sorumluluklarının yazılı olduğu bölümdür. Burada temel sorumluluklara ait alt başlıklar da yer almaktadır. Örneğin;

1. Bölge Yönetimi:

- a. Sene başından bölge ve restoranları için belirlenen yıllık performans hedeflerinin restoranlarına paylaştırılması ve iş planlarının uygulanması için faaliyet planlarının geliştirilmesi,
- b. Hedeflerin hayata geçirilmesi için gerekli altyapı, teçhizat, düzenleme, yenileme, işgücü bazlı faaliyetlerin belli bir düzen içerisinde restoranlarında uygulanmasının bizzat uygulamaya eşlik edilerek sağlanması,
- c. Bunların sonuçlarının Operasyon Müdürüne raporlanması, belirlenen düzeltici ve önleyici faaliyetlerin takibinden sorumludur.

2. Kilit performans göstergelerinin (Key Indicators) hayata geçirilmesi:

- a. Restoran müdürleri vasıtasıyla dönemsel (günlük, haftalık, aylık, üç aylık, yıllık vb.) tüm dükkanların satış sonuçlarının takip edilmesi ve bunu bir önceki dönem (hafta, ay ve yıl) ile kıyaslanması, durum raporlarının hazırlanması, yorumlanması ve bağlı olduğu yöneticiye sunulması,
- b. Bölgesel hedef, durum ve performans analizlerinin yapılması, iyileştirmeye dönük önleyici-düzeltilici faaliyetlerin belirlenmesi ve bağlı olduğu yöneticiye raporlanması
- c. Üst yönetimden gelen yeni hedeflerinin restaurantların mevcut çalışma programlarının içerisine yedirilmesinin sağlanması,
- d. Belirli dönemlerdeki gıda ve işçilik gibi ana maliyet kalemlerinin bölge ve dükkan bazında geçmi dönemlerle kıyaslanması, yorumlanması, yöneticisine raporlanması ve dükkan bazında ihtiyaç duyulan şeyler varsa bunları bağlı olduğu yöneticisine bildirilmesi,
- e. Yıl içerisinde her dört çeyrek dönemin sonunda bütçe üzerinden iş sonuçlarının

yönetime sunması için hazırlanacak prezantasyonlarda Corporate Operasyon Müdürüne destek verilmesi,

f. Rakiplerin bölgedeki durumlarıyla ilgili araştırma yapılması, analiz raporları hazırlanması ve yöneticisine sunulmasından sorumludur.

3. Restoranlar ile ilişkilerin yönetimi:

- a. Bölgesindeki dükkanların yönetiminde 8 farklı ziyaret kuralının uygulanması,
- b. Satışın etkilendiği her konuda gelen ürünün, hizmetin vb. destekleyici faaliyetlerin kontrolünde restoran ekiplerinin hatalarını düzeltmeli ve eğitmeli,
- c. Yeni uygulamaların dükkan işleyişine uygun olup olmadığının denetlenmesi, sorunlara göre düzeltici ve önleyici faaliyetlerin geliştirilmesinin sağlanmasında yöneticiye destek verilmesinden sorumludur.

4. Yeni dükkan açılışlarının yönetimi:

- a. Nerede yeni dükkan açılabileceğiyle ilgili araştırma yapılması,
- b. Lokasyonu belirlenen ve kendisine bağlanan restoranların hedeflenen açılış tarihine yetiştirilmesi için yapılan işlemlerin kontrolü ve Corporate Operasyon Müdürü'ne bildirilmesi,
- c. Şube kadrolarının oluşturulması ve eğitimiyle ilgili faaliyetlerin takibi
- d. Yeni bölge ve dükkan alternatifleri ya da alternatif lokasyonlar sunulmasından sorumludur.

5. Restoran Müdürleri ile diğer departmanlar arasındaki iletişimin sağlanması:

- a. Bölgedeki tüm dükkanların istek, ihtiyaç ve şikayetlerinin toplanması, gruplanması ve yöneticiye bildirilmesi,
- b. Pazarlama aktivitelerinin bölge ve dükkan bazında doğru ve zamanında yürütülmesinin sağlanması, dükkan görsel malzeme ihtiyacının kesintisiz temininin kontrolü, gerektiğinde devreye girilmesi,
- c. Ürün sarf malzemelerinin, dükkanlar için gerekli malzemelerin .....'den en uygun miktarda, uygun zamanda, uygun kalite ve çeşitte gelmesinin kontrolü, varsa sorunların hızla çözümünün takibi,

- d. Dükkanlardan gelen bilgilerin düzgün ve kesintisiz olması için Bilgi İşlem ile yakın temasta çalışılması,
- e. Muhasebe ile bölge ve dükkanlara ait harcamaların, faturaların kontrol edilmesi,
- f. Norm kadro takibi, işçilik, aylık kar-zarar, bonus, order, iş kanunu, özlük işlemleri, SGK mevzuatı, işçi sağlığı ve iş güvenliği bazlı konularda İnsan Kaynakları ile birlikte çalışılması, farklılıklar varsa Corporate Operasyon Müdüründen gerekli onayların alınmasından sorumludur.

6. Diğer tamamlayıcı işler:

- a. Kendisine bağlı olarak çalışan başta restoran müdürlerinin, bunun ardından da dükkan çalışanlarının misyon, vizyon ve şirket değerleri ile dükkan eğitimlerinde kullanılan Kitap 1-2-3'e göre yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi,
- b. İç denetime hizmet edecek hırsızlık ve kaçaklara karşı ekiplerin eğitilmesi,
- c. Dükkan alt kadrolarının oluşturulmasında, işe alma süreçlerinin yönetiminde restoran müdürleri ile birlikte hareket edilmesi,
- d. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için bölgesi adına yapılması gereken her şeyin takibinden sorumludur.

7. Tüm bunlara ek olarak yöneticisi tarafından kendisine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür.

*Yetkileri:* Temel yetkilerini açıklayan bölümdür. Örneğin, Yetkilerle ilgili prosedürde belirlenmiştir.

*Kullandığı Araç-Gereçler:* Pozisyonun işi gereği kullandığı araçlardır. Örneğin, Ofis ekipmanları, tüm restoran ekipmanları.

*Eğitim ve Diğer Gereçler:* Pozisyonda görev yapan kişinin sahip olması gereken iş ile ilgili eğitim ve bilgileri içerir. Örneğin,

- Üniversite mezunu olmak,
- Kitap-1, Kitap-2, Kitap-3 ve RMK eğitimlerini başarıyla tamamlamış olmak.
- 1 dakikanın altında S ürününü yapabilmek ve öğretebilmek.

- Effective Supervision eğitimini almış olmak.
- MS Office uygulamalarına hakim olmak.
- Restoranta ait özel bilgisayar programlarını yönetici düzeyinde kullanabilmek.

*Deneyim Süresi:* Pozisyonda görev yapabilmek için gerekli olan iş deneyimi süresini ifade eder. Örneğin,

- Daha önce XS' a benzer bir ölçekte ve modelde restaurant yöneticiliği yapmış olmak
- Benzer bir pozisyonda en az 2-3 yıl deneyime sahip olmak.

*Kişisel Özellikler:* Pozisyonda görev yapabilmek için sahip olunması gereken kişisel özelliklerdir. Örneğin,

- Dinamik,
- Yüksek hedeflerle ve iş yoğunluğu ile stres altında çalışabilen,
- Değişimlere çabuk adapte olabilen,
- İyi bir müzakereci, yeri geldiğinde arabulucu,
- Ekibine örnek olan ve hitabet yeteneği ile kendisine bağlı çalışanları düşünceleri etrafında toplayabilen birisi olmalıdır.

*Yetkinlikler:* Pozisyonun sahibi olan kişide, üstün performansa ulaşabilmesi için olması gereken davranışlar yani yetkinlikler bu kısımda seviyeleri ile birlikte yer almaktadır. Bu başlığın içeriğine ilerleyen bölümlerde yer verilecektir.

#### **3.5.4.2. Performans Yönetim Sisteminin İşletme İçinde Duyurulması**

İş analizi çalışmaları ile birlikte performans sisteminin iskeleti yavaş yavaş oluşmaya başlamıştı. Çalışanlar, süreci ve sistemi içten içe merak ediyorlardı. Şirketin Türkiye yapılanması on yıldan fazla bir zamandır hayatta olmasına rağmen, gerçek anlamda bir performans sistemi kurulmamıştı. Oluşan bu merak ve beklentileri doğru bir şekilde yönetmek gerekmektedir.

Çalışanlara performans sisteminin ne olduğunu, bu sistemin ne amaçla kurulduğunu, sistemin şirkete ve çalışana olan faydalarını, sistemin nasıl işleyeceğini anlatan toplantılar düzenlendi. Bu toplantılar için çalışanlar üç gruba ayrılmıştır. Buradaki amaç, her grupta daha homojen bir yapı oluşturmak, katılımcı sayısı az olacağı için gelecek soruları daha detaylı cevaplandırmak ve herkesle eşit oranda ilgilenebilmektir.

### **3.5.5. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları**

Bu bölümde işletmede yapılan iş analizi formunda performans değerlendirme sürecinde ele alınmak üzere boş bırakılan ve sistemin unsurlarından olan performans göstergeleri ve yetkinlikler tanımlanmış, nasıl oluşturulduklarından bahsedilmiş ve işletme için belirlenen yetkinlikler ana hatlarıyla anlatılmıştır.

#### **3.5.5.1. Hedefler ve Performans Göstergeleri**

Performans Sistemi için gerekli olan performans göstergeleri ile hedefler iki ayrı başlık altında detaylandırılmıştır.

##### **3.5.5.1.1. Performans Göstergelerinin Oluşturulması**

Performans göstergeleri; çalışanın temel sorumluluklarını istenildiği şekilde yerine getirip getirmediği, bu sorumluluklar çerçevesinde beklenen performansı sergileyip sergileyemediğini ölçmede referans alınacak kriterlerdir.

Aşağıda Corporate Bölge Müdürü pozisyonu için ana sorumluluğun ölçümünde kullanılan kilit performans göstergeleri bulunmaktadır.

*Ana Sorumluluk:* Corporate Operasyon Müdürü tarafından verilen hedeflerin (satış, karlılık, maliyet vb.) sorumlu olduğu bölge ve restaurant bazında takip etmek,

bölgesinde yer alan tüm restaurantların şirket politika ve prosedürlerine uygun işletilmesini sağlamak.

*Performans Göstergeleri:*

- Satış hedefinin gerçekleşip gerçekleşmediği,
- Order ( sonlandırılmış sipariş) hedefine ulaşip ulaşmadığı,
- AWUS (average weekly unit sales / haftalık ortalama birim satışı ) hedefinin gerçekleşip gerçekleşmediği,
- ATP (average ticket price / ortalama fiş tutarı ) hedefinin gerçekleşip gerçekleşmediği,
- OER ( Operational Evaluation Report / Operasyonel Değerleme Puanı ) hedefine ulaşip ulaşmadığı,
- Gıda maliyeti hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmediği,
- İşçilik maliyetlerinde hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmediği

Performans göstergelerinin oluşturulmasından sonra çalışanlara ve yöneticilere tekrar gönderilerek formlar paylaşılmış ve onay alınmıştır. Varsa yapılacak düzeltmeler ya da eklemelerle beraber göstergelere son hali verilmiştir.

### **3.5.5.1.2. Hedeflerin Oluşturulması**

Performans Yönetim Sistemi unsurlarından olan hedefler, her değerlendirme dönemi için farklı oluşturulmaktadır. Bu konu, performansın planlanma aşamasında daha detaylı olarak anlatılacaktır.

### **3.5.5.2. Yetkinlikler**

Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ya da

geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler, yetkinlikler olarak isimlendirilmektedir<sup>64</sup>.

Yetkinlik bir işin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların bir bütünüdür ve şirket kültürü ile uyumlu olması beklenir. Şirket içerisinde görev yapan herkes, işini yaparken şirketin kültüründen ödün vermemeli, şirket prensiplerine aykırı davranışlarda bulunmamalıdır. Çünkü böyle bir durumda, hem çalışanın kendisi, hem diğer çalışanlar hem de şirket büyük zararlar görebilecektir. Bu bağlamda çalışanların hedeflerini gerçekleştirirken sergileyecekleri davranışların da performanslarını etkileyeceğini göz önünde bulundurarak, XS’de yetkinlik bazlı bir performans sistemi kurulmasına karar verilmiştir.

#### **3.5.5.2.1. Yetkinliklerin Oluşturulması**

Yetkinliklerin oluşturulması sürecinde insan kaynakları departmanı aktif bir rol üstlenmiştir. Şirket için uygun olabilecek yetkinlikler insan kaynakları departmanı tarafından açıklamaları ile birlikte düzenlenmiştir. İnsan Kaynakları departmanı bu çalışmayı yaparken konu ile ilgi kaynaklardan, benzer çalışmalardan, geçmiş deneyimlerinden yararlanmıştır. Ayrıca şirketin vizyon, misyon ve değerleri de bu yetkinliklerin belirlenme aşamasında önemli bir yere sahiptir.

Yapılan bu çalışmanın ardından, üst düzey yöneticilerle toplantı organize edilip, bu çalışma tüm üst düzey yöneticilerle paylaşılmıştır. Onların da görüşleri alındıktan sonra gerekli revizeler gerçekleştirilmiş ve yetkinlikler son haline getirilmiştir.

Çalışma tamamlandığında, XS için 5 ortak yetkinlik, 18 işe özgü yetkinlik ve 9 yönetsel yetkinlik belirlenmiştir. Daha sonra bu yetkinlikler herkesin kolayca kullanabileceği gibi hazırlanmış ve şirket içerisinde “XS Yetkinlikler Sözlüğü” olarak yayınlanmıştır (EK II). Belirlenen yetkinlikler aşağıda kısa açıklamaları ile yer almaktadır.

---

<sup>64</sup> Barutçugil, age, s.20.

Ortak Yetkinlikler; tüm pozisyonlarda olması gereken yetkinlikler olarak ifade edilmiştir.

*Hedef Odaklılık*: İş sonuçlarını daha ileriye götürebilmek için yüksek hedefler belirleme ve iş sonuçlarında en iyisini yapmak için çalışma yetkinliğidir.

*Sözlü ve Yazılı İletişim*: Aktarılan mesajları dinleme/dikkatle inceleme, anlama, doğru kişi ve doğru iletişim aracını kullanarak doğru zamanda açık, akıcı ve net olarak iletme ile ilgili yetkinliktir.

*Takım Bilinci*: Kendi fikrinin dışında grubun ortaya koyduğu önerilere uyum sağlamak, katılımcı olmak, destek vermek ve birlikte hareket etme yeteneğine sahip olmak ile birlikte sonuca gidebilmek, sonuçta da fanatik ve tutkulu bir ekip arkadaşı olmayla ilgili yetkinliktir.

*Etik İlkelere Bağlılık*: Kişisel ve profesyonel anlamda ahlaki değerlere sahip olma ve bunu sürekli olarak uygulama yetkinliğidir.

*Müşteri Odaklılık*: Müşteri ihtiyaçlarını doğru anlayarak onlara seri, verimli, kişisel ve katma değer yaratan hizmet sunmayla ilgili yetkinliktir.

İşe Özgü Yetkinlikler; fonksiyonel ve çapraz fonksiyonel yetkinlikler olarak ifade edilmiştir.

*İlişki Yönetimi*: Her seviyeden kişiyle rahatlıkla ilişki kurup sürdürme, görüş ayrılıklarına ve potansiyel çatışmalara diplomatik yaklaşabilme ile ilgili yetkinliktir.

*Motivasyon*: İşini zevkle yapma kaynağının kendisi olduğunun bilincinde olma, çevresindekileri işe dönük canlandırma, teşvik etme, işi keyifli hale getirmeye ait yetkinliktir.



*İş Sorumluluğu:* İŖe ait sorumlulukları üzerine alma, sahiplenme, yetki alanı içerisindeki yukumllkleri yerine getirme yetkinliğidir.

*Esneklik:* Karşılaştığı duruma göre davranışlarını kolay, hızlı ve etkin bir Ŗekilde ayarlayabilme, değişime uyum sağlayabilmeyeyle ilgili yetkinliktir.

*Değişim Bilinci:* Sisteme, kuruma ve kişilere olumlu anlamda katkı sağlayacak değişimleri teŖvik etme, uyum sağlama ve hayata geçirme yetkinliğidir.

*Dayanıklılık:* Baskıyla basa çıkma, tersliklerle karşılaştığında iyimserliğini, iŖe odaklılığını koruma, yenilgiler sonrası çabuk toparlanmaya ait yetkinliktir.

*Hizmet Bilinci:* evresinin ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için elindeki tüm olanakları kullanmaya ait yetkinliktir.

*Kalite Odaklılık:* Belirlenen parametreler içinde sonuçlara ulaşırken en uygun olan ürün ya da hizmeti aramayla ilgili yetkinliktir.

*Analitik DŖnme:* Bir olayı, durumu veya bilgiyi, onu oluşturan etkenleriyle ve parçalarıyla anlama ve kavrama yetkinliğidir.

*Detay Odaklılık:* Olaylara, sorunlara sadece genel bir bakış açısıyla yaklaşmayarak gerekli noktalardaki detayları da eksiksiz bir biçimde görebilme ile ilgili yetkinliktir.

*Girişimcilik:* Belirlenen hedeflere ulaşmak için, risk içerdiğini bildiği aksiyonları almaktan çekinmeme ve avantaj sağlayabilecek tüm fırsatları değerlendirme hırsına, enerjisine ve azmine sahip olma yetkinliğidir.

*İkna Etme:* evresindekilerin davranışlarını ve fikirlerini etkin iletişim yöntemleri kullanarak değiştirmek ile ilgili yetkinliktir.

*Sonuç ve Çözüm Odaklılık:* Üstlenilen görev ve hedeflere ulaşma yolunda azimle hareket etme, güçlüklerle göğüs gererek ısrarla işi bitirme, ayrıca karşılaşılabileceği olumsuzluklara karşı da çözüm bulmak için çaba göstermeyle ilgili yetkinliktir.

*Risk Alma ve İnisiyatif:* Planladığı işin sonucunun kendi kontrolünün dışındaki faktörlere bağlı olduğunu bilerek hareket etme ve olası negatif etkilerin sorumluluğunu taşıma yetkinliğidir.

*Yaratıcı Düşünme:* Durum ve olaylara yeni bir bakış açısı getirme, gerektiğinde yeni bir yöntem veya sistem oluşturabilme, gerçekçi planlara dönüşebilecek yeni iş anlayışları yaratma yetkinliğidir.

*Müzakerecilik:* Fikirlerini sözlü ve yazılı olarak kişilerin ve grupların anlayabileceği şekilde açıkça dile getirme, karşıt görüşleri dinleme ve her iki taraf için de kazanç sağlayacak sonuca varmayla ilgili yetkinliktir.

*Yabancı Dilde İletişim:* İşin yapısı gereği değişik ülke kültürlerinden gelen kişilerle iletişim kurma ve birlikte çalışma yetkinliğidir.

*Çatışma Yönetimi:* Kişi ya da gruplar arasındaki uyuşmazlık veya çatışmaları idare etmesini bilmek ve söz konusu sorunun çözümünü sağlayacak yolları arama ve bulma ile ilgili yetkinliktir.

Yönetmel Yetkinlikler; liderlik, süpervizörlük ile ilgili yetkinliklerdir.

*Planlama ve Organizasyon:* Hedeflere ulaşmak için uygun, kısa, orta ve uzun dönemli iş planları oluşturma, gerekli kaynak dağılımını gerçekleştirme ile ilgili yetkinliktir.

*Karar Verme:* Mevcut tüm alternatifleri düşünerek rasyonel, gerçekçi ve anlamlı kararlar alma ve bunların sorumluluğunu taşıma yetkinliğidir.

*Delegasyon:* İşlerini önceliklendirip çalışanlar arasında paylaşırma ve takibini yapma yetkinliğidir.

*Bilgi Yönetimi:* Gerekli bilgiyi ayırıştırma, neyi, nerede ve nasıl bulacağını bilme, bilgileri maksimum faydayı sağlayacak şekilde bir arada tutulmasına sağlama yetkinliğidir.

*Ticari Bakış:* Maliyet, kazanç ve pazar bilincine sahip olma, en yüksek getiriyi sağlayacak aktivitelere ve yeni iş fırsatlarına odaklı çalışma ile ilgili yetkinliktir.

*Kriz ve Stres Yönetimi:* Baskı altında ve olağanüstü kriz durumlarında soğukkanlılığını koruyarak durum değerlendirmesi yapma, eldeki ve alternatif kaynakları kullanarak istikrara ulaşma, etkin performansı sürdürme yetkinliğidir.

*Stratejik Bakış:* Uzun vadeli bakış açısına sahip olma, geniş düşünebilme, gelişim ve değişimlerin yaptığı işin üzerindeki etkilerini görebilme ile ilgili yetkinliktir.

*Performans Yönetimi:* Çalışanlardan mükemmel performansı almanın yollarını bilme ve onları bu doğrultuda yönlendirme yetkinliğidir.

*Koçluk ve Mentorlük:* Çalışanlar için rol-model olma, onlara doğrudan geribildirim ve yönlendirme sağlayarak ve gelişime fırsatlarını tanımlama ve gösterme ile ilgili yetkinliktir.

Hazırlanan bu yetkinliklere göre, Grafiker pozisyonunda görev yapan bir çalışanda olması gerekli yetkinlikler ortak yetkinliklere ek olarak ilişki yönetimi, iş sorumluluğu, esneklik, değişim bilinci, hizmet bilinci, detay odaklılık, sonuç ve çözüm odaklılık, risk alma ve inisiyatif ve yaratıcı düşünme olarak belirlenirken, Marka Müdürü pozisyonunun yetkinlikleri ortak ve yönetsel yetkinliklere ek olarak ilişki yönetimi, motivasyon, iş sorumluluğu, esneklik, değişim bilinci, dayanıklılık, hizmet bilinci, detay odaklılık, girişimcilik, ikna etme, sonuç ve çözüm odaklılık, risk alma ve inisiyatif,

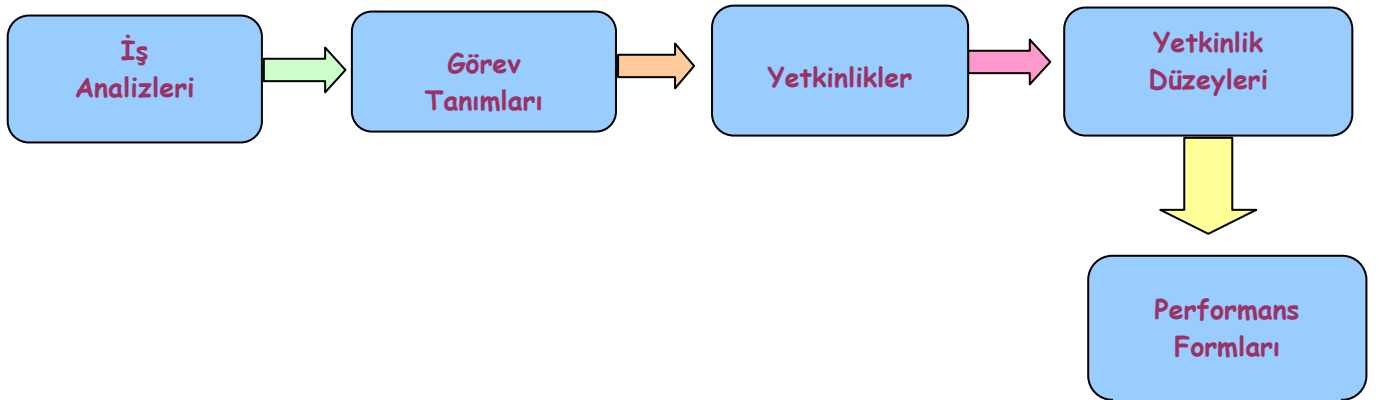
yaratıcı düşünme, müzakerecilik, yabancı dilde iletişim, çatışma yönetimi olarak belirlenmiştir.

Yetkinlikler belirlenirken, aynı yetkinliğin farklı pozisyonlar için farklı seviyelerde olabileceği göz önüne alınarak yetkinlikler; temel, orta ve üst olmak üzere toplam üç farklı düzeyde açıklanmıştır. Temel düzey, organizasyonda eleman, sorumlu, uzman statüsünde olanlar için geçerlidir. Orta düzey, daha çok şef ve şube yöneticileri için düşünülebilir. Üst düzey ise, departman müdürü, direktör ve genel müdür yardımcılığı ile genel müdür için geçerli olan yetkinlikleridir. Ancak yine de bu ayırım kesin hatlarla birbirinden ayrılmamakta ve düzeyler arası geçişler de bulunmaktadır.

### 3.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması

XS Performans Değerlendirme Sistemi, belirli bir sürece göre hazırlanmıştır. Aşağıda özet tabloda verilen sürecin bir kısmı, yukarıda yer alan bölümlerde detaylı bir şekilde aktarılmıştır. Bu bölümde ise, sistemin uygulanma sürecinden bahsedilecektir.

Şekil 3.2. Performans Değerlendirme Sistemi Oluşum Süreci

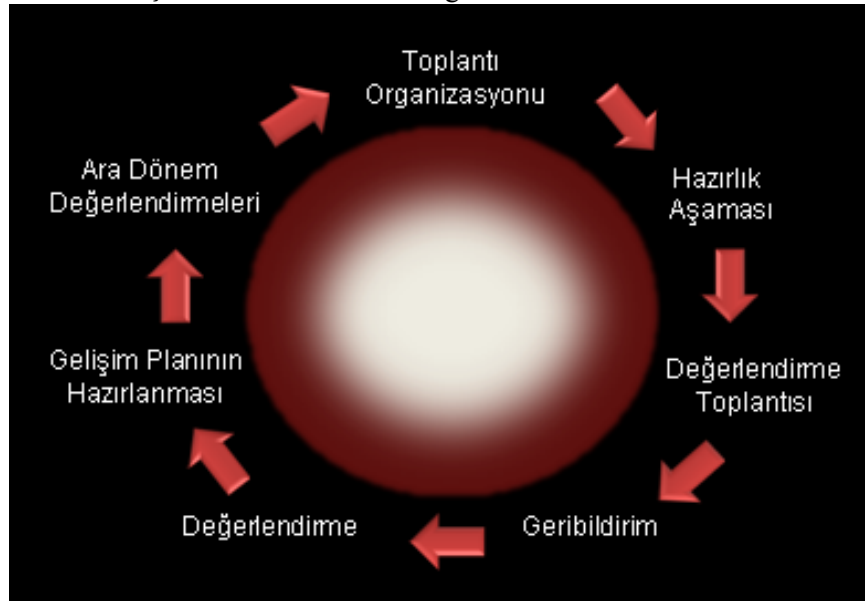


Sistem kurgulandıktan ve gerekli çalışmalar tamamlandıktan sonra geriye sistemin hayata geçirilmesi süreci kalmıştı. Öncelikle tüm çalışanlara konu ile ilgili eğitimler

verildi. Her çalışana performans sürecinin nasıl işleyeceği, değerlendirmelerin ne zaman ve ne sıklıkla yapılacağı, performans çıktılarının nerelerde kullanılacağına dair detaylı bilgiler paylaşıldı. Ayrıca yönetici ya da performans değerleyen kısmında yer alacak çalışanlara, değerlendirme süreci, yapılmaması gereken hatalar ve performansın yönetilmesi ile ilgili detaylı eğitimler verildi. Bu eğitimler sadece teorik olarak değil aynı zamanda pratiğe dönük küçük çalışmalarını da bünyesinde barındırmaktaydı.

Performans Değerlendirme süreci 1 yılı kapsamakta ve Ocak ayında başlamaktadır. Bir yıllık süreç içerisinde üç ayda bir ara değerlendirmeler/ gözden geçirmeler gerçekleştirilir.

Şekil 3.3. Performans Değerlendirme Süreci



Performans Değerlendirme Süreci planlama ile başlar, bunu ara değerlendirme/ gözden geçirme izler. Sene sonunda genel değerlendirme yapılır ve performans çıktıları ödüle dönüşür. Bu süreç alt başlıklar halinde detaylı bir şekilde aşağıda açıklanmaktadır.

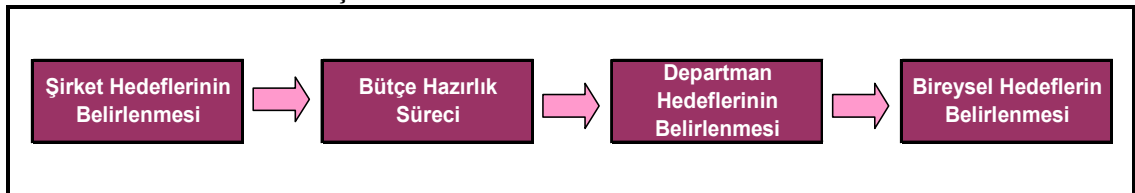
### 3.6.1. Planlama

Performans Değerlendirme süreci iyi bir planlama ile başlar. Planlama, amaçlara ulaşabilmek için neyin, nasıl yapılacağını göstermesi ve kişilerin ulaşacakları sonucu bilmeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır<sup>65</sup>. Planlama, performans değerlendirme sürecinin hazırlık aşamasıdır.

#### 3.6.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin belirlenme sürecinde genel şirket hedeflerinden bireysel hedeflere giden bir akış bulunmaktadır. Şirket hedefleri Yönetim Kurulu tarafından yıl sonunda bir sonraki yıl için belirlenmektedir. Şirket hedefleri belirlendikten sonra departman hedefleri belirlenmektedir. Departman hedefi şirket hedeflerinden yola çıkarak verilen ve şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için departmanların gerçekleştirmesi beklenen iş sonuçlarıdır. Kurulan sistem içerisinde departman hedefleri aynı zamanda, direktörlere verilen bireysel hedefler olarak yer almaktadır. Departman hedeflerinin belirlenmesinin ardından bireysel hedefler oluşturulmuştur. Şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak, bireylerden beklenen iş sonuçları da bireysel hedefleri oluşturmaktadır. Bireysel hedefler belirlenirken SMART ilkesi benimsenmiş ve hedeflerin spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana yayılmış olması konusuna özen gösterilmiştir.

Şekil 3.4. Hedeflerin Belirlenme Süreci



Şekil 3.4.de belirtildiği gibi şirket hedefleri belirlendikten sonra bütçe hazırlık dönemi başlamaktadır. Bütçe, her departman için ayrı ayrı hazırlanmaktadır. Bütçeler

<sup>65</sup> Yege, age. s.93.

değerlendirilerek genel iş programı ortaya çıkarılır ve hedeflerin alt birimlere kadar yayılması sağlanmaktadır.

Performans Değerlendirme Formu içerisinde hem bir önceki yılın hedefleri ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı bir bölüm hem de gelecek yıl için belirlenmiş hedeflerin yer aldığı bir bölüm bulunmaktadır. Böylece gelecek yılın hedefleri belirlenirken bir önceki yılın verileri de dikkate alınmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de Corporate Bölge Müdürü pozisyonuna ait performans hedefleri yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Bir Önceki Yıla Ait Hedefler**

**2009 Hedeflerinin Gözden Geçirilmesi**

<b>Kilit Performans Göstergesi</b>	<b>Hedef Rakamlar</b>	<b>Sonuç Rakamlar</b>	<b>Hedef Zaman</b>	<b>Gerçekleşti mi?</b>
Satış				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Order				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
AWUS				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
ATP				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
OER				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Turnover				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Gıda Maliyeti				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
İşçilik Maliyeti				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				

**Tablo 3.2.** Gelecek Yılım Hedefleri

**2010 Yılı Hedefleri**

<b>Kilit Performans Göstergesi</b>	<b>Hedef Rakamlar</b>	<b>Sonuç Rakamlar</b>	<b>Hedef Zaman</b>
Satış			
Order			
AWUS			
ATP			
OER			
Turnover			
Gıda Maliyeti			
İşçilik Maliyeti			

**3.6.1.2. Performans Planlama Görüşmesi**

Şirketin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda bireysel olarak verilecek hedeflerin ve yetkinliklerin çalışanlarla paylaşıldığı ve bu hedef ve yetkinlikler üzerinde çalışan ile yöneticisinin hemfikir kalmasını sağlayan, performans planlama görüşmeleridir.

**3.6.1.2.1. Temel Sorumlulukların Planlanması**

Pozisyonlara ait temel sorumluluklar görev tanımlarının içerisinde yer almaktadır. Temel sorumluluklar sürekli değişmemekle beraber, bu sorumluluğu yerine getirmek için belirlenen hedefler her sene şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda revize edilmektedir.

Bireysel bazdaki temel sorumlulukların planlanmasında balanced scorecard yöntemi uygulanmaktadır. Balanced Scorecard, uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren bir yönetim sistemidir. Burada hedefler, finansal, proje, insan bazlı ve diğer olmak üzere 4 ana gruba ayrılmaktadır. Her bir ana grubun yüzdesel ağırlığı bulunmaktadır.



**Tablo 3.3.** Balanced Scorecard Hedef Ağırlıkları

<b>BALANCED SCORECARD</b>		<b>%80</b>	<b>%100</b>	<b>%120</b>
Finansal Hedefler	%30	24	30	36
Proje Hedefleri	%30	24	30	36
İnsan Bazlı Hedefler	%25	20	25	30
Diğer Hedefler	%15	12	15	18
		—	—	—
		80	100	120

Balanced Scorecardda yer alan temel hedef gruplarının içerisinde, bireysel bazda hedefler yer almaktadır. Aşağıda yer alan 3.4 numaralı tabloda İnsan Kaynakları Uzmanı pozisyonu için örnek olarak hazırlanmış balanced scorecard yer almaktadır. Yukarıda açıklandığı gibi, İK Uzmanı unvanına ait balanced scorecard, 4 ana hedefi içermekte ve bu ana hedeflerin her birinin alt hedefleri yer almaktadır. Her bir hedef için üç durum söz konusudur; belirlenen hedefe ulaşamama, belirlenen hedefe ulaşma ve belirlenen hedefin üzerine çıkma. Bu üç duruma ilişkin elde edilecek skorlar ise çizginin sağında kalan alanda ifade edilmiştir.

Şirket stratejileri ve hedefleri doğrultusunda departman direktörleri tarafından hazırlanan balanced scorecardlar, performans planlama görüşmesi esnasında çalışan ile paylaşılır. Belirlenen hedefler ve süreçleri ile ilgili konular teker teker gözden geçirilir ve çalışan ile yönetici arasında mutabakat sağlanır.

Tablo 3.4. Balanced Scorecard Örneği

## 2009 BALANCED SCORECARD

Finansal Hedefler				80%	100%	120%	80%	100%	120%
<b>Şirket</b>									
1	EBITDA				10.144 TL		3,2	4	4,8
2	NSS				108.8		4	5	6
3	Company Sales				75,7 TL		4	5	6
4	Şube Sayısı				131		4,8	6	7,2
<b>Departman</b>									
1	İK Genel Bütçesi	+%5			1/1		4	5	6
							<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
<b>Proje Hedefleri</b>									
1	Görev Tanımları & Yetkinlikler	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Restaurantlar US formatında			5,6	7	8,4
2	Değerleme Merkezi Araçları	10 araç	15 araç	20 araç			3,2	4	4,8
3	Performance Yönetim Sistemi	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Formlar & BSC			3,2	4	4,8
4	İK Kitapçığı	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Uygulama			4	5	6
5	İş Değerleme	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Ücret Skalaları			3,2	4	4,8
6	Operasyon Bonus Planı	Kasım	Ekim	Eylül			3,2	4	4,8
7	Merkez Ofis Bonus Plan Revizyonu	Kasım	Ekim	Eylül			3,2	4	4,8
8	Extranet	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Efektif ve Güncel			3,2	4	4,8
9	Sosyal Aktiviteler&Dergi	%2 Memnuniyet artışı	%3 Memnuniyet artışı	%4 Memnuniyet artışı			3,2	4	4,8
							<b>32</b>	<b>40</b>	<b>48</b>
<b>İnsan Bazlı Hedefler</b>									
1	Turnover	140%	130%	120%			4	5	6
2	İK Memnuniyet İndeksi Artışı	2%	3%	4%			4	5	6
3	Kişi bazlı eğitim gün sayısı/verimliliği	4	5	6			3,2	4	4,8
4	İK Kurallar & Prosedürler	Aralık	Kasım	Ekim			2,4	3	3,6
5	Çalışan Gelişimi Komitesi	Temmuz	Haziran	Mayıs			2,4	3	3,6
6	Disiplin Komitesi	Kurallar ve prosedürün hazırlanması	Düzenli toplantılar	Kararlar ve uygulamalar			2,4	3	3,6
							<b>18,4</b>	<b>23</b>	<b>27,6</b>
<b>Diğer Hedefler</b>									
1	İdari Giderlerde Tasarruf	5%	10%	15%			2,4	3	3,6
2	Eğitim Giderlerinde Tasarruf	5%	10%	15%			2,4	3	3,6
3	Raporlama Süresi	10 gün	7 days	6 gün			2,4	3	3,6
4	Arşiv Çalışması	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Efektif kullanım			2,4	3	3,6

### 3.6.1.2.2. Yetkinliklerin Planlanması

Önceki bölümlerde aktarıldığı üzere, yetkinlik oluşturma çalışmaları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından gerçekleştirilmiştir. XS için oluşturulan yetkinlikler, İnsan Kaynakları Departmanı liderliğinde direktörler ve müdürler ile birlikte pozisyon bazında belirlenmiştir.

Performans Planlama görüşmesinde çalışana, kendi pozisyonu için belirlenmiş yetkinlikler nedenleri ile birlikte aktarılır. Yönetici ile çalışanın bu yetkinlikler üzerinde mutabakat sağlaması gerekmektedir. Aşağıda Corporate Bölge Müdürü pozisyonu için belirlenen işe özgü yetkinliklerin bir kısmı yer almaktadır.

Tablo 3.5. Yetkinlik Örneği

İŞE ÖZGÜ YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K	
1	İlişki Yönetimi <input type="checkbox"/>	* Farklı kişilerle rahat ilişki kurabiliyor mu? * İlişki kurmada uyumlu davranabiliyor mu? * Çevresindekilerle iyi (olumlu) ilişki kurabiliyor mu? * Sorumlu olduğu dükkanlarda da çalışanların birbiriyle ve müşterilerle olumlu ilişki kurulmasını sağlayabiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Motivasyon <input type="checkbox"/>	* İşini zevkle yapmanın gereklerini şube çalışanlarına da yaygınlaştırabiliyor mu? * Ekip içinde birbirini canlandırma, teşvik etme ve işi keyifli hale getirmeye ilgili şartların sürekliliğini temin edebiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	İş Sorumluluğu <input type="checkbox"/>	* İşle ilgili sorumluluklarının farkında mı? * Temel ve rutin işlerde herhangi bir yönlendirmeye gerek kalmaksızın işin gereklerini yerine getirebiliyor mu? * Karmaşık ve rutin dışı işlerin gereklerini şirket politika ve prosedürleri çerçevesinde yerine getirebiliyor mu? * Yetkisini aşan durumlarda Corporate Operasyon Müdürünün desteğini alabiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Ortak yetkinlikler tüm XS çalışanlarında olması gereken yetkinlikler olduğu için, ortak yetkinlikler başlığı altında yer alan yetkinliklerin tüm çalışanlarda olması gerekmektedir. Yönetimsel yetkinlikler ise, yönettiği bir ekip, kişi ya da kişiler olan çalışanlar için bulunması gereken yetkinliklerdir. Burada çalışan ile yöneticisi arasında asıl üzerinde durulan işe özgü yetkinliklerdir.

### 3.6.1.2.3. Gelişim Alanlarının Planlanması

Gelişim alanları, çalışanların kişisel gelişimleri için gerekli olanları ifade eden bir bölümdür. Gelişim alanı, hem çalışanın kendisi hem de yöneticisi tarafından doldurulmaktadır. Ayrıca bu bölümde çalışanın güçlü yönlerine de yer verilmektedir.

**Tablo 3.6.** Gelişim Alanları Planlaması

<b>ÇALIŞAN AÇISINDAN</b>	
<b>GÜÇLÜ YÖNLERİ</b>	<b>GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLERİ</b>

<b>YÖNETİCİ AÇISINDAN</b>	
<b>GÜÇLÜ YÖNLERİ</b>	<b>GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLERİ</b>

Gelişim alanları belirlendikten sonra, çalışanın bu alanlarda kendisini geliştirebilmesi için yıl boyunca çeşitli aktiviteler gerçekleştirilir. Bu aktiviteler; ilgili alanda önerilen kitapların okunması, konu ile ilgili gerekli eğitimlere katılması, bu konuda yardımcı olabilecek projelerde yer alması, ilgili dvdlerin izlenmesi vb. çeşitli araçlardan oluşabilir. Özellikle bu alanın, performans gözden geçirme süreçlerinde iyi bir şekilde takibi gerçekleştirilir.

### **3.6.1.3. Performans Planlamasının Onaylanması**

Performans Planlama Görüşmesi tamamlandıktan sonra çalışan ile yöneticisinin hedefler, yetkinlikler ve gelişim alanları üzerinde mutabık kaldıklarının göstergesi olarak formu imzalayarak onaylarlar. Bu planlama yönetici ile çalışan arasında bir anlaşma niteliğindedir.

### **3.6.1.4. Performans Planlamasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolü**

Performans Yönetim Sistemi insan kaynakları uygulamalarının bir parçasıdır. Bu nedenle tüm insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi, performans yönetim sisteminde de insan kaynaklarının önemli bir rolü vardır. İnsan kaynakları departmanı, sistemin kurulmasına öncülük etmekte, sistemi izlemekte / takip etmekte ve sisteme ilişkin tüm belgeleri arşivlemektedir.

Planlama aşamasında, çalışan ile yöneticisinin üzerinde mutabakat sağlayıp imzaladıkları formlar insan kaynakları departmanına iletilir. Departman içerisinde İK uygulamalarından sorumlu uzman ile insan kaynakları müdürü tarafından formlar tek tek incelenir. Varsa eksiklik ya da uygunsuzluk olan durumlar bildirilir ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra birer kopya çalışan ve yöneticiye teslim edilip, formun aslı insan kaynakları birimince arşivlenir.

### **3.6.2. Ara Değerlendirmeler / Gözden Geçirmeler**

XS'de performans değerlendirme süreci ilgili yılın Ocak ayında başlar ve aynı yılın Aralık ayında son bulur. Bu durumda da çalışanın performansı sadece aralık ayında değerlendirilmektedir. Bir yıllık zaman oldukça uzun bir süreci kapsamaktadır. Değerleme zamanı geldiğinde gözden kaçan durumların olması, yöneticinin birtakım değerlendirme hatalarına düşmesi olasılığı artma eğilimi gösterecektir. Tüm bu olumsuzlukların önüne geçmek, çalışana daha doğru bir şekilde değerlendirebilmek,

çalışanı daha doğru bir şekilde yönlendirebilmek adına sürecin başlamasının ardından ara değerlendirmeler / gözden geçirmeler gerçekleştirilir. Ara değerlendirmeler / gözden geçirmeler üç ayda bir gerçekleştirilmektedir.

Bu dönemlere yaklaşıldığı zamanlar, insan kaynakları departmanı, yöneticilere ve performans değerlemeci konumunda olan kişilere hatırlatma mailleri gönderir. Yine, planlama döneminde çalışan ile yöneticisinin karşılıklı mutabakat sağlayıp imzaları tamamlandıktan sonra insan kaynakları departmanına teslim edilen formlar, insan kaynakları departmanı tarafından ilgili yöneticilere gönderilir. Ara değerlendirmelerin / gözden geçirmelerin tamamlanmasının ardından gerekli revizeler yapılarak, formlar tekrar insan kaynakları departmanına iletilir. Bu süreç her ara değerlendirme / gözden geçirme döneminde tekrar edilmektedir.

### **3.6.3. Performansın Değerlendirilmesi**

Performans Yönetim Sisteminin en önemli süreci performansın değerlendirilmesi aşamasıdır. XS'de performansların değerlendirilmesi Aralık ayında gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme zamanı geldiğinde insan kaynakları departmanı tarafından tüm yöneticilere hatırlatma maili gönderilir. Çalışan ile yöneticisinin sene başında üzerinde mutabık kaldığı ve ara değerlendirme / gözden geçirme süreçlerinde revizelerin gerçekleştiği, üzerine çeşitli notların alındığı formlar yine insan kaynakları departmanı tarafından yöneticilere gönderilir.

Performansın değerlendirilmesine ait süreç aşağıda alt başlıklar halinde detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

#### **3.6.3.1. Performans Değerlendirme Toplantısı**

Performans Yönetim Sisteminin başarılı bir şekilde uygulanmasında en önemli paya sahip olan, yönetici ile çalışan arasında gerçekleştirilecek olan performans değerlendirme toplantısıdır.

XS performans değerlendirme toplantısının hedefleri aşağıda yer almaktadır;

- ✓ İş hedefleri ve yetkinlik hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak,
- ✓ Çalışanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak,
- ✓ Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,
- ✓ Performansın daha iyi hale gelmesi için yönetici ve çalışanın birlikte plan yapması,
- ✓ Gelecek değerlendirme dönemi için hedeflenen performansı ortaya koymak.

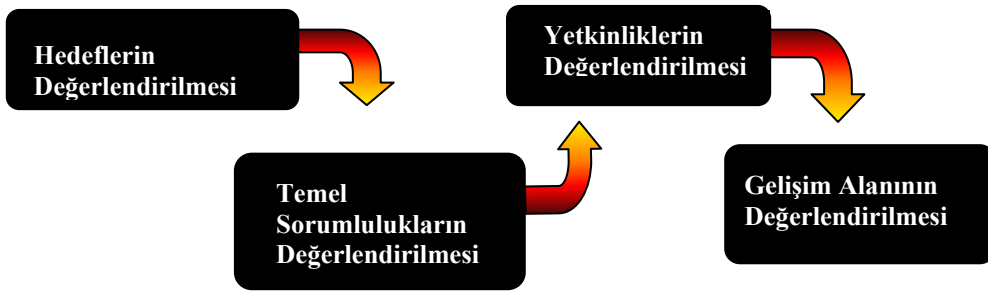
Çalışanın ve yöneticisinin toplantıdan önce birtakım hazırlıklar yapması gerekmektedir. Başka her tür toplantı gibi performans değerlendirme toplantısı da iyi hazırlanıldığı takdirde çok daha üretken geçer<sup>66</sup>. Hazırlık aşamasında çalışanın ve yöneticisinin ayrı ayrı yapması gereken çalışmalar 3.7. nolu tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.7.** Performans Değerlendirme Toplantısı Hazırlıkları



<sup>66</sup> Harvard Business School Press, a.g.e, s.18.

Toplantı için gerekli hazırlıkların tamamlanmasının ardından belirlenmiş olan tarihte performans değerlendirme toplantısı gerçekleştirilir. Toplantıda görüşülen temel konular aşağıda bulunan sırayı takip ederek ele alınmakta ve bunların sonucunda da çalışanın genel performansına ulaşılmaktadır.



### 3.6.3.1. 1. Hedeflerin Değerlendirilmesi

Sene başında şirket hedefleri doğrultusunda belirlenen ve ara değerlendirmeler / gözden geçirmeler dönemlerinde revize edilen hedeflerin değerlendirilmesi bu bölümde gerçekleştirilir.

Her bir hedef teker teker ele alınır ve üzerinde detaylı bir şekilde görüşülür. Belirlenmiş olan hedeflere ilişkin sonuçlar performans formuna işlenir.



**Tablo 3.8.** Hedef Değerlendirme Tablosu

Kilit Performans Göstergesi	Hedef Rakamlar	Sonuç Rakamlar	Hedef Zaman	Gerçekleşti mi?
Satış				E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Order				E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>
Açıklama:				
AWUS				E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>
Açıklama:				
ATP				E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
OER				E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Turnover				E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>
Açıklama:				
Gıda Maliyeti				E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
İşçilik Maliyeti				E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>
Açıklama:				

Sene başında belirlenmiş hedefler gerçekleşti ise evet anlamına gelen ve yanında“E” yazan kutu, hedefler gerçekleşmedi ise hayır anlamına gelen ve yanında “H” yazan kutu işaretlenir. Gerekli ise açıklama kısımları da her bir hedef için ayrı ayrı doldurulur.

### 3.6.3.1.2. Temel Sorumlulukların Değerlendirilmesi

Çalışan ve yöneticisi hedefler bölümündeki değerlendirmelerini tamamlayıp, sonuçlar üzerinde mutabık kaldıktan sonra temel sorumlulukların değerlendirilmesi bölümüne geçebilirler.

Sene başında belirlenmiş ve oranlanmış kişi bazlı temel sorumlulukların değerlendirildiği alan burasıdır. Buradaki değerlendirme Balanced Score Card üzerinden yapılmaktadır.

**Tablo 3.9. BSC Değerlendirme Tablosu**

Finansal Hedefler				80%	100%	120%	80%	100%	120%	SONUÇ
<b>Şirket</b>										
1	EBITDA		10.144 TL				3,2	4	4,8	638700%
2	NSS		108.8				4	5	6	7350%
3	Company Sales		75,7 TL				4	5	6	4570%
4	Şube Sayısı		131				4,8	6	7,2	11800%
<b>Departman</b>										
1	İK Genel Bütçesi	+%5	1/1	-%5			4	5	6	89,50%
							<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	
<b>Proje Hedefleri</b>										
1	Görev Tanımları & Yetkinlikler	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Restaurantlar US formatında	5,6	7	8,4			tamamlandı
2	Değerleme Merkezi Araçları	10 araç	15 araç	20 araç	3,2	4	4,8			10
3	Performance Yönetim Sistemi	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Formlar & BSC	3,2	4	4,8			BSC
4	İK Kitapçığı	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Uygulama	4	5	6			tamamlandı
5	İş Değerleme	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Ücret Skalaları	3,2	4	4,8			tamamlanamadı
6	Operasyon Bonus Planı	Kasım	Ekim	Eylül	3,2	4	4,8			Ekim
7	Merkez Ofis Bonus Plan Revizyonu	Kasım	Ekim	Eylül	3,2	4	4,8			Ekim
8	Extranet	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Efektif ve Güncel	3,2	4	4,8			Efektif ve Güncel
9	Sosyal Aktiviteler&Dergi	%2 Memnuniyet artışı	%3 Memnuniyet artışı	%4 Memnuniyet artışı	3,2	4	4,8			N/A
							<b>32</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	
<b>İnsan Bazlı Hedefler</b>										
1	Turnover	140%	130%	120%	4	5	6			127%
2	İK Memnuniyet İndeksi Artışı	2%	3%	4%	4	5	6			9%
3	Kişi bazlı eğitim gün sayısı/verimliliği	4	5	6	3,2	4	4,8			5,4
4	İK Kurallar & Prosedürler	Aralık	Kasım	Ekim	2,4	3	3,6			Aralık
5	Çalışan Gelişimi Komitesi	Temmuz	Haziran	Mayıs	2,4	3	3,6			Temmuz
6	Disiplin Komitesi	Kurallar ve prosedürün hazırlanması	Düzenli toplantılar	Kararlar ve uygulamalar	2,4	3	3,6			120%
							<b>18,4</b>	<b>23</b>	<b>27,6</b>	
<b>Diğer Hedefler</b>										
1	İdari Giderlerde Tasarruf	5%	10%	15%	2,4	3	3,6			<5%
2	Eğitim Giderlerinde Tasarruf	5%	10%	15%	2,4	3	3,6			<5%
3	Raporlama Süresi	10 gün	7 gün	6 gün	2,4	3	3,6			6 gün
4	Arşiv Çalışması	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Efektif kullanım	2,4	3	3,6			120%
							<b>9,6</b>	<b>12</b>	<b>14,4</b>	

Burada, belirlenmiş olan temel sorumlulukların gerçekleşme oranı değerlendirilmektedir. Gerçekleşme oranı doğrultusunda çalışan buradan bir skor elde etmektedir.

### 3.6.3.1.3. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada, her bir pozisyon için ayrı ayrı belirlenmiş olan yetkinliklere, çalışan tarafından yeterli seviyede sahip olup olmadığı değerlendirilir. Yetkinlikler sayısal değerlerle ifade edilip ölçülemediğinden, her bir yetkinlik için değerlendirme yapılırken o dönem içerisinde yaşanmış örnekler mutlaka çalışan ile yönetici arasında paylaşılmalıdır.

Yetkinliklerin değerlendirilmesi aşamasında beşli skala kullanılmaktadır. Çalışanın, belirlenmiş olan yetkinliğe ilişkin davranışları sergilemediği düşünülüyorsa “yetersiz” anlamına gelen Y kutusu işaretlenir. Eğer çalışan, ilgili yetkinliğe ilişkin davranışlar sergiliyor ancak yine de beklentileri tam olarak karşılamıyorsa “beklentinin altında” anlamına gelen BA kutusu işaretlenir. Çalışanın ilgili yetkinliğe ilişkin sergilediği davranışlar, beklenti düzeyi ile eşleşiyorsa “beklentiyi karşılıyor” anlamına gelen BK kutusu işaretlenir.

Tablo 3.10. Yetkinlik dereceleri

(-) ← → (+)

ORTAK YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K	
1	Hedef Odaklılık	* Dükkân hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanıyor mu? * Ortaya çıkan sonuçları yorumlayabiliyor mu? * Çözüm önerileri geliştirme konusunda üzerine düşeni yapıyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1 2 3 4 5

Eğer çalışan belirlenmiş yetkinliğe ilişkin beklenenin üzerinde davranışlar sergilemiş ise “beklentinin üzerinde” anlamına gelen BÜ kutusu işaretlenir. K kutusu, çalışanın o yetkinlik ile ilgili “kusursuz” davranışlar sergilediği anlamına gelmektedir.

Yetkinlikler ile ilgili değerlendirmeler, performans değerlendirme toplantısına hazırlık sürecinde çalışan ve yöneticisi tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır. Ç ile ifade edilen satır çalışanın, Y ile ifade edilen satır ise yöneticisinin değerlendirmesini yapacağı kutu satırlarını ifade etmektedir. Performans değerlendirme toplantısında ise

yapılan değerlendirmeler karşılaştırılmakta, yapılan işaretlemeler ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmakta ve performans dönemi içerisinde konu ile ilgili yaşanan olaylar karşılıklı olarak aktarılmaktadır. Her bir yetkinlik için yapılan müzakere sonucunda ise ortak puana karar verilmektedir.

**Tablo 3.11.** Yetkinlik Değerlendirme Tablosu

YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K
Hedef Odaklılık 3	* Bölge hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanıyor mu? * Ortaya çıkan sonuçları yorumlayabiliyor mu? * Çözüm önerileri geliştirme konusunda üzerine düşeni yapıyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sözlü ve Yazılı İletişim 4	* İletişim ihtiyaçlarına göre kendi iletişim tarzını belirliyor mu? * Sağlıklı sözlü ve yazılı iletişim için çaba gösteriyor mu? * Ekibi içindekilere ya da birlikte çalıştığı kişi/birimlerin anlayıp harekete geçmelerini sağlıyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Takım Bilinci 4	* Bölgesi içinde yer alan dükkânlar arasında takım bilincini oluşturabiliyor mu? * Çalışma yöntemlerini belirleyip, takım gelişimi ve sorunları için proaktif yöntemler geliştirebiliyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etik İkelere Bağlılık 3	* İşin gerektirdiği etik kuralların uygulanıp uygulanmadığı konusunda sorumlu olduğu şubeleri gerektiği gibi denetliyor mu? * Sorumluluk alanı içerisinde çalışan kendi dahil herkesin toplumsal ahlak ve çalışma etiğiyle ilgili kurallara uygun çalışmasını sağlıyor mu? * İhlali halinde durumu üstüne raporluyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri Odaklılık 2	* Müşterinin ihtiyaçlarına göre verilen hizmetlerin hız, verim ve kişiye özgü olmasını sağlıyor mu? * Çıkan olumsuz sonuçlara göre farklı çözüm yolları geliştiriyor mu? * Müşteri duyarlılığının şubeleri arasında yaygınlaştırıyor mu? * Müşteri memnuniyetinin yükselmesi için gerekli olan ortak çabayı koordine etmede restoran müdürlerine destek veriyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Y	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varılan ortak karar doğrultusunda verilen puanlar her bir yetkinliğin altına yazılır. Yetkinlik puanı, ortak verilen puanların toplanması sonucu elde edilir. Yetkinlik puanları ortak yetkinlikler, işe özgü yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler için verilen puanları kapsamaktadır.

#### 3.6.3.1.4. Gelişim Alanının Değerlendirilmesi

Sene başında çalışan için belirlenmiş olan gelişim alanları için yapılan çalışmaların değerlendirildiği bölümdür. Sayısal bir çıktısı olmayıp, çalışanın gelişimi dolayısıyla da terfisi açısından önem teşkil etmektedir.

Bir yıllık performans dönemi içerisinde çalışanın gelişimi için öngörülen aktiviteleri gerçekleştirip gerçekleştirmediği, gerçekleştirememiş ise bunun nedenleri, aktivitelerin etkisi vb. konuların değerlendirilmesi yapılır. Aktiviteler yetersiz gelmiş ise bir sonraki dönem için daha etkili aktiviteler üzerinde tartışılır.

#### 3.6.3.1.5. Genel Değerlendirme

Tüm değerlendirmelerin tamamlanmasının ardından, ilgili döneme ilişkin genel görüşlerin bildirildiği alandır. Burada bir derecelendirmeden ziyade tüm görüşleri net bir şekilde ifade edebilmek adına yoruma dayalı bir format kullanılmıştır.

**Tablo 3.12.** Genel Değerlendirme Tablosu

Genel Yorumlar:			
Corporate Bölge Müdürü	Adı Soyadı	İmza	
Genel Yorumlar:			
Operasyon Müdürü	Adı Soyadı	İmza	
Genel Yorumlar:			
Genel Müdür Yardımcısı	Adı Soyadı	İmza	

Tablo 3.12’de Corporate Bölge Müdürü pozisyonu için hazırlanmış genel değerlendirme bölümü yer almaktadır. Genel Değerlendirme bölümünde çalışan ve yöneticisi ayrı ayrı ilgili döneme ilişkin yorumlarını belirtirler. Organizasyonel yapıya göre varsa bir üst yönetici de formların onaylanması sürecinde çalışan ile ilgili genel görüşlerini belirtmektedir.

### **3.6.3.2. Performans Değerlendirme Formunun Onaylanması**

Tüm değerlendirmelerin tamamlanmasından sonra çalışan ve yöneticisi, yapılan performans değerlendirmesi üzerinde mutabık kaldıklarının göstergesi olarak formu imzalamaktadırlar.

Yine organizasyonel yapıya göre varsa bir üst yönetici de formu inceleyerek gerekli görüşlerini belirttikten sonra değerlendirmeleri onayladığına dair formu imzalamaktadır.

### **3.6.3.3. Performans Değerlendirmesinde İnsan Kaynakları Departmanının Rolü**

Performans değerlendirme toplantısının ardından imzalanmış formlar yeniden insan kaynakları departmanına iletilir. Formlar insan kaynakları departmanındaki ilgili kişiler tarafından tek tek ayrıntılı bir şekilde incelenir. Bu incelemedeki amaç, formların prosedüre uygun şekilde doldurulmasını sağlamaktır. Eksik ya da boş kalan bir yer, yapılmış herhangi bir hata, formlarda imza eksikliği ve bunun gibi durumlar olup olmadığına ilişkin kontroller gerçekleştirilir. İncelenen ve herhangi bir eksiklik/hata barındırmayan formlar son olarak insan kaynakları direktörü tarafından imzalanarak onaylanır.

İnsan kaynakları departmanı formların genel hatlarıyla incelenmesini tamamladıktan sonra, performans skorlarının hesaplanması sürecine geçer. Bu süreç bir sonraki başlıkta daha detaylı bir şekilde aktarılacaktır.

Formların insan kaynakları departmanı tarafından tamamen incelenip değerlendirilmesinden sonra, sonuçların çalışanlara zam, bonus, eğitim vb. şekillerde yansıtılması çalışmalarını da yine insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir.

#### **3.6.3.4. Performans Değerlendirme Skorlarının Hesaplanması**

Yukarıda da belirtildiği gibi, performans değerlendirmesinin ve onay sürecinin tamamlanmasından sonra insan kaynakları tarafından skorlar hesaplanmaktadır. Burada hedefler, yetkinlikler ve temel sorumluluk bölümlerine ilişkin hesaplamalar yapılmaktadır.

##### *Hedeflere İlişkin Skorun Hesaplanması:*

Hatırlanacağı gibi hedef değerlendirme bölümünde çalışan, sene başında belirlenmiş hedeflere ulaşırsa “evet”, ulaşamadıysa “hayır” kutuları işaretlenmişti. Pozisyon bazında belirlenmiş olan hedeflere ilişkin bölümün toplam puanı 100'dür. Bölüm toplam puanının pozisyon için belirlenmiş hedef sayısına bölümü ile, ilgili pozisyona ilişkin verilmiş hedeflerin her birine ait puan elde edilmektedir. Örneğin, Corporate Bölge Müdürü pozisyonuna ilişkin belirlenmiş 8 hedef varsa, her bir hedefe ait puan;  $100 / 8 = 12,5$  olacaktır. Bu durumda formda her bir hedefe ilişkin alacağı “evet”, çalışana 12,5 puan getirecektir. Corporate Bölge Müdürü, kendisi için belirlenmiş 8 hedeften 6'sına ulaştı ise hedef skoru  $12,5 \times 6 = 75$  olacaktır.

##### *Yetkinliklere İlişkin Skorun Hesaplanması:*

Yetkinliklerin anlatıldığı bölümde detaylı bir şekilde açıklandığı üzere, XS'de yetkinlikler ortak yetkinlikler, işe özgü yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler olmak üzere 3 bölüme ayrılmıştı ve bu bölümler içerisinde farklı yetkinlikler bulunmaktaydı.

**Tablo 3.13. Yetkinlik Skoru Hesaplama**

**PERFORMANS DEĞERLEME FORMU - CORPORATE BÖLGE MÜDÜRÜ**

Tarih	
Şube	
Değerlendiren COM	
Değerlendirilen	

ORTAK YETKİNLİKLER		Y	BA	BK	BÜ	K
1	Hedef Odaklılık * Bölge hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanıyor mu? * Ortaya çıkan sonuçları yorumlayabiliyor mu? * Çözüm önerileri geliştirme konusunda üzerine düşeni yapıyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>3</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Sözlü ve Yazılı İletişim * İletişim ihtiyaçlarına göre kendi iletişim tarzını belirliyor mu? * Sağlıklı sözlü ve yazılı iletişim için çaba gösteriyor mu? * Ekibi içine dekilere ya da birlikte çalıştığı kişi/birimlerin anlayıp harekete geçmelerini sağlıyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>2</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Takım Bilinci * Bölgesi içinde yer alan dükkanlar arasında takım bilincini oluşturabiliyor mu? * Çalışma yöntemlerini belirleyip, takım gelişimi ve sorunları için proaktif yöntemler geliştirebiliyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>4</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Etik İkelere Bağlılık * İşin gerektirdiği etik kuralların uygulanıp uygulanmadığı konusunda sorumlu olduğu şubeleri gerektiği gibi denetliyor mu? * Sorumluluk alanı içerisinde çalışan kendi dahil herkesin toplumsal ahlak ve çalışma etiğiyle ilgili kurallara uygun çalışmasını sağlıyor mu? * İhlali halinde durumu üstüne raporluyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>3</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Müşteri Odaklılık * Müşterinin ihtiyaçlarına göre verilen hizmetlerin hız, verim ve kişiye özgü olmasını sağlıyor mu? * Çıkan olumsuz sonuçlara göre farklı çözüm yolları geliştiriyor mu? * Müşteri duyarlılığının şubeleri arasında yaygınlaştırıyor mu? * Müşteri memnuniyetinin yükselmesi için gerekli olan ortak çabayı koordine etmede restoran müdürüne destek veriyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>3</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İŞE ÖZGÜ YETKİNLİKLER		Y	BA	BK	BÜ	K
1	İnsi Yönetimi * Farklı kişilerle rahat ilişki kurabiliyor mu? * İlişki kurmada uyumlu davranabiliyor mu? * Çevresindekilerle iyi (olumlu) ilişki kurabiliyor mu? * Sorumlu olduğu dükkanlarda da çalışanların birbiriyle ve müşterilerle olumlu ilişki kurulmasını sağlayabiliyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>4</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Motivasyon * İşini zevkle yapmanın gereklerini şube çalışanlarına da yaygınlaştırabiliyor mu? * Ekibin içinde birbirini canlandırma, teşvik etme ve işi keyifli hale getirmeyle ilgili şartların sürekliliğini temin edebiliyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>3</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İş Sorumluluğu * İşle ilgili sorumluluklarının farkında mı? * Temel ve rutin işlerde herhangi bir yönlendirmeye gerek kalmaksızın işin gereklerini yerine getirebiliyor mu? * Karmaşık ve rutin dışı işlerin gereklerini şirket politikası ve prosedürleri çerçevesinde yerine getirebiliyor mu? * Yetkisini aşan durumlarda Corporate Operasyon Müdürünün desteğini alabiliyor mu?	Ç	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>2</b>	Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

$$3+2+4+3+3+4+3+2=24$$

Performans formları doldurulurken, 5'li skalada çalışan ve yöneticisi kendi değerlendirmelerini yapıp, sonrasında ortak bir puanda mutabık kalıyorlardı. Yetkinlik bölümü içerisinde, mutabık kalınan puanların toplamı yetkinlik skorunu vermektedir.



### Temel Sorumluluklara İlişkin Skorun Hesaplanması:

XS'de temel sorumluluklar Balanced Score Card aracılığı ile ölçülmektedir. Geçmiş bölümlerde de aktarıldığı üzere, kişi bazlı verilen hedeflerin gerçekleşme durumuna göre puanlama yapılmaktadır.

Çalışan kendisine verilen her bir hedefi olduğu gibi gerçekleştirdiğinde %100'lük bir çalışma sergilemiş olup, bu çalışma karşısında her bir hedef için belirlenen 100'lük puanı alacaktır. Belirlenen hedefin üzerine çıkması ya da altına inmesi durumunda ise 100'lük puana göre oranlanmış bir puan elde edecektir.

Aşağıda tabloda balanced score card örneği üzerinden gidecek olduğumuzda, çalışan proje hedeflerinde yer alan İK Kitapçığının Tamamlanması ile ilgili hedefini tam olarak gerçekleştirdiği için bu hedeften 100'lük performans karşılığı olan **5** puan almıştır. İnsan bazlı hedeflerinden Çalışan Gelişimi Komitesi ile ilgili hedefini belirlenen süreden geç gerçekleştirebildiği için 80'lik performans karşılığı olan **2,4** puan almıştır. Raporlama süresi ile ilgili hedefinde ise hedefin üzerine çıktığı için 120'lik performans karşılığı olan **6** puanı alacaktır. Böylelikle her bir hedeften aldığı puanların toplamı temel sorumluluk skorunu oluşturmaktadır. Örnekte bilgileri yer alan çalışanın temel sorumluluk skoru **96,3**'tür.

Tablo 3.14. Balanced Score Card Hesaplaması

**BALANCED SCORECARD**

Finansal Hedefler				80%	100%	120%	80%	100%	120%	SONUÇ	SKOR
<b>Şirket</b>											
1	EBITDA		10.144 TL				3,2	4	4,8	6.387 TL	3,2
2	NSS		108.8				4	5	6	73,5 TL	4
3	Company Sales		75,7 TL				4	5	6	45,7 TL	4
4	Şube Sayısı		131				4,8	6	7,2	118	5,1
<b>Departman</b>											
1	İK Genel Bütçesi	+%5	1/1	-%5			4	5	6	89,50%	6
							<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>		<b>22,3</b>
<b>Proje Hedefleri</b>											
1	Görev Tanımları & Yetkinlikler	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Restaurantlar US formatında			5,6	7	8,4	tamamlandı	7
2	Değerleme Merkezi Araçları	10 araç	15 araç	20 araç			3,2	4	4,8	10	3,2
3	Performance Yönetim Sistemi	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Formlar & BSC			3,2	4	4,8	BSC	4
4	İK Kitapçığı	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Uygulama			4	5	6	tamamlandı	5
5	İş Değerleme	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Ücret Skalaları			3,2	4	4,8	tamamlanamadı	3,2
6	Operasyon Bonus Planı	Kasım	Ekim	Eylül			3,2	4	4,8	Ekim	4
7	Merkez Ofis Bonus Plan Revizyonu	Kasım	Ekim	Eylül			3,2	4	4,8	Ekim	4
8	Extranet	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Efektif ve Güncel			3,2	4	4,8	Efektif ve Güncel	4,8
9	Sosyal Aktiviteler&Dergi	%2 Memnuniyet artışı	%3 Memnuniyet	%4 Memnuniyet artışı			3,2	4	4,8	N/A	3,2
							<b>32</b>	<b>40</b>	<b>48</b>		<b>38,4</b>
<b>İnsan Bazlı Hedefler</b>											
1	Turnover	140%	130%	120%			4	5	6	127%	4,9
2	İK Memnuniyet İndeksi Artışı	2%	3%	4%			4	5	6	9%	6
3	Kişi bazlı eğitim gün sayısı/verimliliği	4	5	6			3,2	4	4,8	5,4	4,3
4	İK Kurallar & Prosedürler	Aralık	Kasım	Ekim			2,4	3	3,6	Aralık	2,4
5	Çalışan Gelişimi Komitesi	Temmuz	Haziran	Mayıs			2,4	3	3,6	Temmuz	2,4
6	Disiplin Komitesi	Kurallar ve prosedürün hazırlanması	Düzenli toplantılar	Kararlar ve uygulamalar			2,4	3	3,6	120%	3,6
							<b>18,4</b>	<b>23</b>	<b>27,6</b>		<b>23,6</b>
<b>Diğer Hedefler</b>											
1	İdari Giderlerde Tasarruf	5%	10%	15%			2,4	3	3,6	<5%	2,4
2	Eğitim Giderlerinde Tasarruf	5%	10%	15%			2,4	3	3,6	<5%	2,4
3	Raporlama Süresi	10 days	7 days	6 days			2,4	3	3,6	6 days	3,6
4	Arşiv Çalışması	Tamamlanamadı	Tamamlandı	Efektif kullanım			2,4	3	3,6	120%	3,6
							<b>9,6</b>	<b>12</b>	<b>14,4</b>		<b>12</b>

#### **3.6.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları**

XS Performans Yönetim Sisteminde performans sonuçları kişisel gelişim planlarında, kariyer planlarında ve ücret sistemi içerisinde kullanılmaktadır.

Kişisel gelişim planlarında özellikle yetkinlik skorları etkili olmaktadır. Çalışanda olması gereken ancak yeterli düzeyde sahip olamadığı yetkinliklerin geliştirilmesi açısından, yetkinlik değerlendirmeleri önem taşımaktadır. Ek II 'de yer alan Yetkinlik Sözlüğünde görüleceği üzere, çalışanın kendisini eksik olduğu yetkinlikte geliştirebilmesi için çeşitli yol gösterici metotlar sunulmaktadır.

Kariyer planlamasında da performans değerlendirme sisteminin önemli bir rolü vardır. Atamalar, terfiler, kişisel kariyer yollarının belirlenmesi gibi süreçlerde performans sonuçlarından yararlanılmaktadır.

Performans sonuçlarının kullanım alanlarından sonuncusu ise ücretlendirme sistemidir. Çalışanlar, şirket tarafından belirlenmiş olan baz zam oranının üzerine, göstermiş oldukları performansa bağlı olarak performans zammı da almaktadırlar. Yine sene içerisinde verilen ikramiye tutarını da çalışanın göstermiş olduğu performans belirlemektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerin sahip olduğu en önemli kaynak, çalışanlarıdır. Çalışanlar, işletmenin başarıya ulaşmasında oldukça etkin bir role sahiptirler. Bu nedendir ki işletmeler çalışanların bilgi, tecrübe ve yetkinliklerine giderek artan ölçüde önem vermekte ve çalışanlarını daha donanımlı, daha yüksek performanslı bir düzeye getirmek için çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmada, son dönemde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında daha fazla önem kazanmaya başlayan yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi örnek bir işletme içindeki uygulama kapsamında ele alınmıştır.

Her işletmenin kültürel yapısı birbirinden farklı olacağından, diğer işletmelerde kullanılan sistemin ve yetkinliklerin birebir aynılarını kullanmak etkili sonuçlar elde etmek açısından yeterli olmayacaktır. Doğru ve etkin bir performans değerlendirme sistemi kurarak rekabet avantajı sağlamak ve rakiplerine fark atmak isteyen işletmelerin, kendilerine özgü norm ve değerler ile şirketi yansıtan vizyon ve misyon çerçevesinde bu yetkinlikleri oluşturmaları önerilmektedir.

Performansın etkili bir şekilde ortaya konulması, sadece çalışanın yetkinliklerinin beklenen düzeyde olması ile sağlanamamaktadır. Şirketin vizyon, misyon ve hedeflerinin açıkça belirlenmiş olması ve çalışanlar tarafından bunların özümsemesi gerekmektedir. Ayrıca çalışana, kendisine ait hedefler ve yetkinlikler açık ve net bir şekilde verilmiş olmalıdır.

İşletme içinde kurulan performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin ölçülmesi de oldukça önem arz etmektedir. Çoğu işletmede sistem kurulmakta ancak etkinliği ile ilgili çalışmalar yapılmadığı için, sistemin işletmeye olan verimi konusunda bir bilgi edinilememektedir. Oysa ki en mükemmel sistem, işletmeye en çok verim sağlayan sistemdir. Çalışmaya örnek olan işletmede performans değerlendirme sistemi kurulmadan bir yıl önce yapılan çalışan memnuniyeti anketinde çıkan sonuca göre çalışanların yaklaşık %52'si gösterdikleri performansın dikkate alındığını düşünürken, sistemin ilk uygulama yılında yapılan ankette bu oran %85'lere ulaşmıştır.

Çalışanların şirketine güvenmesi, emeklerinin karşılığını aldıklarını görmeleri ve bunlardan ötürü giderek daha fazla performans göstermeleri şirkete birçok yönden fayda sağlamaktadır. Çalışanların gösterdiği yüksek performans zaman içerisinde işletmenin verimliliğinde ve büyümesinde de etkili rol oynayarak sektörde yer alan diğer işletmelere karşı ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu çalışmada incelenen işletmenin mali değerleri incelendiğinde, performans yönetim sisteminin ilk uygulama yılı tamamlandığında işletmenin yaklaşık olarak %25 büyüdüğü görülmektedir.

Teze konu olan işletmenin sistemi hızlı bir şekilde benimseyip sisteme kolay bir şekilde uyum göstermesinde, şirket içerisinde performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik yoğun isteklerin varlığı en önemli etken olmaktadır. Başta genel müdür olmak üzere üst yönetim sistemin kurulumu ile ilgili çalışmalarını içtenlikle desteklemiş, sistemin astları tarafından daha çabuk anlaşılıp benimsenmesi için insan kaynakları departmanına farklı açılardan yardımcı olmuşlardır.

Çalışmada bahsedilen işletmede uygulanan performans değerlendirme yöntemi hem kantitatif hem de kalitatif özellikler taşımaktadır. Yetkinliklerin kalitatif olması sebebiyle, yetkinliklerin belirlenmesi konusu hassasiyet gösterilmesi gereken en önemli konulardan biridir. Bu nedenle yetkinlikleri tanımlamak ve yetkinlik açıklamalarında yer alan ifadelerin tutarlılığını sağlamak amacıyla literatürde yer alan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış yöntemleri kullanmak, sistemin başarısı için oldukça önemlidir.

Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, şirketin yetkinlik sözlüğünde yer alan yetkinliklerin zaman içerisinde değişebileceğidir. İşletme gelişen ve büyüyen dinamik bir yapıya sahip olduğu için bu yetkinliklerin de sürekli aynı kalmasını beklemek hata olacaktır. Gelişen ve büyüyen yapı paralelinde, yetkinliklerde de değişim gereklilikleri mutlaka söz konusu olacaktır. Bu nedenle gelişmeler takip edilerek, şirketin yetkinlik sözlüğünde birtakım değişikliklerin yapılması gerekecektir.

Sonuç olarak performans değerlendirme sistemi işletmeler ve çalışanların kuvvetli ve geliştirmesi gereken yönlerini, verimliliğini ve etkinliğini ölçmesi açısından oldukça

önemli bir araçtır. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarır, değerlendirme sonucunda çeşitli ödüller sunarak çalışanların daha motive ve daha efektif çalışmasını sağlar. Böylece hem çalışan hem de işletme için olumlu katkılar sağlamaktadır.

## EKLER

EK I

### GÖREV TANIMI

	Corporate Bölge Müdürü	OP-cbm	
Yayın Tarihi: 01.01.2009	Rev No: 00	Rev Tarihi:	Sayfa 92 / 145

<b>Görev Adı:</b>	Corporate Bölge Müdürü
<b>Departmanı:</b>	Corporate Operasyon
<b>Bağlı Olduğu Yönetici:</b>	Corporate Operasyon Müdürü
<b>Astları:</b>	Corporate Restaurant Müdürleri
<b>İşin Özeti:</b>	Corporate Operasyon Müdürü tarafından verilen hedeflerin (satış, karlılık, maliyet vb.) sorumlu olduğu bölge ve restaurant bazında takip etmek, bölgesinde yer alan tüm restaurantların şirket politika ve prosedürlerine uygun işletilmesini sağlamak.

#### Görev ve Sorumlulukları:

1. Bölge yönetimi:
  - a. Sene başından bölge ve restoranları için belirlenen yıllık performans hedeflerinin restoranlarına paylaşılması ve iş planlarının uygulanması için faaliyet planlarının geliştirilmesi,
  - b. Hedeflerin hayata geçirilmesi için gerekli altyapı, teçhizat, düzenleme, yenileme, işgücü bazlı faaliyetlerin belli bir düzen içerisinde restoranlarında uygulanmasının bizzat uygulamaya eşlik edilerek sağlanması,
  - c. Bunların sonuçlarının Operasyon Müdürüne raporlanması, belirlenen düzeltici ve önleyici faaliyetlerin takibinden sorumludur.

2. Kilit performans göstergelerinin (Key Indicators) hayata geçirilmesi:

- a. Restoran müdürleri vasıtasıyla dönemsel (günlük, haftalık, aylık, üç aylık, yıllık vb.) tüm dükkânların satış sonuçlarının takip edilmesi ve bunu bir önceki dönem (hafta, ay ve yıl) ile kıyaslanması, durum raporlarının hazırlanması, yorumlanması ve bağlı olduğu yöneticiye sunulması,
- b. Bölgesel hedef, durum ve performans analizlerinin yapılması, iyileştirmeye dönük önleyici ve düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve bağlı olduğu yöneticiye raporlanması,
- c. Üst yönetimden gelen yeni hedeflerinin restoranların mevcut çalışma programlarının içerisine yedirilmesinin sağlanması,
- d. Belirli dönemlerdeki gıda ve işçilik gibi ana maliyet kalemlerinin bölge ve dükkân bazında geçmiş dönemlerle kıyaslanması, yorumlanması, yöneticisine raporlanması ve dükkân bazında ihtiyaç duyulan şeyler varsa bunları bağlı olduğu yöneticisine bildirilmesi,
- e. Yıl içerisinde her dört çeyrek dönemin sonunda bütçe üzerinden iş sonuçlarının yönetime sunması için hazırlanacak prezantasyonlarda Corporate Operasyon Müdürüne destek verilmesi,
- f. Rakiplerin bölgedeki durumlarıyla ilgili araştırma yapılması, analiz raporları hazırlanması ve yöneticisine sunulmasından sorumludur.

3. Restoranlar ile ilişkilerin yönetimi:

- a. Bölgesindeki dükkânların yönetiminde 8 farklı ziyaret kuralının uygulanması,
- b. Satışın etkilendiği her konuda gelen ürünün, hizmetin vb. destekleyici faaliyetlerin kontrolünde restoran ekiplerinin hatalarını düzeltmeli ve eğitmeli,
- c. Yeni uygulamaların dükkân işleyişine uygun olup olmadığının denetlenmesi, sorunlara göre düzeltici ve önleyici faaliyetlerin geliştirilmesinin sağlanmasında yöneticiye destek verilmesinden sorumludur.



4. Yeni dükkân açılışlarının yönetimi:

- a. Nerede yeni dükkân açılabileceğiyle ilgili araştırma yapılması,
- b. Lokasyonu belirlenen ve kendisine bağlanan restoranların hedeflenen açılış tarihine yetiştirilmesi için yapılan işlemlerin kontrolü ve Corporate Operasyon Müdürü'ne bildirilmesi,
- c. Şube kadrolarının oluşturulması ve eğitimiyle ilgili faaliyetlerin takibi,
- d. Yeni bölge ve dükkân alternatifleri ya da alternatif lokasyonlar sunulmasından sorumludur.

5. Restoran Müdürleri ile diğer departmanlar arasındaki iletişimin sağlanması:

- a. Bölgedeki tüm dükkânların istek, ihtiyaç ve şikayetlerinin toplanması, gruplanması ve yöneticiye bildirilmesi,
- b. Pazarlama aktivitelerinin bölge ve dükkân bazında doğru ve zamanında yürütülmesinin sağlanması, dükkân görsel malzeme ihtiyacının kesintisizinin temininin kontrolü, gerektiğinde devreye girilmesi,
- c. Ürün sarf malzemelerinin, dükkânlar için gerekli malzemelerin Commissary'den en uygun miktarda, uygun zamanda, uygun kalite ve çeşitte gelmesinin kontrolü, varsa sorunların hızla çözümünün takibi,
- d. Dükkânlardan gelen bilgilerin düzgün ve kesintisiz olması için Bilgi İşlem ile yakın temasta çalışılması,
- e. Muhasebe ile bölge ve dükkânlara ait harcamaların, faturaların kontrol edilmesi,
- f. Norm kadro takibi, işçilik, aylık kar-zarar, bonus, order, iş kanunu, özlük işlemleri, SGK mevzuatı, işçi sağlığı ve iş güvenliği bazlı konularda İnsan Kaynakları ile birlikte çalışılması, farklılıklar varsa Corporate Operasyon Müdüründen gerekli onayların alınmasından sorumludur.

6. Diğer tamamlayıcı işler:

- a. Kendisine bağlı olarak çalışan başta restoran müdürlerinin, bunun ardından da dükkân çalışanlarının misyon, vizyon ve şirket değerleri ile

dükkân eğitimlerinde kullanılan Kitap 1-2-3'e göre yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi,

- b. İç denetime hizmet edecek hırsızlık ve kaçalara karşı ekiplerin eğitilmesi,
- c. Dükkân alt kadrolarının oluşturulmasında, işe alma süreçlerinin yönetiminde Restoran müdürleri ile birlikte hareket edilmesi,
- d. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için bölgesi adına yapılması gereken her şeyin takibinden sorumludur.

7. Tüm bunlara ek olarak yöneticisi tarafından kendisine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür.

**Yetkileri:**

Yetkilerle ilgili prosedürde belirlenmiştir.

**Kullandığı Araç –**

- Ofis ekipmanları.
- Tüm restoran ekipmanları.

**Gereçler:**

**Eğitim ve Diğer**

**Gerekler:**

- Üniversite mezunu olmak.
- Dükkân TKS (Kitap-1), VMK (Kitap-2), AsMK (Kitap-3), RMK eğitimlerini başarıyla tamamlamış olmak.
- 1 dakikanın altında S ürününü yapabilmek ve öğretebilmek.
- Effective Supervision eğitimini almış olmak.
- MS Office uygulamalarına hakim olmak.
- Breakaway/Pulse programını yönetici düzeyinde kullanabilmek.

**Deneyim Süresi:**

- Daha önce XS'ye benzer bir ölçekte ve modelde dükkân yöneticiliği yapmış olmak
- Benzer bir pozisyonda en az 2-3 yıl deneyime sahip olmak.

**Kişisel Özellikleri:**

- Dinamik,
- Yüksek hedeflerle ve iş yoğunluğu ile stres altında çalışabilen,
- Değişimlere çabuk adapte olabilen,
- İyi bir müzakereci, yeri geldiğinde arabulucu,
- Ekibine örnek olan ve hitabet yeteneği ile kendisine bağlı olarak çalışanları düşünceleri etrafında toplayabilen birisi olmalıdır.

**Yetkinlikler:****Ortak Yetkinlikler:**

- 1. Hedef odaklılık** (Bölge hedeflerini gerçekleştirir, hedefler sonucunda ortaya çıkan sonuçları yorumlar ve çözüm önerileri geliştirir)
- 2. Sözlü ve yazılı iletişim** (İletişim ihtiyaçlarına göre kendi iletişim tarzını ayarlar, sağlıklı ve çeşitlendirilmiş bir yazılı iletişim için gerektiğinde basit bazen de detaylı yazılı metinler hazırlar ve ekibi içindekilere ya da birlikte çalıştığı kişi/birimlerin harekete geçmelerini sağlar)
- 3. Takım bilinci** (Bölgesi içinde yer alan dükkânlar arasında takım bilincini oluşturur, çalışma yöntemlerini belirler, takım gelişimi ve sorunları için proaktif yöntemler geliştirir)
- 4. Etik ilkelere bağlılık** (Etik ilkelerin uygulanıp uygulanmadığını denetler, sorumluluk alanı içerisinde çalışan, kendi dahil herkesin toplumsal ahlak ve çalışma etiğiyle ilgili kurallara uygun çalışmasını sağlar, ihlali halinde gerekli tedbirleri alır)
- 5. Müşteri odaklılık** (Müşteriye verilen hizmetin hız, verim ve kişiye özgü olmasını sağlar, bunun için bireysel çaba gösterir, çıkan olumsuz sonuçlara göre farklı çözüm yolları geliştirir, müşteri duyarlılığını ekip içinde yaygınlaştırır ve memnuniyetin yükselmesi için gerekli olan ortak çabayı koordine etmede restoran müdürüne destek verir)

### **İşe Özgü Yetkinlikler:**

- 1. İlişki yönetimi** (Farklı kişilerle rahat ilişki kurar, uyum güçlüğü yaşamaz, çevresindekilerle iyi ilişki kurar, dükkânların içerisinde de çalışanların birbiriyle ve müşterilerle olumlu ilişki kurulmasını sağlar)
- 2. Motivasyon** (İşini zevkle yapmanın gereklerini ekibe yaygınlaştırır, benimsemelerini sağlar, ekip içi birbirini canlandırma, teşvik etme ve işi keyifli hale getirmeyele ilgili şartların sürekliliğini temin eder)
- 3. İş Sorumluluğu** (İşle ilgili sorumluluklarını bilir, işin gereklerini yerine getirir, Bununla ilgili sorumluluğu üzerinde taşır, karmaşık ve rutin dışı işlerin gereklerini şirket politika ve prosedürleri çerçevesinde yerine getirir, yetkisini aşan durumlarda Corporate Operasyon Müdürünün onayını alır)
- 4. Esneklik** (Değişen durumlara, farklılaşan taleplere, belirsiz ortamlara yeniliklere ve farklılaşan teknolojiye çabuk adapte olabilecek sistemler ve ekipler kurma konusunda Corporate Operasyon Müdürüne destek verir, karar sonucu uygulamaları koordine eder ve denetler)
- 5. Değişim Bilinci** (Karar verilen değişimlerin uygulanmasını sağlar, sonuçlarını gözlemler, sisteme, firmaya ve çalışanlara sağladığı katkıyı ölçer ve yorumlar, varsa değişikliklerle ilgili ekibini bilgilendirir)
- 6. Dayanıklılık** (Zor çalışma koşullarında inisiyatif kullanarak sağlıklı yaklaşımlar için ortam sağlar, durumu iyileştirmek için zor koşullardaki çalışanlara destek verilmesini temin eder)
- 7. Hizmet Bilinci** (Sorumlu olduğu çalışanların birbirlerine bütün gayretleriyle yardımcı olabilmek için çabalaması ve bunu istekle yapabilmesi için gerekli ortamın sağlanmasını)

koordine eder, gerekli durumlarda, hizmet sonrası bu hizmetin amacına ulaşmış olup olmadığını takip eder)

**8. Kalite Odaklılık** (İşin sonuçlarını en fazlaya taşımak için mükemmeliyeti teşvik eden bir ortam oluşturur. Çalışanlar için yüksek kalite standartları koyar. Kalite standartlarından ödün verilmeyeceği bir kalite bilincinin oluşmasını tesis eder)

**9. Analitik Düşünme** (Eldeki bilgiyi değerlendirir, durum, olay veya bilgiyi parçalarına ayırır, rakamsal veriler toplar, birbirleri arasındaki ilişkiyi bulur, eldeki şablonlara göre de uygular)

**10. Detay Odaklılık** (Durum ve olaylara hangi seviyelerin hangi detay ve içerikte bakacağını belirler. Genel bakış açısına sahiptir. Ancak en ince detaya nasıl ulaşacağını bilir ve bununla ilgili mekanizmaları denetler)

**11. Girişimcilik** (Herkesin göremediği fırsatların değerlendirilmesi için gerekli ortamı oluşturur. Gerçekçi fakat hırslı ve zorlayıcı hedefler koyar ve takibinin yapılmasını sağlar)

**12. İkna Etme** (Zıt fikirlere karşı kendi fikrinin kuvvetli nedenlerini sunarak başarıyla savunabilir, karşısındakinin fikirlerini değiştirebilir, onları kendi fikirleri doğrultusunda yönlendirir ve bunu diğer yöneticilerine de öğretir)

**13. Sonuç ve Çözüm Odaklılık** (Verilen görev için oluşturulan metodları diğer çalışanlara da öğretmek sonuca ulaşılmasını temin eder, karşılaşılabilecek olumsuzluklarla ilgili tedbir alır)

**14. Risk Alma ve İnsiyatif** (Belirli durum değerlendirmeleri yaptıktan sonra risk almaktan kaçınmaz, verilen yetkiler dahilinde insiyatif kullanır, sınırı aşan durumlarda Corporate Operasyon Müdürünü bilgilendirir)

**15. Yaratıcı Düşünme** (Mevcut sınırlamaların, anlayışların ve

kalıpların dışına çıkabilir, alışlagelmiş fikir ve yaklaşımları sorgular, neyin nasıl bir değişiklikle daha iyi yapılabileceğinin yollarını arar)

**16. Müzakerecilik** (Müzakere süreci ve prensiplerinin gereklerini geliştirerek daha farklı müzakere yöntemleri kullanır, müzakereyi istediği yöne çekme ve amacına hizmet edecek seviyede kullanma konusunda gerekli şartları belirler, bu beceriyi astlarına geçirirken müzakerelerini gözlemler ve geliştirmeleri için teşvik eder)

**17. Yabancı Dilde İletişim** (Özellikle yurtdışı bağlantılarının kimler olduğu ve onlarla nasıl çalışılacağından haberdardır, farklı kültürlerden olan kişilere karşı, durumun gerektiği şekilde davranır, birlikte iş üretir, karşılıklı bilgilendirir, planlama ve koordinasyon faaliyetlerini yürütür)

**18. Çatışma Yönetimi** (Söylenenler arasında çatışan ile çatışmayan düşüncelerin tespitinde ve uyuşmazlıkların çözümünde kullanılmak üzere gerekli yapı ve ortamları tesis eder ve sağlıklı işletilmesini sağlar)

#### **Yönetmel Yetkinlikler:**

**1. Planlama ve Organizasyon** (Etkin planlama, organize etme ve takip etme için bölgesine yönelik bir çerçeve oluşturur. Kaynakların etkin şekilde planlanmasını ve kullanılmasını sağlar. İşin yapılması sırasında oluşabilecek engelleri saptar, proaktif davranıp üstesinden gelmek için acil durum/yedekleme planları oluşturur)

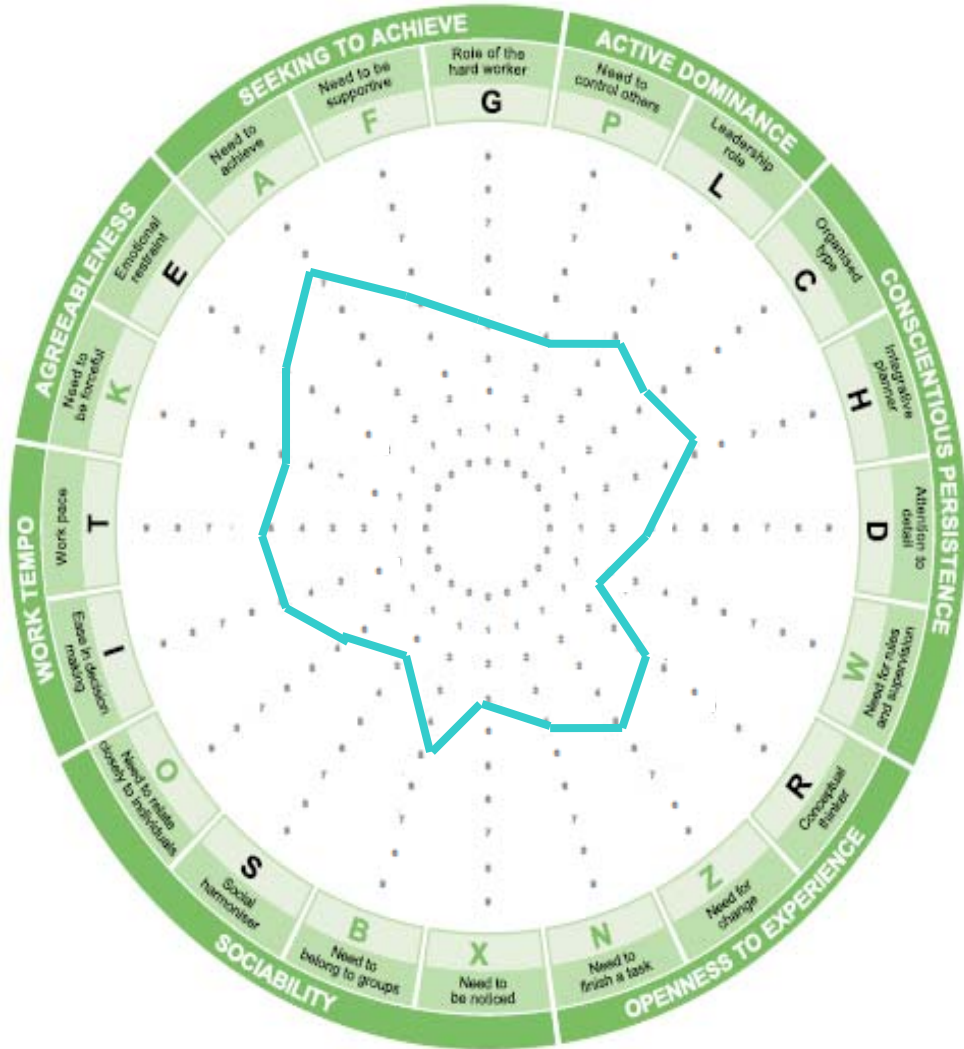
**2. Karar Verme** (Karar sürecinde mevcut rutin kararları aldığı gibi, farklı sonuçları doğurabilecek kararların alınmasında da rol oynar, yetki ve imza limitleri dahilinde sorumluluk taşır, gerektiğinde eldeki mevcut bilgiyle etkin kararlar alır)

**3. Delegasyon** (Sorumluluk ve yetki devrinde bir rol-model

oluşturur. Delege edilecek ve edilemeyecek işlerle ilgili politikaları belirler, sınırları çizer ve sistemin iyi çalışıp çalışmadığını denetler)

4. **Bilgi Yönetimi** (Gerekli bilgileri bir araya getirir ve bu bilgilerin en etkin şekilde kullanılmasını sağlar, bilgi akışının doğru, eksiksiz, net ve zamanında olmasını temin eder)
5. **Ticari Bakış** (Ticari kar/fayda sağlayacak her fırsatı değerlendirir, girişimlerinin finansal getirilerinin yüksek olmasına dikkat eder, rakiplerin uygulamalarını yakından takip eder)
6. **Kriz ve Stres Yönetimi** (Sorumlu olduğu restoranlar ile ilgili kriz yönetimini, oluşan stresi doğru sonuçlara yönlendirebilir, koordine eder, kriz ve stresten etkilenen kişileri motive eder)
7. **Stratejik Bakış** (Kendi operasyonu üzerinde etkisi olabilecek eğilimler ve gelişmeleri takip eder, değişen koşulların, gelişen olayların sistemi nasıl etkileyeceği ile ilgili, dükkânı ve faaliyetleri ile ilgili olası fırsat ve tehditlerle ilgili Corporate Operasyon Müdürünü önceden bilgilendirir)
8. **Performans Yönetimi** (Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için ekibinin işlerini sahiplenmelerini sağlar, çalışanların bireysel performansını izler ve yapıcı geribildirimde bulunur)
9. **Koçluk ve Mentorluk** (Dükkân çalışanlarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için onlara koçluk eder ve/veya mentorluk yapar, buna dair gerekli yol ve yöntemleri kullanır)

## KİŞİLİK VE DAVRANIŞLA İLGİLİ OLMASI GEREKEN ASGARİ ÖZELLİKLER



G	L	I	T	H	S	R	D	C	E
4	5	5	5	6	3	4	3	4	6

N	A	P	X	B	O	Z	K	F	W
4	7	4	3	5	4	6	5	5	2



## YETKİNLİK SÖZLÜĞÜ

### YETKİNLİK TANIMLARI VE DÜZEYLERİ

#### YETKİNLİK NEDİR?

Yetkinlikler, çalışanın işte yüksek performans göstermesini sağlayan bilgi, beceri, tutum ve davranış gerekleridir.

#### YETKİNLİKLER NEREDE KULLANILIR?

Yetkinlikler, çalışanların işe alımından performans değerlendirmesine, eğitiminden kariyer planlamasına kadar tüm insan kaynakları uygulamalarında kullanılır.

- Görev Tanımı: Bir pozisyonda çalışacak kişinin ne iş yapacağı ve bunun için hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği tanımlanır.
- İşe Alım: Görevin gerektirdiği yetkinlikler tanımlı olduğundan, bu yetkinliğe sahip ya da geliştirebilecek doğru kişiler işe alınır. Böylece Turnover zaman içinde düşer ve çalışanların motivasyonu artar. Çünkü doğru insanlar doğru işlerde istihdam edilirler.
- Performans Değerleme: Pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler tanımlı olduğundan, çalışanın performansı yöneticisi ile karşılıklı, doğru ve objektif bir şekilde değerlemeye tabi tutulur.
- Terfi ve Atamalar: Adaylar, yeni pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler göz önünde bulundurularak değerlendirilir ve atanır.
- Eğitim: Performans Değerlemesi sonucunda çalışanın performansını arttırmak için hangi eğitimlere ihtiyacı olduğu belirlenir. Doğru eğitim kişinin performansını artırır. Şirketin kaynakları doğru eğitimlere yönlendirilir.
- Ücretlendirme: Yetkinlikler doğrultusunda iş değerlendirme yapılır ve ücretlendirmeye baz teşkil eder.
- Çalışanların Gelişimi / Kariyer Planlama: Çalışanların sahip olduğu ya da geliştirebileceği yetkinlikler doğrultusunda kişisel gelişim ve kariyer planları belirlenir. Böylece şirket uzun vadeli kaynak planlaması yapabilir, çalışanlar ileriye yönelik çalışır ve motive olurlar.

#### YETKİNLİK DÜZEYİ

Tüm yetkinlikler kişinin hiyerarşideki yerine göre 3 ayrı aşamada irdelenir. Temel düzey, organizasyonda eleman, sorumlu, uzman statüsünde olanlar için geçerlidir. Orta düzey, daha çok şef ve şube yöneticileri için düşünülebilir. Üst düzey ise, departman müdür, direktör ve genel müdür yardımcılığı ile genel müdür için geçerli olan yetkinlikleridir. Ancak yine de bu ayırım kesin hatlarla birbirinden ayrılmaz. Düzeyler arası geçişler de mevcuttur.

## **YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN DAVRANIŞ TİPLERİ**

Bir yetkinliğin hangi seviyede olduğunu belirleyebilmek ve bu doğrultuda gelişim planları oluşturabilmek için, belli bilgi, beceri ve davranış tipleri baz alınır. Performans değerlendirme çalışması sırasında çalışanlara yetkinliklerine göre puan verilmeden önce, geçmiş dönem boyunca sergiledikleri bilgi, beceri ve davranış sonuçları gözden geçirilir ve söz konusu yetkinliğe göre olumlu veya olumsuz bir davranış sergileyip sergilemediğine ve hangi yönlerde gelişime ihtiyacı olduğuna karar verilir. Her bir yetkinlik için olumlu ve olumsuz davranış tipleri bu dokümanda tanımlanmıştır.

## **GELİŞİM ARAÇLARI**

Her bir yetkinliğin kazanılması için kullanılacak gelişim tekniklerine bu bölümde yer verilir. Bu genellikle temel düzey için yetkinlikle ilgili kitap okumak ya da bir elektronik ortamda eğitim almak, orta düzeyde seminer, çalıştay ya da konferansa katılmak, üst düzey için de proje yönetmek ya da sistem kurmak şeklinde aşamalandırılabilir.

## ORTAK YETKİNLİKLER:

### 1. Hedef Odaklılık

**Tanım:** İş sonuçlarını daha ileriye götürebilmek için yüksek hedefler belirleme ve iş sonuçlarında en iyisini yapmak için çalışma yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Kendi görev ve sorumluluklarıyla ilgili hedeflerini yöneticisinin de nezaretinden belirler. Departman/şube hedeflerinin belirlenmesine de sorumlulukları nispetinde destek verir. Hedeflerin iş sonuçlarına etkisini gözlemler. Sonuçlarını yöneticisine raporlar. İyileştirme için aksiyon planları oluşturur ve dönemsel olarak takip eder.	Kendisine bağlı kişilerden ya da departman içi/dışı kaynaklardan gelen hedefleri ve iş sonuçlarını konsolide eder. Hedefler sonucunda ortaya çıkan sonuçları yorumlar ve çözüm önerileri geliştirme konusunda yöneticisine destek verir.	Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirler. Çevresel etkilere, iş sonuçlarına ya da ileriye dönük öngörülere göre bunları revize eder. Kilit performans göstergeleri belirler ve iş sonuçlarının buna göre değerlendirilmesini sağlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Zamanı yönetmenin kendi kontrolünde olduğunu bilir.</li><li>Hedeflerini ve sonuçlarını ölçme ve değerlendirme becerisine sahiptir.</li><li>Yaşamda neyle mutlu olabileceğini bilir, yaşamını buna hizmet edecek şekilde düzenler.</li><li>İşten keyif almak için kendisini heyecanlandıran projeler üretme ve bu projeleri gerçekleştirecek şekilde yönetme bilgi ve becerisine sahiptir.</li><li>Hangi işi ne zaman yaparsak daha verimli olabileceğini anlar, işler için doğru zamanı seçebilir.</li><li>Yapılacak işleri en uygun şekilde günlük programının içerisine yerleştirebilir.</li><li>Yapılması gereken ve yapmayı önemseydiği işlerin arasına başka bir şeyin girmesine izin vermez.</li><li>Yapılmasına ihtiyaç duyduğu bir şeyi ertelemez, uygun zamanda hayata geçirebilir.</li><li>Toplantılardan verim alır, iyi bir toplantı katılımcısı ve yöneticisidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zamanını kontrol edemez.</li><li>Hedef belirleyemez, sonuçlarını ölçme konusunda zayıftır.</li><li>Yaşamını kendisini mutlu ve huzurlu kılacak şekilde organize edemez.</li><li>İşten keyif almasını sağlayacak projeler üretmez.</li><li>İşine farklılık katamaz.</li><li>İşleri önceliklendiremez, doğru zamanı belirleyemez.</li><li>İşleri günlük programının içerisine yerleştiremez, yaptığı programın dışına çıkar.</li><li>İşlerinin bölünmesine izin verir.</li><li>Hedeflerini erteler, geç kaldığı hedeflerle ilgili bahaneler üretir.</li><li>Toplantıları verimsizdir, toplantıdan bir karar ya da eylem planıyla çıkamaz.</li></ul>

### GELİŞİM ARAÇLARI

Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<ul style="list-style-type: none"><li>Kişisel Yaşam Dairesi oluşturma</li><li>Konsantrasyon egzersizleri</li><li>Bireysel spor (Okçuluk)</li><li>Hobi (Dart)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zaman Yönetimi (Özellikle hedef belirleme ile ilgili konular)</li><li>NLP Eğitimi</li><li>Ürün, hizmet ya da süreç ile ilgili bir projenin içerisinde takım üyesi olarak görev almak, özellikle projenin hedeflerinin belirlenmesi sürecinde bulunmak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hedef Belirleme ve Sonuç Alma – Walter J Wadsworth</li><li>Gençlerin Hedef Belirleme ve Hedeflerine Ulaşma Klavuzu - Bettie B. Youngs, Jennifer Leigh Youngs</li><li>NLP Koçluğu - Ian McDermott, Wendy Jago</li><li>First Things First – Stephen Covey</li><li>Beyond the Summit – Todd Skinner</li></ul>

## 2. Sözlü ve Yazılı İletişim

**Tanım:** Aktarılan mesajları dinleme/dikkatle inceleme, anlama, doğru kişi ve doğru iletişim aracını kullanarak doğru zamanda açık, akıcı ve net olarak iletme ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Etkin dinleme teknikleri sergiler; konunun karşılıklı olarak anlaşıldığından emin olur. Doğru yazılı iletişim için de rutin yazılan oluşturmak amacıyla doğru yazılı iletişim prensiplerini uygular. Görev ve sorumlulukları nispetinde e-postalara cevap verir, temel düzeyde raporlar hazırlar ve formları doldurur.	Diğerlerinin iletişim ihtiyaçlarını önceden tahmin eder ve kendi iletişim tarzını buna göre ayarlar. Sağlıklı ve çeşitlendirilmiş bir yazılı iletişim için de, farklı okuyuculara basit olduğu gibi kolay olmayan, karmaşık yazılı metinler de hazırlar ve ekibi içindekilere ya da birlikte çalıştığı kişi/birimlere yaygınlaşmasını sağlar.	Sözlü iletişim anlamında, çalışanlar arası beceri gelişimine değer veren bir kurum kültürü oluşturur. Sözlü ve yazılı iletişim uygulamaları ile diğer çalışanlara rol-model olur. Yazılan yazıların etkinliğini ve kalitesini en üst seviyeye çıkartmak için de kılavuzlar ve standartlar hazırlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Karşısındakini dinler.</li><li>• Karşısındakine aynı dili konuşmaya özen gösterir.</li><li>• Aktaracağı mesajları doğru zamanda doğru kişilere iletir.</li><li>• İletişiminde uygun vücut dili ve ses tonu kullanır.</li><li>• Düşünceleri ve bilgileri yazılı veya sözlü olarak, net, düzgün, anlaşılır ve yalın bir şekilde ifade eder.</li><li>• Karşısındakini dinlerken kendisini onun yerine koyar ve onu dinlediğini hissettirir.</li><li>• Karşısındakine kendini ifade edebilmesi için olumlu bir etkileşim ortamı yaratır ve onu anlamak için yeterli zamanı ayırır.</li><li>• Farklı ortamlarda doğru iletişim tarzı ve araçlarını kullanır.</li><li>• Konuşması akıcı ve nettir.</li><li>• Konuşurken karşısındakinin ilgisini canlı tutar.</li><li>• Yazılı iletişiminde akıcı ve kurallara uygun bir dil kullanır. Anlatmak istediği temayı özlü bir biçimde aktarmaya dikkat eder, gereksiz uzatmalardan kaçınır.</li><li>• Kullandığı dilin incelikleri, anlamları ve nüanslarına vakıftır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gereklili mesajları gereken yerlere zamanında iletmevebilir.</li><li>• İyi bir dinleyici olmayabilir.</li><li>• Yanlış anlaşılmaya sebep olabilir ve belirsizlik yaratabilir.</li><li>• Beden diliyle verdiği mesajlar karşısındaki kişide rahatsızlık uyandırır.</li><li>• Ses tonunu ortama göre ayarlayamaz, iletişimin kalitesine zarar verir.</li><li>• İletişimde kendisini karşısındakinin yerine koyamaz.</li><li>• Yazılı iletişim kurduğunda kullandığı kelime ve ifadelerle iletişimin zarar görmesine sebep olur.</li><li>• Farklı ortamlar için farklı iletişim tarzları geliştiremez.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beden Dili</li><li>• İletişim Anlayarak Başlar</li><li>• İletişimde Ben de Varım</li><li>• Telefonda İletişim</li><li>• Yazılı İletişim Teknikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İletişim Becerileri eğitimi</li><li>• Sözsüz iletişim (Beden Dili) eğitimi</li><li>• Empatik İletişim eğitimi</li><li>• Her türlü projede görev alma, beyin fırtınası, fikir üretme, sorun çözme seanslarında bulunma</li><li>• Şikayet, sorun, gerçekleştirilmesi zor olan taleplere yazılı cevap verme ve bunu yöneticisine, koçuna ya da mentor olarak seçtiği kişiye kontrol ettirme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sözlü İletişim ve Beden Dili – Adam Fawer / Kevin Hoğan</li><li>• Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerileri – Zeynep Cihançir</li><li>• Beden Dili – Acar Batlaş/Zuhal Batlaş</li><li>• How to develop Self-Confidence and Influence People – Dale Carnegie</li></ul>

### 3. Takım Bilinci

**Tanım:** Kendi fikrinin dışında grubun ortaya koyduğu önerilere uyum sağlamak, katılımcı olmak, destek vermek ve birlikte hareket etme yeteneğine sahip olmak ile birlikte sonuca gidebilmek, sonuçta da fanatik ve tutkulu bir ekip arkadaşı olmayla ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Çalışma arkadaşları ile uyumlu çalışır ve ekip olarak birlikte çalışmanın gereklerinin farkındadır. Kendisine verilen rolleri istendiği şekilde yapar. Takım içindeki rol ve sorumluluklarını bilip ve uygulayarak üzerine düşeni yapar.	Takımın oluşturulmasına katkıda bulunur. Sağlıklı ve sistematik çalışmasını sağlar. Öneriler sunarak birlikte çalıştığı grubu sonuca götürür.	Takımları kurar. Takımların çalışma yöntemlerini belirler. Takım gelişimi ve sorunları için proaktif yöntemler geliştirir.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Takım çalışmasına inanır ve destek verir.</li><li>Eleştiriye açıktır, eleştirildiğinde tepkisel davranmaz.</li><li>Farklı görüşlere karşı toleranslıdır.</li><li>Kendi başarısından çok ekibin başarısını hedefler.</li><li>Takım arkadaşlarını rakip olarak görmez, kendini ön plana çıkartmaz.</li><li>Takımın iyi sonuç alabilmesi için gerekli yerlerde kendi isteklerinden vazgeçebilir.</li><li>Ekip çalışmasının sağlıklı yürüyebilmesi için gereken, kendisinde bulunan tüm bilgileri paylaşır.</li><li>Ortak çözümler üretilmesine katkıda bulunur.</li><li>Hedeflere ulaşmak için diğer ekip üyeleriyle işbirliği içinde uyumlu çalışır.</li><li>İşbirliğine açıktır.</li><li>Tarafsız ve önyargısız yaklaşımıyla ortak başarıya odaklı çalışır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kendi başarısını ekip başarısının üzerinde tutmaya çalışır.</li><li>Takımın gelişimine ve hedeflerine doğru ilerlemesini engeller.</li><li>İşbirliği ve yardımlaşma konusunda eksiklikler gösterir.</li><li>İnsanları bire bir yönetir, büyük gruplar karşısında rahatsızlık duyar ve tek basına çalışmayı tercih eder.</li><li>Ekstra sorumluluklar üstlenmekte isteksizdir ve hareketlerinin ekibin diğer üyeleri üzerindeki etkisini görmez.</li><li>Takımın moralini ve enerjisini yükseltecek şekilde yönetmez, ekip iyi çalışmadığında farkına varmaz.</li><li>Görevleri takıma dengeli bir şekilde paylaşmaz ve takımın anahtar üyelerine güvenme eğilimindedir.</li><li>Müdürlerin ve personelin bir takımın parçası gibi çalışmalarını sağlamaz.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Takım Çalışması</li><li>Biz Bir Ekibiz</li><li>Bir Ekibi Yönetmek</li><li>Kazanan Takım – Satış Gücü Yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Etkin Takım Üyesi Olma Eğitimi</li><li>Herhangi bir projede aktif görev almak</li><li>Şirket içindeki yıl boyunca faaliyet gösteren çalışma gruplarında görev alma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Değer Katan Ekip Çalışması – Acar Baltaş</li><li>Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır – Donald H. Weiss</li><li>The Five Dysfunctions of a Team – Patrick M. Lencioni</li><li>The One Minute Manager Builds High Performing Teams – Ken Blanchard</li></ul>

#### 4. Etik İkelere Bağlılık

**Tanım:** Kişisel ve profesyonel anlamda ahlaki değerlere sahip olma ve bunu sürekli olarak uygulama yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Hem bireysel yaşamında, hem de profesyonel iş hayatında ahlaki değerler ve iş etiği ile ilgili sahip olunması gereken değerlerin farkında ve bilincindedir.	Etik ilkelerin, işin gerektirdiği etik kuralların uygulanıp uygulanmadığı konusunda denetlemeler yapar. Sorumluluk alanı içerisinde çalışan kendi dahil herkesin toplumsal ahlak ve çalışma etiğiyle ilgili kurallara uygun çalışmasını sağlar. İhlali halinde prosedürlerin gereklerini uygular.	Toplumda genel kabul görmüş ahlaki değerleri ve işin gerektirdiği etik kuralları hem özel hem de iş yaşamında her yönüyle uygulayarak diğerlerine örnek olur. Sorumlu olduğu birim içerisindekilerin ahlaki değerlere ve iş etiğine uygun çalışabilmesi için gerekli politikaları belirler, prosedürleri yazar ya da yazılmasını sağlar. Birimine özgül etik profilin oluşmasını tesis eder.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Verdiği sözleri tutar.</li><li>Söyledikleri ve davranışları tutarlıdır.</li><li>Hatalarını gizlemez.</li><li>Gizlilik ilkesine saygılıdır.</li><li>Yaptığı işlemler her zaman yasal mevzuata, iş tüzük ve yönetmeliklere uygundur.</li><li>Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına karşı adil davranır.</li><li>Kurumun ilke ve değerlerine uygun davranışlar sergiler.</li><li>Yüksek ahlaki değerlere sahiptir, iş ortamında bu değerlere uygun davranış biçimleri sergiler.</li><li>Doğruyu ve haklı olanı sonuna kadar savunur.</li><li>Şirket içinde ve dışında güven yaratacak şekilde davranır, karşılıklı güven ortamının geliştirilmesine katkıda bulunur.</li><li>Karşısındakine güven verir.</li><li>Sadıktır.</li><li>Önyargısız ve tarafsız olarak herkese eşit davranır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sözünde durmayabilir.</li><li>Baskı altında kaldığında etik ilkelere taviz verebilir.</li><li>Çevresindekilere adil ve eşit davranmayabilir.</li><li>Şirket sırlarını saklama konusunda gereken özeni göstermez.</li><li>Şirketin ilke ve değerlerine uygun davranamaz.</li><li>Ahlaka uygun olan ve işyeri açısından uygun olmayan davranışları birbirinden ayıramaz, kendini ve şirketini zor durumda bırakır.</li><li>Etik kuralları uygulama konusunda duyarsızdır, ilgili kuralları gereksiz görür, çevresine de bu umursamazlığı yayar.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<ul style="list-style-type: none"><li>Şirketteki etik prosedürleri okuma</li><li>Şirket içinde yayınlanan etik prosedürü tartışma, fikirlerini söyleme, bunu dile getirenleri gözlemleme, doğru ve yanlış davranışları irdeleme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Etik Duyarlılık eğitimi</li><li>Etik yönetimi</li><li>Şirket hukuku</li><li>Kurum misyon, vizyonu ve değerler eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İletişim ve Etik – Rıdvan Bülbül</li><li>Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik – İnanet Pehlivan Aydın</li></ul>

## 5. Müşteri Odaklılık

**Tanım:** Müşteri ihtiyaçlarını doğru anlayarak onlara seri, verimli, kişisel ve katma değer yaratan hizmet sunmayla ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Müşterinin ihtiyaçlarına göre hareket eder, sunulan hizmetin gereklerini uygular, yöneticisinin yönlendirmeleri doğrultusunda hareket eder ancak çıkan farklı durumlar için de görüşlerini dile getirir. Tespit edilen müşteri ihtiyaçlarına karşı tutum ve davranışlarda bulunur ve prosedürlere göre hareket eder.	Müşterinin ihtiyaçlarına göre verilen hizmetleri serilik, verimlilik, kişisellik ve katma değer yaratması açısından denetler, çıkan sonuçlara göre farklı çözüm yolları geliştirir. Müşteri duyarlılığı için söz konusu olan uygulamaları ekip içinde yaygınlaştırır, memnuniyetin yükselmesi için gerekli olan ortak cabayı koordine eder.	Kurum içinde müşteriyi ve özelliklerini tanımlar. Müşteri ihtiyaçlarının doğru anlaşılması için gerekli olan yapıları kurar, seri, verimli, kişiye özgü ve katma değer yaratan hizmetin anlamını tanımlar ve bununla ilgili stratejileri geliştirir. Müşteriye sunulacak hizmetin olması gereken özelliklerini ve müşteri memnuniyetinin anlamını belirler. Planladığı veya gerçekleştirdiği işlerde memnun edecek sistemi kurar ve bu sistemi firma içinde yaygınlaştırır.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Müşterilere ve müşteriye hizmete önem verir.</li><li>Düzenli müşterilerle dostane ilişkiler kurar</li><li>Müşterilerden gelen geri bildirimini dikkate alır ve müşteri hizmetini iyileştirmek için gerekli değişiklikleri yapar.</li><li>Müşteri şikâyetlerini etkin ve hızlı bir şekilde ele alarak diğerlerinin müşteri memnuniyetine odaklanmasını sağlar.</li><li>Müşteri beklentilerini karşılamak için servis hızını sürekli takip eder.</li><li>Performansının artırılması için hangi günlük eylem planlarının uygulanması gerektiğini bilir.</li><li>Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için sorumluluklarının bir adım ötesine geçer.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Müşteriyle iletişime zaman ayırmaz ve müşterilerden geri bildirim almak için girişimde bulunmaz</li><li>Müşterileri dinlemez ve kendisine yaklaşan müşterilere karşı savunmacı bir tavır takınır</li><li>İşin belli bir noktalarına odaklanır (sadece üretim veya ofis işleri gibi) ve bu esnada diğer noktaların müşteri üzerindeki etkisini gözden kaçıır.</li><li>Hizmet kalitesinin yüksek olması gerektiği fikrini çalışanlara asılayamaz ve servis standartlarını takip etmez.</li><li>Müşterinin önemini dikkate almayan davranışlarda bulunur.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Müşteri Odaklı İlişki Yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Müşteri Odaklı Düşünme eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim – Nemci Gürsakal</li><li>Müşteri Odaklı Satışta 100 Altın Kural – Abdül Vardar</li><li>The Nordstrom Way to Customer Service Excellence – Robert Spector &amp; Patrick D. McCarthy</li><li>Positively Outrageous Customer Service – T. Scott Gross</li><li>Raving Fans – Ken Blanchard &amp; Sheldon Bowles</li><li>Give 'Em the Pickle... and they'll be back – Bob Farrell</li></ul>

## İŞE ÖZGÜ YETKİNLİKLER:

### 1. İlişki Yönetimi

**Tanım:** Her seviyeden kişiyle rahatlıkla ilişki kurup sürdürme, görüş ayrılıklarına ve potansiyel çatışmalara diplomatik yaklaşabilme ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
İlişki kurduğu insanlara ve sorunlara ilgi gösterir. İlişkilerde tutarlı davranışları ile güven yaratır. Tanımlanmış çerçevede ve içerikte ilişki yönetimine dahil olur. Daha önce karşılaşmadığı bir durum söz konusu olduğunda yöneticisinden destek alır.	Bir gruptan başka bir gruba rahatlıkla hareket edebilir, uyum güçlüğü yaşamaz. Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar, mevcut ilişkileri geliştirir ve korunmasına özen gösterir.	Diplomatik davranışla görüş ayrılıklarının ve anlaşmazlıkların üstesinden gelir. Bununla ilgili ortamın yaratılmasında sistem belirleyici konumdadır. Bununla ilgili politikaları belirler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Hizmet bilincine sahiptir, bu yüzden insanlara ilgi gösterir.</li><li>İnsanlarla rahat ilişki kurabilir.</li><li>İlişki kurduğu insanlarda herhangi bir ayırım yapmaz.</li><li>Görüş ayrılığı ya da çatışma söz konusu olduğunda duygularına kapılmadan kurumsal yapıya uygun şekilde cevap verebilir.</li><li>İlişki kurarken tutarlı davranır, değişen durumlarda tutumunda bir değişiklik olmaz.</li><li>Daha önce karşılaşmadığı durumlar söz konusu olduğunda temkinlik davranır, cesaret gösterip söylenmemesi gereken sözler sarfetmez, uygun olmayan şekilde davranmaz.</li><li>Farklı iletişim şekilleri sergilemesi gereken farklı gruplar için gerektiği gibi hareket eder.</li><li>İnsanlarla kurduğu bağı güncel tutar. Gelişmesi yönünde çaba gösterir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İnsanlarla ilişki kurmada rahat değildir. Karşısındaki kişide tereddüt ve soru işaretleri yaratır.</li><li>İnsanlara ilgi göstermekten çok işe konsantre olur, hizmet bilicinden uzaktır.</li><li>Sık sık görüş ayrılığı yaşar, hatasını kabul etmez, hep kendi haklı çıksın ister.</li><li>Çatışmada ya açık saldırgandır, yani meydan okur bir yaklaşımı vardır, ya da gizli saldırgandır yani sessiz kalır ancak zaman geçtikçe ufak bir olaydan dolayı büyük tepki gösterebilir.</li><li>Yaklaşımı tutarsızdır, aynı olaya bazen çok büyük tepki verir, bazen de tepkisiz kalır.</li><li>Herkese aynı şekilde davranır, karşısındakinin iletişim beklentilerine göre hareket etmez.</li><li>İlişkide bulunduğu insanlarla kopukluklar yaşar, bazen çok sık bazen de çok seyrek ilişki kurar, bu da çevresindekileri kaybetmesine sebep olur.</li></ul>

### GELİŞİM ARAÇLARI

Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>İnsan Sarrafi</li><li>Sağlıklı İlişkiler Yaşamak</li><li>Zor İnsanlarla Basa Çıkmak</li><li>Aklın ve Duyuların İşbirliği: Duyusal Zeka</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Çalışan İlişkileri Yönetimi – Selen Doğan</li><li>İnsan İlişkileri – Nuran Hortaçsu</li><li>The Great Connection – Arnie Warren</li><li>I’m Stuck, You’re Stuck – Tom Ritchey &amp; Alan Axelrod</li><li>The Magic of Conflict – Thomas Crum</li><li>How to Win Friends and Influence People – Dale Carnegie</li></ul>



## 2. Motivasyon

**Tanım:** İşini zevkle yapma kaynağının kendisi olduğunun bilincinde olma, çevresindekileri işe dönük canlandırma, teşvik etme, işi keyifli hale getirmeye ait yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
İşini zevkle yapmanın gereklerinin bilincindedir, kişisel anlamda da bu altyapı ve özdisiplinine sahiptir, çevresindekilere karşı onları canlandırma, teşvik etme, işi keyifli hale getirmenin gereklerini bilir.	İşini zevkle yapmanın gereklerini ekibine yaygınlaştırır ve benimsemelerini sağlar, ekip içi birbirini canlandırma, teşvik etme ve işi keyifli hale getirmeye ilişkin şartların sürekliliğini temin eder.	İşini zevkle yapan insanlarla kurulu ekibin oluşması için gerekli şartların fiziki, ruh ve kültür anlamında kurulmasını sağlar. Sorumlu olduğu birimle ilgili olumlu motivasyonun sürekliliğini temin eder.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Kendisini motive ederek çevresinin de motive olmasını sağlar.</li><li>Çevresindekileri belirlenmiş olan hedeflere ulaştırabilmek için isteklidir.</li><li>Çevresindekilerin, yüksek iş performansı göstermeleri için nelere ihtiyaçları olduğunu bilir.</li><li>Çevresindekileri nasıl ve ne zaman motive etmesi gerektiğini bilir.</li><li>Etrafındakilerin moralini yüksek tutar, gerektiğinde onları canlandırır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İşi ve çalışanları etkileyebilecek diğer yan faktörlerin varlığının farkında olmayabilir.</li><li>Çevresindekilerin motivasyonel ihtiyaçlarını algılayamayabilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Motivasyon Yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İşyerinde yüksek motivasyon</li><li>Stres altında motivasyon</li><li>Etkili takım motivasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Etkili Motivasyon – John Adair</li><li>Mutluluk Kitabı – Nil Gün</li></ul>

### 3. İş Sorumluluğu

**Tanım:** İşe ait sorumlulukları üzerine alma, sahiplenme, yetki alanı içerisindeki yükümlülükleri yerine getirme yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
İşe ait mesleki sorumluluklarının farkındadır. Temel ve rutin işlerde, yakın yönlendirme altında işin gereklerini yerine getirir. Sorumluluk taşımaz, tüm sorumluluğu bağlı olduğu yöneticiye aktarır.	İşle ilgili sorumluluklarını bilir ve ona göre hareket eder. Temel ve rutin işlerde herhangi bir yönlendirmeye gerek kalmaksızın işin gereklerini yerine getirir. Bununla ilgili sorumluluğu üzerinde taşır. Karmaşık ve rutin dışı işlerin gereklerini şirket politika ve prosedürleri çerçevesinde yerine getirir. Yetkisini aşan durumlarda üst yönetimin onayını alır.	Ekip içi iş sorumluluk, risk ve yetki limitlerini belirler. Hangi tür işlerin kimler tarafından yapılacağı ile ilgili organizasyonu kurar ve işlemlerini sağlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Çalışma isteği, azmi ve iş disiplinine sahiptir.</li><li>Görev bilinci yüksektir.</li><li>Kendine verilen görevler eksiksiz ve zamanında yerine getirir.</li><li>Kendini işin sahibi olarak görür.</li><li>İşine katma değer yaratacak sorumlulukları üzerine almaya isteklidir.</li><li>Sorumlu olduğu iş tamamlanana kadar tüm süreci takip eder.</li><li>Şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak ve istenilen sonuçlara ulaşmak için özverili davranır.</li><li>Görevini tam olarak ve zamanında yapmak için gerekli konsantrasyon ve dikkate sahiptir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Özveriden kaçınabilir.</li><li>Yaptığı işin sorumluluğunu taşımayabilir.</li><li>İşini sahiplenmeyebilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Oryantasyon eğitimi</li><li>Motivasyon eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Self Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Self Leadership – Ken Blanchard</li></ul>

## 4. Esneklik

**Tanım:** Karşılaştığı duruma göre davranışlarını kolay, hızlı ve etkin bir şekilde ayarlayabilme, değişime uyum sağlayabilmeyle ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Yeni fikirler, yaklaşım ve ortamlara uyum sağlar. Birden fazla işe odaklanarak bunları aynı anda yürütebilir. Değişimle karşılaştığında yeni koşullara uyum sürecinde performansını korur.	Çevreden gelen ve değişen taleplere, koşullara ve beklenmedik durumlara karşı sorumlu olduğu kişileri en etkin şekilde yönlendirir ve kolay adapte olmalarını sağlar.	Organizasyonun yapısından gelen ve çevresel faktörler sebebiyle değişen durumlara, farklılaşan taleplere, belirsiz ortamlara yeniliklere ve farklılaşan teknolojiye çabuk adapte olabilecek yapılar, sistemler ve ekipler kurar, koordine eder ve denetler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>İşlerini yaparken farklı yöntemler kullanmaya açıktır.</li><li>Yeni fikirler, yaklaşım ve ortamlara çabuk uyum sağlar.</li><li>Birden fazla işe odaklanarak bunları aynı anda yürütebilir.</li><li>Değişen taleplere, koşullara ve beklenmedik durumlara yaklaşımlarını ve davranışlarını gözden geçirerek kolayca adapte olur.</li><li>Değişimle karşılaştığında yeni koşullara uyum sürecinde performansını korur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yaklaşımlarını değiştirme konusunda isteksiz davranabilir.</li><li>İşlerini yaparken hep aynı yöntemleri kullanmak ister.</li><li>Farklı tarz işler arasında gidip gelirken performansını koruyamayabilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Davranış modelleri eğitimi</li><li>Tehditleri fırsata dönüştürme eğitimi</li><li>Güvenli duruş ve tutum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Esnek İşletme – Mahmut Tekin, Muhammet Zerenler</li><li>Leonardo da Vinci Gibi Düşünmek – Michale J. Gelb</li><li>Who Moved My Cheese – Spencer Johnson &amp; Kenneth Blanchard</li><li>Transitions: Making Sense of Life's Changes – William Bridges</li><li>Managing Transitions: Making the Most of Change – William Bridges</li></ul>

## 5. Değişim Bilinci

**Tanım:** Sisteme, kuruma ve kişilere olumlu anlamda katkı sağlayacak değişimleri teşvik etme, uyum sağlama ve hayata geçirme yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Tanımlanan değişimleri işinin bir parçası haline getirir ve ne yapılması gerekiyorsa hayata geçirir. Oluşan sonuçları yöneticisine raporlar.	Karar verilen değişimlerin uygulanmasını sağlar, sonuçlarını gözlemler, sisteme, firmaya ve çalışanlara sağladığı katkıyı ölçer ve yorumlar, varsa değişikliklerle ilgili ekiplerin bilgilendirilmesini temin eder.	Sisteme, işletmeye ve kişilere olumlu katkı sağlayacak her türlü değişimle ilgili gelecek fikirlerin desteklenmesi ve hayata geçirilmesi için gerekli yapının kurulmasına ihtiyaç duyulan zemini hazırlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Yaptığı işleri, iş yapış şekillerini sürekli olarak sorgular.</li><li>Yaptığı işi içerik, süreç, kalite ve zaman olarak iyileştirme hedefi vardır.</li><li>Sistemde değişiklik olduğu zaman kolay uyum sağlar.</li><li>Değişimi sorgular ancak bunu değişikliği yermek ya da tepki göstermek amacıyla değil, değişimi anlamak ve varsa önerilerini iletmek için yapar.</li><li>Değişim sonrasında oluşan sonuçları iyi gözlemler, ölçer ve olumlu da olsa olumsuz da olsa bunu raporlar.</li><li>Değişimi çevresindekilere (takım arkadaşları, üstleri) yaygınlaştırır, benimsemelerini sağlar.</li><li>Değişime hizmet edecek yeni fikirlerin paylaşılmasına açıktır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İşinde değişime karşı kapalı ve önyargılıdır, iyileştirme, geliştirme ihtiyacı duymaz.</li><li>İşini değiştirmedeği gibi, değiştirilmesiyle ilgili önerileri, fikirleri ciddiye almaz, talimatları ağırdan alır.</li><li>Değişim sonucunda oluşan olumlu sonuçları görmezden gelir, olumsuzların altını çizme eğilimindedir.</li><li>Değişime karşı muhalefet eder, kararsızları kendine çekmek için çaba gösterir.</li><li>Değişim sonuçlarını gözlemleyemez ya da bunu yapmaktan kaçınır.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Değişim Yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Değişim yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Değişim Yönetimi – Azmi Yalçın</li><li>Daha İyi Nasıl... Değişim Yönetimi – David Hussey</li><li>Transitions: Making Sense of Life's Changes – William Bridges</li><li>Managing Transitions: Making the Most of Change – William Bridges</li><li>Leading Change – John P. Kotter</li><li>The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations – John P. Kotter</li></ul>

## 6. Dayanıklılık

**Tanım:** Baskıyla başa çıkma, tersliklerle karşılaştığında iyimserliğini, işe odaklılığını koruma, yenilgiler sonrası çabuk toparlanmaya ait yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Mücadele gerektiren zor çalışma koşullarında performans gösterir ve diğerlerine yardımcı olur. Baskı altında da olsa gerekli performansı sergiler. Zor koşullar altında üretkenliğini ve iş kalitesini korur.	Zor koşullarda inisiyatif alır ve sağlıklı yaklaşımlar için ortam sağlar, durumu iyileştirir, zor koşullardaki çalışanlara yardımcı olur.	Zor koşullarda çözüme ulaşmak için yeni sistemler ve araçlar geliştirir.
OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR	
<ul style="list-style-type: none"><li>Mücadelecidir, zor çalışma koşullarının üstesinden gelir.</li><li>Oluşacak baskıya karşı hazırlıklıdır, baskı altında da olsa performansını aynen sergilemeye özen gösterir.</li><li>Üretkenliğini ve ortaya çıkardığı işin kalitesini zor koşullar altında dahi göstermeye devam eder.</li><li>Oluşabilecek tersliklere karşı iyimserliğini korur, bunu geribildirim olarak kabul eder ve bundan yararlanmanın yollarını arar.</li><li>Sorun ne olursa olsun, işle ilgili odağını kaybetmez.</li><li>Soruna yenik düştüğünde dahi çabuk toparlanır, yeniden deneme enerjisini kaybetmez.</li><li>İnsiyatif kullanır.</li><li>Zor koşullarda bireysel hareket etmez, çevresindekilere destek verir.</li><li>Koşulların zorluğuna göre yeni sistemler ve araçların geliştirilmesine destek verir ya da öncü olur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mücadeleye girmekten kaçınır.</li><li>Zor koşullardan ürker, özgüven eksikliği taşır.</li><li>Baskı sonucu hiçbir şey yapamaz hale gelebilir, bunun için bir hazırlığı ya da "B" planı yoktur.</li><li>Performansında normal ve zor durumlara göre büyük dalgalanmalar ve farklılıklar vardır.</li><li>Üretkenliği değişkendir.</li><li>Zor durumlarda karşılaştığı tersliklerle ilgili hep kötümser düşünür ve bunu etrafına da yayabilir.</li><li>Sorun oluştuğunda işten uzaklaşır, soruna kendini kaptırır.</li><li>Soruna yenik düştüğünde kaçan eğilimdedir, enerjisinde büyük kayıplar olur, toparlanması için zaman ve destek gerekir.</li><li>Zor koşullarda başkalarını meşgul eder, diğerlerinin işlerinin sekteye uğramasına neden olur.</li></ul>	
GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar

## 7. Hizmet Bilinci

**Tanım:** Çevresinin ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için elindeki tüm olanakları kullanmaya ait yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Çevresinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini nasıl giderebileceğinin yollarını bulmaya çalışır. İş tanımını dışında kalan görevleri hevesle üstlenir. Bunlara destek verirken asli işlerini aksatmaması için gerekli bilince sahiptir.	Sorumlu olduğu ekip içerisinde çalışanların birbirlerine bütün gayretleriyle yardımcı olabilmek için çabalaması ve bunu istekle yapabilmesi için gerekli ortamın sağlanmasını koordine eder. Gerekli durumlarda, hizmet sonrası bu hizmetin amacına ulaşmış olup olmadığını takip eder.	Sorumlu olduğu grup içerisinde hizmet bilincinin oluşması için gerekli ortamı sağlar. Hem rutinin hem de destek verilerek yürütülen işlerin aksamadan yürütülüp yürütülmediğini denetler. Hizmet sonrası amacına ulaşmayan destekler için alternatifler geliştirilmesi için yapı kurar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Her davranışında hizmetin etmen önemini bilir.</li><li>Hizmet için gerekli olan istek, ihtiyaç ve beklentileri şekillendirebilmek amacıyla işiyle ilgili eğilimleri takip eder.</li><li>Hizmet vereceği kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlar.</li><li>Verdiği hizmetler sonrasında olumlu ya da olumsuz geribildirimlere değer verir, bu konuda gerekli aksiyonları alır.</li><li>Hizmet memnuniyeti için işlemsel süreci kararlı bir şekilde takip eder, sonucun sorumluluğunu taşır.</li><li>Hizmetin kalitesini izler ve bu hizmetin sürekli gelişimi için çalışır.</li><li>İhtiyaç ve beklentilere en uygun, hızlı ve güvenilir ürün ve hizmet çözümlerini geliştirir.</li><li>Memnuniyeti beklentinin üzerine çıkararak sürekli artırmayı hedefler.</li><li>Değişen ihtiyaç ve beklentilere göre iş önceliklerini değiştirir, oluşan gelişmelere yönelik hazırlıklıdır.</li><li>Ortaya çıkabilecek yeni ihtiyaç ve sorunları öngörür, bu konuda gerekli hazırlıkları yapar, sorunların çözümlenmesine çalışır.</li><li>Hizmet verdiği kişiler ile sürekli olarak pozitif ve paylaşımcı bir iletişim kurar ve ilişkilerin devamlılığını sağlar.</li><li>İşbirliği yapar, güvenilir, profesyonel bir ortak/ danışman gibi davranır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hizmet ettiği kişilerin ihtiyaç ve taleplerini öğrenme konusunda çaba göstermez.</li><li>Hizmet etmeyi bir zorluk olarak görür, işinin bir parçası olarak değerlendirmeyiz.</li><li>Hizmetin sonuçlarını değerlendirmez, memnuniyetle ilgilenmez.</li></ul>

## GELİŞİM ARAÇLARI

Bireysel Çalışma

Eğitim-Proje-Uygulama

Kitaplar

- Bilinçli Tüketicinin El Kitabı - Çetkoder

## 8. Kalite Odaklılık

**Tanım:** Belirlenen parametreler içinde sonuçlara ulaşırken en uygun olan ürün ya da hizmeti aramayla ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Firma kalite sistemi ve süreçleri hakkında bilgi sahibidir. Firma kalite hedeflerine uygun görevi tamamlamak için belirlenmiş iş rutinini ve standartlarını takip eder. Firma kalite hedeflerine uygun görevi daha etkin bir şekilde tamamlamak için gerekli yardımcıları kullanır ve aktif olarak yeni metodlar arar, danışır.	İşi yönetmek ve süreçleri elverişli hale getirmek için süreç geliştirme metodlarını kullanır ve bunları ekibi içinde yaygınlaştırır. Standartlara uygun yapılmamış işleri ve hizmetleri tolere etmez.	İşin sonuçları en fazlaya taşımak için mükemmeliyeti teşvik eden bir ortam oluşturur. Çalışanlar için yüksek kalite standartları koyar. Kalite standartlarından ödün verilmeyeceği bir kalite bilincinin oluşmasını tesis eder.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prosedürleri takip eder, standardı korur.</li><li>• Yüksek standartları tutturduğunda bununla gurur duyar.</li><li>• Yapabileceğine inanır ve kaliteyi arttırmak için çalışır.</li><li>• Ürün ve hizmet kalitesini sürekli takip eder.</li><li>• Diğerlerinin standarda ulaşmasına yardımcı olur.</li><li>• Kalite sistemi ve süreçleri hakkında bilgi sahibidir.</li><li>• Konuları ve olayları kalite bakış açısıyla irdeler.</li><li>• Sorumluluğu altındaki işleri düzenli, eksiksiz ve hatasız bir şekilde gerçekleştirir, zamanında teslim eder.</li><li>• Yapılan işlerin kalite standartlarına uygunluğunu takip eder.</li><li>• Kalite standartlarından ödün vermez.</li><li>• Başkaları için yüksek standartlar koyar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanımlanmış standartları uygulamaktan hoşlanmaz.</li><li>• Detaylara dikkat etmez.</li><li>• Takip edilmediği sürece yaptığı işin standardı düşer ve diğerlerinin de standardı düşürmesine sebep olur.</li><li>• Yaptığı işte en iyiyi hedeflemez, iyiye yakın olması onun için yeterlidir.</li><li>• Kalitenin düşmesinin müşteriye üzerindeki olumsuz etkisi ile ilgilenebilir.</li><li>• Bir işi gerçekleştirirken uyulması gereken standartları gözardı edebilir.</li><li>• İşlerini hızlı ve çabuk bitirmek uğruna, kaliteli işten ödün verebilir.</li><li>• Standartlara uygun yapılmamış işleri tolere edebilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 5S</li><li>• ISO 9000-2000 Kalite Yönetim Sistemi</li><li>• 6 Sıgma Bilinçlendirme Eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalite bilinci</li><li>• Süreç yönetimi</li><li>• İstatistikî proses kontrol</li><li>• C.R.M. - C.E.M.</li><li>• Müşteri odaklı düşünme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalite Yönetimi – Muhittin Şimşek</li><li>• Toplam Kalite Yönetimi – İsmail Şale</li></ul>

## 9. Analitik Düşünme

**Tanım:** Bir olayı, durumu veya bilgiyi, onu oluşturan etkenleriyle ve parçalarıyla anlama ve kavrama yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Eldeki bilginin değerlendirilmesine dayalı mantıksal sonuçlar ortaya çıkartır. Durum, olay veya bilgiyi parçalarına ayırır, rakamsal veriler toplar birbirleri arasındaki ilişkiyi bulur, eldeki şablonlara göre de uygular.	Potansiyel fırsatları veya önemli / karmaşık / temel konuları gösteren faktörleri tanımlar ve hangi durumda nasıl davranılacağıyla ilgili uygulamaları çeşitlendirir.	Uygun bilginin toplanması ve bunun mantıklı bir şekilde düzenlenmesiyle ilgili gerekli yapıyı tanımlar ve şirket için analitik yaklaşım gerektiren tüm konularda belirlediği şablonun uygulanmasını sağlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durum, olay ve bilgiye sistematik yaklaşır.</li><li>• Bir durum, olay veya bilgiyi parçalarına ayırır, parçaların arasındaki ilişkileri ve bağlantıları görür.</li><li>• Durum ve olayları değerlendirirken, neden-sonuç ilişkileri kurar.</li><li>• Bir durum veya olaydaki önemsiz, ilgisiz, kritik olmayan noktaları, kritik olandan ayırır.</li><li>• Çeşitli durum ve olaylar arasındaki mevcut ve potansiyel ilişkileri görür, bu bağlantıları ve bunların sonuçlarını analiz eder.</li><li>• Doğru mantık yürütür.</li><li>• Durum ve olayların arkasında yatan varsayımları ortaya çıkarır, onları sorgular.</li><li>• Rakamlara vakıftır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çok yönlü düşünemez, kavrama gücünü çekebilir.</li><li>• Olayların arasındaki ilişkileri göremeyebilir.</li><li>• Anahtar konuları belirleyemeyebilir ve gereksiz, önemsiz, kritik olmayan veriler yanlış yollara sapmasına, hedefinden uzaklaşmasına sebep olabilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar

Kritik analitik düşünme eğitimi –  
Kritik analitik düşünme platformu



## 10. Detay Odaklılık

**Tanım:** Olaylara, sorunlara sadece genel bir bakış açısıyla yaklaşmayarak gerekli noktalardaki detayları da eksiksiz bir biçimde görebilme ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
İşin tüm yönlerini görebilir, kritik noktaları yakalayıp konsantre olabilir. Hataların minimize edilmesi ve işe olan hakimiyetin artırılması için gerekli farkındalığa sahiptir.	İşini yaparken detayları da göz önünde bulundurur. Durum ve olaylara sadece genel bakmaz, ayrıntıları da önemser ancak ayrıntılarda da kaybolmaz.	Durum ve olaylara hangi seviyelerin hangi detay ve içerikte bakacağını belirler. Genel bakış açısına sahiptir. Ancak en ince detaya nasıl ulaşacağını bilir ve bununla ilgili mekanizmaları denetler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>İşle ilgili konuları ve karşılaştığı sorunları derinlemesine inceleyebilir.</li><li>Anlık çözümlerle günü/işlemi kotarmakla kalmaz, bir daha karşılaşmamak için tedbir alır.</li><li>İşin tüm yönlerini inceler, kritik noktaları fark edebilir.</li><li>İşe hakim olabilmek için, tüm konsantrasyonunu işe verir.</li><li>Ayrıntılarla ilgilenirken, kaybolmaz, ana odağını kaybetmez.</li><li>Detayla ilgili sınırları iyi çizer, diğer çalışma arkadaşlarından da destek alır.</li><li>Detaycı yaklaşımını yaygınlaştırır, ihtiyaç duyanları da bu konuda eğitir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Karşılaştığı sorunları üstünkörü inceler, çabuk ve hatalı karar verebilir.</li><li>Anlık çözümlerin kendisine yeteceğini düşünür, detayı başkalarından bekler.</li><li>Kritik noktaların peşine düşmez, birkaç veriyle karara varmak ister.</li><li>Detaya girdiğinde ayrıntıda kaybolabilir.</li><li>Kendine has bir detaycılığı vardır, kararının arkasındaki detay incelemeyle ilgili bilgi vermekten kaçınabilir.</li></ul>

## GELİŞİM ARAÇLARI

Bireysel Çalışma

Eğitim-Proje-Uygulama

Kitaplar

## 11. Girişimcilik

**Tanım:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için, risk içerdiğini bildiği aksiyonları almaktan çekinmeme ve avantaj sağlayabilecek tüm fırsatları değerlendirme hırısına, enerjisine ve azmine sahip olma yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Kazanç sağlayacak fikirleri ve yaklaşımları uygulama konusunda enerjik ve kararlıdır. Çabuk harekete geçer.	Kendisi ve sorumlu olduğu ekibi için belirlenen hedefleri uygulama konusunda hırslı ve takipçidir. İş hedeflerini gerçekleştirebilmek ve işini geliştirebilmek için sürekli yeni yollar arar ve her fırsatı değerlendirir.	Herkesin göremediği fırsatların değerlendirilmesi için gerekli ortamı oluşturur. Gerçekçi fakat hırslı ve zorlayıcı hedefler koyar ve takibinin yapılmasını sağlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kazanma tutkusu vardır.</li><li>• Başarıya ulaşmak en önemli motivasyon kaynağıdır, hemen harekete geçer.</li><li>• Kazanç sağlayacak fikirleri ve yaklaşımları uygulama konusunda öngörülü, enerjik ve kararlıdır.</li><li>• Kendisine gerçekçi fakat, hırslı ve zorlayıcı hedefler koyar.</li><li>• İş hedeflerini gerçekleştirebilmek ve işini geliştirebilmek için sürekli yeni yollar arar, her fırsatı değerlendirir.</li><li>• Herkesin göremediği fırsatları değerlendirip avantaj sağlama peşinde koşar.</li><li>• İnisiyatifi doğru zaman ve doğru yerde kullanmasını bilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mevcut durumdan memnundur.</li><li>• Fırsatları görür ama aksiyona geçemeyebilir.</li><li>• Bazen inisiyatif alır ve harekete geçer ama zorluklarla karşılaştığında vazgeçebilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temel yönetim becerileri</li><li>• Durumsal liderlik</li><li>• Girişimcilik</li><li>• Fish</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adım Adım Girişimcilik - Rachelle THACKRAY</li><li>• Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi – Orhan Küçük</li></ul>

## 12. İkna Etme

**Tanım:** Çevresindekilerin davranışlarını ve fikirlerini etkin iletişim yöntemleri kullanarak değiştirmek ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Kullandığı iletişim yöntemleri ile fikrini etkili bir şekilde aktarma altyapısına sahiptir. Fikrini kabul ettirmeye çalışırken kolay vazgeçmez, sebatlıdır. Karşısındakinin fikir ve beklentilerine göre gerekli ikna yöntemlerini kullanır.	Zıt fikirlere karşı kendi fikrinin kuvvetli nedenlerini sunarak başarıyla savunur. Karşısındakinin fikirlerini değiştirebilme, onları kendi fikirleri doğrultusunda yönlendirmede başarılıdır ve bunu çevresindekilere de öğretir.	Kurum içinde uzman görüşün oluşmasını sağlar. Yine aynı ortamda uzman görüş doğrultusunda fikir birliği sağlanmasını temin eder. Kişilerin dikkatini çekecek ve bakış açılarını değiştirecek derecede etki yaratan biridir.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Kullandığı iletişim yöntemleriyle fikrini etkili bir şekilde aktarır.</li><li>Fikrini kabul ettirmeye çalışırken kolay vazgeçmez, sebatlıdır.</li><li>Karşısındakinin fikir ve beklentilerine göre kullandığı ikna yöntemlerini değiştirir.</li><li>Zıt fikirlere karşı kendi fikrinin kuvvetli nedenleri sunarak başarıyla savunur.</li><li>Kişilerin dikkatini çekecek ve bakış açılarını değiştirecek derecede etki yaratan biridir.</li><li>Karşısındakilerin fikirlerini değiştirebilme, onları kendi fikirleri doğrultusunda yönlendirmede başarılıdır.</li><li>Bulunduğu ortamda kendi görüşü doğrultusunda fikir birliği sağlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kendine zıt fikirler sunulduğunda alternatif yöntemler bulmada başarısız olabilir.</li><li>Karşıt fikirlerle karşılaştığında geri çekilip, iknaya teşebbüs etmeyebilir.</li><li>Sabit fikirlidir, farklı fikirlerin olduğu ortamlarda diğerlerini dinlemez, sadece kendi fikrini kabul ettirmeye çalışır.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Müzakere becerileri</li><li>Kazan-Kazan uygulamaları</li><li>Etkili ikna teknikleri</li><li>Zor insanlarla başa çıkma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İkna Eden Konuşma Teknikleri – Alfred Tack</li><li>Güç Etki ve İkna – Richard Luecke</li></ul>

### 13. Sonuç ve Çözüm Odaklılık

**Tanım:** Üstlenilen görev ve hedeflere ulaşma yolunda azimle hareket etme, güçlüklerle çöşüs gererek ısrarla işi bitirme ayrıca karşılaşılabileceği olumsuzluklara karşı da çözüm bulmak için çaba göstermeyle ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Verilen görevleri istenen şekilde tamamlamak için olası farklı durumlarda nasıl davranılması gerektiğini bilir ve uygular. Olumsuzluklar karşısında çözüm için gerekli çabayı gösterir ya da olumsuzluğu çözer.	Verilen görev için oluşturulan metodları farklı durumlar için çeşitlendirir ve bu metodların diğer çalışanlara da öğretmek sonuca ulaşmasını temin eder. Karşılaşılabilecek olumsuzlukları bilir. Tedbirlerini alır ve ekibinin de almasını sağlar.	Hedefe ulaşmak için yeni metodları oluşturarak, sonuca ulaşma konusundaki şartları tanımlar ve uygulanmasını sağlar. Olumsuzluklar karşısında kimlerin çözüm için hangi tedbirleri alması gerektiğini belirler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>İşe yönelik temel tutarsızlıkları ve problemleri görür.</li><li>Problemleri alt parçalarına böler, problemi yaratan kritik unsurları tespit eder.</li><li>Gerektiğinde doğru kişilerle temasa geçer.</li><li>Çözüme ulaşmak için gereken araştırmaları yapar, gerekli tüm bilgileri toplar, analiz eder ve çözüme katkıda bulunacak kritik unsurları belirler.</li><li>Problemin özüne inebilmek için neden sonuç ilişkilerini ortaya koyar.</li><li>Problem çözme sürecinde mantığını, muhakeme yeteneğini ve tecrübesini doğru şekilde kullanır.</li><li>Problemleri farklı boyutları ile değerlendirir.</li><li>Birden fazla bileşeni olan karmaşık problemleri analiz edebilir.</li><li>Ürettiği çözümler hızlı ve etkilidir, uygulanabilir.</li><li>Zorlayıcı ve gerçekçi hedeflere mutlaka ulaşır</li><li>Hedefleri kısa ve uzun vadeli olarak belirleyebilir; bunlara ulaşmak için uygun araç ve kaynakları kullanır</li><li>Hedeflere ulaşırken gösterdiği performansı sürekli aynı düzeyde tutar</li><li>Ekibini hedeflenen sonuca doğru yönlendirebilir</li><li>Hedefe ulaşmakta karşılaştığı zorluk ve sorunları isin bir parçası kabul ederek çözüm yoluna gider.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Problemin kaynağını tespit edemeyebilir.</li><li>Ençeller karşısında paniğe kapılıp problemin büyümesine, daha karmaşık ve içinden çıkılmaz bir hale gelmesine sebep olabilir.</li><li>Problemleri hafife alan rahat bir tavır sergileyebilir.</li><li>Büyük resmi görmek yerine anlık olaylarla ve detaylarla yaşar.</li><li>Zorlayıcı hedefleri gerçekleştirmede yetersiz kalır.</li><li>Kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için doğru araç ve kaynakları belirleyemez ve sonuca ulaşmak için kullanamaz.</li><li>Hedeflere ulaşırken gösterdiği performans değişkendir.</li><li>Ekibini hedeflenen sonuca doğru yönlendiremez.</li><li>Karşılaştığı sorunlar karşısında hedefi gözden yitirir ve detaylarda kaybolur.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Başarı ve Sonuç Odaklılık</li><li>Problem Çözme Teknikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Altı şapkalı düşünme</li><li>Yaratıcı çözüm üretme</li><li>Yaratıcı düşünme ve beyin fırtınası</li><li>Zihin çerçeveleri – çoklu zeka kuramı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Beyod the Summit: Setting and Surpassing Extraordinary Business Goals – Todd Skinner</li></ul>

## 14. Risk Alma ve İnsiyatif

**Tanım:** Planladığı işin sonucunun kendi kontrolünün dışındaki faktörlere bağlı olduğunu bilerek hareket etme ve olası negatif etkilerin sorumluluğunu taşıma yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Belirli durum değerlendirmeleri yaptıktan sonra risk almaktan kaçınmaz. Verilen yetkiler dahilinde insiyatif kullanır. Risk sınırları bellidir, sınırı aşan durumlarda yöneticisinin onayını alır.	Yapılan işe fayda getireceği inancıyla gerekli gördüğü yerlerde risk alır ve alınmasını sağlar. Göze alınmış istenmeyen sonuçlar çıktığında bunların sorumluluğunu taşımaya hazırdır. Kendisine bağlı olarak çalışanların insiyatif sınırları içerisinde hareket etmesini temin eder.	Risk limitlerini, insiyatif sınırlarını, tarafları ve içeriklerini belirler. Limitlerin aşılması halinde gerekli olan mekanizmaları tanımlar. Riskli durumlar için proaktif davranıp tedbir alır.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Belirli durum değerlendirmeleri yaptıktan sonra risk almaktan kaçınmaz.</li><li>Yaptığı işe fayda getireceği inancıyla gerekli gördüğü yerlerde risk alır.</li><li>Göze alınmış istenmeyen sonuçlar çıktığında bunların sorumluluğunu taşımaya hazırdır, kabul edebilme becerisine sahiptir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aldığı karar olumsuz sonuçlar verirse bunları tolere etmesi zor olabilir.</li><li>Gerekli değerlendirmeleri yapmadan büyük riskler alabilir.</li><li>Fazla ihtiyatlıdır, risk almaya cesaret edemeyebilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Etkili planlama</li><li>Temel ekonomi süreçleri</li><li>Temel istatistik</li><li>Kriz ekonomisinde şirket işleyişi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hayat Ağacım – PDR Kişisel Gelişim</li><li>Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey – Gönül Budak</li><li>Saniyede Kopyalama (Chester Carlson ve Xerox Makinesinin Doğuşu) – David Owen</li></ul>

## 15. Yaratıcı Düşünme

**Tanım:** Durum ve olaylara yeni bir bakış açısı getirme, gerektiğinde yeni bir yöntem veya sistem oluşturabilme gerçekçi planlara dönüşebilecek yeni iş anlayışları yaratma yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Yeni fikirleri, yöntemleri denemeye açıktır, meraklı ve araştırmacıdır. Orijinal fikirleri ve kendine özgü yaklaşımları vardır. Bunları nasıl hayata geçireceğini bilir ve üst onayı ile harekete geçer.	Mevcut sınırlamaların, anlayışların ve kalıpların dışına çıkabilir. Alışlagelmiş fikir ve yaklaşımları sorgular. Varolan sistem, yöntem ve yaklaşımları bir sorun çıkmasa da sorgular, neyin nasıl bir değişiklikle daha iyi yapılabileceğinin yollarını arar.	İş süreçlerini geliştirmek, şekillendirmek için daha önce hiç düşünülmemiş, ya da geliştirilmemiş yeni yöntemler üretir. Ya da bunların üretilmesi için gerekli ortamı sağlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Yeniliklere açık ve meraklıdır, araştırmayı sever.</li><li>İşine yeni bir bakış açısı getirmeye çabalar.</li><li>Yaratıcı yönü sadece fikri ortaya atmaktan çok, fizibilitesini yapmak ve diğerlerini ikna etmeye kadar uzanır.</li><li>Sınırların dışına çıkarak düşünmekten hoşlanır.</li><li>Alışlagelmiş fikir ve yaklaşımları sorgulamayı sever, sorun olmasa da, bunlarla ilgili hep bir gözlemciliği vardır.</li><li>Amacı iyileştirmektir, bozmak ya da dağıtıp bırakmak değildir.</li><li>Yaratıcı fikrinin arkası doludur, bir hevesten öteymiş gibi fikrini olgunlaştırır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yeniliklere kapalıdır ya da yeni şeyler geliştirmeyi tercih etmez.</li><li>Kopyalamak tercihindedir, kendi geliştirmeyi ya da uyarlamaz, sorgulamadan aynen uygulama taraftandır.</li><li>Sınırlar içinde hareket etmeyi, alışlagelmiş sistemi ve yöntemleri, denenmiş ve kabul görmüş olarak görür ve daha güvenli bulur.</li><li>Zaman zaman değişik fikirleri vardır ancak arkasını doldurmaz, sadece fikri verip çekilmek ister, taşın altına elini sokmaz.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>İçimizdeki Yaratıcılığın Gücü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Beynin etkin kullanımı</li><li>Yaratıcı problem çözme</li><li>Yaratıcı drama uygulamaları</li><li>İnovasyon</li><li>İnovatif düşünme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mega İnovasyon ASIT Yaratıcı Düşünme Teknikleri - Roni Horowitz</li><li>Ne Parlak Fikir Yaratıcı Düşünme Yöntemleri - Yekta Özözer</li></ul>

## 16. Müzakerecilik

**Tanım:** Fikirlerini sözlü ve yazılı olarak kişilerin ve grupların anlayabileceği şekilde açıkça dile getirme, karşı görüşleri dinleme ve her iki taraf için de kazanç sağlayacak sonuca varmayla ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Müzakere ile ilgili prensipleri ve oluşan süreci temel seviyede bilir, müzakere için gereken bilgi ve verileri hazırlar. Müzakere sürecinde bulunuyorsa fikirlerini açıkça dile getirir, karşı görüşleri dinler ve ortak fayda sağlayacak sonuca varmak için gereken çabayı gösterir.	Müzakere süreci ve prensiplerinin gereklerini geliştirerek daha farklı müzakere yöntemleri kullanır, müzakereyi istediği yöne çekme ve amacına hizmet edecek seviyede kullanma konusunda gerekli şartları belirler, bu beceriyi astlarına geçirirken müzakere sürecinde gözlemler ve geliştirmesi için teşvik eder.	Gelecekte yapılabilecek olan müzakerelerin gereksinimlerini ve eğitim planlarının oluşturulmasını temin eder. Müzakerenin başarılı olabilmesi için gerekli adımları belirler. Yapılan müzakereleri düzenli olarak gözden geçirir. Müzakere becerisi kazanmaları için teşvik eder ve destekler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Kendi çıkarlarının ne olduğunu iyi bilir ve bunları karşı çıkarılara karşı korur.</li><li>Karşı tarafın çıkarlarının farkındadır ve ortak noktaya nasıl varılacağını bilir.</li><li>Karşı tarafı kendi çıkarlarına yakın bir noktada buluşturmaya ikna eder.</li><li>Pazarlık yaparken kolay kolay taviz vermez, kendi görüşünde ısrarcıdır ancak gerektiğinde çıkarlarından çok uzak olmayan bir noktada uzlaşır.</li><li>Sorunları yılmadan tüm tarafları tatmin edecek şekilde çözer, tarafların kazançlı çıkmasını sağlar.</li><li>Ortaya çıkabilecek sorun ve uzlaşmazlıkları tahmin eder, karşı tarafın görüşlerini çatışma yaratmadan değiştirmeyi başarır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Müzakere konularında çıkarları ile ilgili korunmasızdır, çabuk taraf değiştirir.</li><li>Karşı tarafın çıkarlarına çabuk adapte olur, kendi çıkarlarından uzaklaşabilir.</li><li>Ya da kendi çıkarlarının ağırlığına önem verir, karşı tarafın çıkarlarını göz ardı edebilir.</li><li>Pazarlıkta taviz verebilir, kendi görüşlerinde kararlı davramaz.</li><li>Nihai karar kendi çıkarlarının çok uzağında olabilir.</li><li>Müzakere ile ilgili sorunlar karşısında çabuk yılar, vazgeçebilir.</li><li>Müzakerede masaya gelecek sorun ve uzlaşmazlıklara karşı hazırlıksızdır.</li><li>Müzakere masasında çatışma çıkabilir, bunu önleyici tedbir almaz.</li></ul>

## GELİŞİM ARAÇLARI

Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Müzakere becerileri</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Müzakere Stratejik İlişki Kurma – Banu Gökçül</li><li>Sonuç Alıcı Müzakere - Marjorie Corman Aaron</li></ul>

## 17. Yabancı Dilde İletişim

**Tanım:** İşin yapısı gereği değişik ülke kültürlerinden gelen kişilerle iletişim kurma ve birlikte çalışma yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Özellikle yurtdışı bağlantılı ilişkiye geçme ihtimali olan farklı kültür temsilcilerinin kimler olduğu ve onlarla nasıl çalışılacağından haberdardır. Farklı kültürlerden olan kişilere karşı, durumun gerektiği şekilde davranır. Birlikte iş üretme, karşılıklı bilgilendirme, planlama ve koordinasyon faaliyetlerini yönetir.	Yabancı dilde şirketin ilişkide olduğu yabancılarla nasıl iletişim kuracağıyla ilgili durumları çeşitlendirir. Gerektiğinde çalıştay, sunum, müzakere, pazarlık görüşmelerini rahatlıkla yapabilir.	Farklı kültürlerden gelen yabancılarla kurulacak iletişimde söz konusu olan gereklilikleri ve uygulamaların sınırlarını belirler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>İletişim kuracağı dildeki kültürlerle ilgili araştırmacıdır.</li><li>Kültürel değerlere göre hareket etmeye özen gösterir.</li><li>Yabancı dilde de iletişim kurabilir, müzakere eder, pazarlık yapar, rapor hazırlar ve sunum yapabilir.</li><li>Ana dili dışında bir dilde durumun gerektirdiği şekilde davranabilir.</li><li>Birlikte iş üretme, karşılıklı bilgilendirme, planlama ve koordinasyon faaliyetlerinde açık davranır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yabancı dilde iletişim kuracağı kültürlere göre hareket etmez, iletişimin kolaylaşmasına hizmet edecek bu değerleri gözardı eder.</li><li>Yabancı dilde iletişim kurduğu konular keskin ve belirgindir. Çeşitlendiremez, zenginleştiremez.</li><li>Yabancı dilde iletişim kurmak sadece işle ilgilidir, işin sosyal boyutunu ciddiye almaz.</li><li>Yabancılarla iş üretme, bilgi değiş tokuşunu tercih etmez ya da bununla ilgili uygulamaları çok temel düzeyde tutmayı tercih eder.</li></ul>

### GELİŞİM ARAÇLARI

Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<ul style="list-style-type: none"><li>VCD sistemi ile Görüntülü İngilizce Eğitim Seti</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Mastering English (Türk öğrenme tarzına uygun İngilizce) – Faruk Baklaya</li><li>Sistematik İngilizce Dil Bilgisi</li><li>Daylight İş İngilizcesi</li></ul>



## 18. Çatışma Yönetimi

**Tanım:** Kişi ya da gruplar arasındaki uyumsuzluk veya çatışmaları idare etmesini bilmek ve söz konusu sorunun çözümünü sağlayacak yolları arama ve bulma ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Beden dili ve ses tonunu nasıl kullanması gerektiğini ve iyi bir dinleyici olmasını bilir. Söylenenleri doğru anlama konusunda çaba gösterir, herkes tarafından da doğru anlaşılmasını sağlamak için onlara düzgün geri bildirim verir.	Konuşmalarda kritik olan ile kritik olmayan noktaları birbirinden ayırt edebilir. Uyumsuzluk ortamındaki bilgileri doğru şekilde sentezlemeyi bilir.	Söylenenler arasında çatışan ile çatışmayan düşüncelerin tespitinde ve uyumsuzlukların çözümünde kullanılmak üzere gerekli yapı ve ortamları tesis eder ve sağlıklı işletilmesini sağlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Ortamın gerektirdiği dili ve tonu kullanmasını bilir.</li><li>İlimli ve uzlaşmacıdır, olaylara yaklaşımı yapıcıdır.</li><li>Kızırtımayan, yatıştırıcı bir iletişim tarzı vardır.</li><li>Söylenenleri doğru bir şekilde anlar, kavrar ve (herkes tarafından doğru anlaşılmasını sağlayabilmek için) onları doğru ve anlaşılır şekilde özetlemesini bilir.</li><li>Konuşmalarda kritik olan ile kritik olmayan noktaları ayırdetmesini bilir.</li><li>Uyumsuzluk ortamındaki bilgileri doğru şekilde sentezlemeyi bilir.</li><li>Söylenenler arasında çatışan ile çatışmayan düşünceleri tespit eder ve çatışan noktaların tam olarak ne olduğunu çabuk ve doğru şekilde tespit eder.</li><li>Uyumsuzlukları çözmek için mantığını iyi kullanır, hızlı ve doğru kararlar verir.</li><li>Uzlaşma alanlarını tespit etmede başarılıdır.</li><li>İtirazlarla da başa çıkabilir, zor durumlara karşılaştığında sakin ve kontrollü tavrını korur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Uyumsuzluk ortamlarında soğukkanlılığını koruyamayabilir.</li><li>Farklı görüşleri nasıl uzlaştıracağını bilmeyebilir.</li><li>Çatışma durumlarında ne yapacağını bilmeyebilir, kendisini çaresiz hissedebilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Çatışma Çözme /Çalışan</li><li>Çatışma Çözme /Yönetici</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çatışma yönetimi</li><li>Müzakere becerileri</li><li>Kazan – Kazan uygulamaları</li><li>Etkili ikna teknikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çatışma Yönetimi – Emin Karip</li><li>Sözün gücü: Çatışmayı nasıl betimleriz ve çözeriz - Johan Galtung</li></ul>

## YÖNETSEL YETKİNLİKLER:

### 1. Planlama ve Organizasyon

**Tanım:** Hedeflere ulaşmak için uygun, kısa, orta ve uzun dönemli iş planları oluşturma, gerekli kaynak dağılımı gerçekleştirme ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Belirlenmiş iş rutinlerini aynen uygular ve eldeki araçları kullanarak takip edilmesi gereken işlerin unutulmamasını sağlar. İş önem ve aciliyetine göre önceliklerin belirlenmesi konusunda durumu yöneticisine bildirir. Alınacak önlemlerle ilgili destek verir.	İnisiyatif alarak işi planlar ve yönetir; planın başarıyla tamamlanması için tüm süreçte sonuçları izler. İşin yapılabilmesi için tüm gereksinimleri belirler ve bunların nereden karşılanacağı yönünde diğerlerini yönlendirir. Verilen hedefleri gerçekleştirilebilmek için amaçların açıkça tanımlandığı ve alınacak aksiyonların belirtildiği detaylı iş planları üretir.	Etkin planlama, organize etme ve takip etme için kurumsal bir çerçeve oluşturur. Kaynakların etkin şekilde planlanmasını ve kullanılmasını sağlar. İşin yapılması sırasında oluşabilecek engelleri saptar, proaktif davranıp üstesinden gelmek için acil durum/yedekleme planları oluşturur.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>İş önem ve aciliyetine göre önceliklerini doğru bir şekilde saptar.</li><li>Aynı anda değişik yerlerden gelen farklı isteklere zamanında cevap verebilir.</li><li>Gerekli durumlarda planlarını ve önceliklerini revize eder.</li><li>İşin yapılabilmesi için tüm gereksinimleri belirler ve bunları nereden karşılayacağını bilir.</li><li>Kaynakların etkin kullanımını sağlar.</li><li>Kaynakların etkin bir şekilde planlanmasını sağlar.</li><li>Verilen hedefleri gerçekleştirilebilmek için amaçların açıkça tanımlandığı ve alınacak aksiyonların belirtildiği detaylı iş planları üretir.</li><li>İşin yapılması sırasında oluşabilecek engelleri saptar, üstesinden gelmek için acil durum/yedekleme planları oluşturur.</li><li>Gerektiğinde yetki ve iş devri yapar.</li><li>Zamanı etkin şekilde kullanmasını bilir.</li><li>Yapılan işlerin birbiri ile ilişkilerini önceden görür.</li><li>İş planını doğru sıralamayla uygular.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gideceği yön ve nasıl ilerleyeceği konusunda kesin bir fikri olmayabilir.</li><li>Planı aksatacak riskleri tanımlayamayabilir.</li><li>Önceden belirlenen zaman planlarına uymayabilir.</li><li>İşin bütünü düşünmeden planlama ve organizasyon yapar.</li><li>Ekibi organize ederken yetkinlik ve uygunluk kriterlerini dikkate almaz.</li><li>Planlama ve görev dağılımını yaptıktan sonra işlerin yürüyüp yürümediğini, planın uygulanıp uygulanmadığını takip etmez.</li><li>Kritik kaynak ve kişileri ayırtedemez; ekip içinde aynı kişilere yönelir.</li><li>Planlama yaparken maliyetleri göz önünde bulundurmaz.</li><li>Diğer yöneticilerle ile sorumluluk paylaşmaz, görev dağılımında ekibine güvenmez.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Temel Yönetim Becerileri</li><li>Proje yönetimi</li><li>Zaman Yönetimi</li><li>Zaman Düzenleme</li><li>Toplantı Yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planlama</li><li>Proje yönetimi</li><li>MS Office – Outlook ve Proje Yönetimi</li><li>Süreç planlama ve analiz</li><li>Zaman yönetimi</li><li>Önceliklendirme eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan Nasıl Yapılır - Ron Fry Roosevelt</li><li>Ye O Kurbağayı - Brian Tracy</li><li>Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi - Jane Smith</li><li>Beyin Haritalama - Tony Buzan</li><li>The 7 Habits of Highly Effective People - Stephen Covey</li></ul>

## 2. Karar Verme

**Tanım:** Mevcut tüm alternatifleri düşünerek rasyonel, gerçekçi ve anlamlı kararlar alma ve bunların sorumluluğunu taşıma yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Süreç içinde hangi kararların alınması gerektiği öğrenir. Yöneticisinin yakın takibinde hareket eder. Karar alırken mevcut bilgileri, uygulama yollarını prosedürlere uygun şekilde izler.	Karar sürecinde mevcut rutin karar uygulamalarını takip ettiği gibi, farklı sonuçları doğurabilecek kararların alınmasında da rol oynar. Yetki ve imza limitleri dahilinde sorumluluk taşır. Gerektiğinde elindeki mevcut bilgiyle etkin zaman içinde etkili kararlar verir.	Etkin karar verilebilmesi için gerekli iletişimin sağlanması ve uygulanmasını izler, varsa düzeltici ve önleyici tedbirler alır. Karar sürecinde alınabilecek olası tüm kararları gözden geçirir ve bunları risk-fayda bazında değerlendirir. Kısıtlı bilgiyle, kısıtlı zamanda ya da stratejik önemde kararlar alır ve uygular, riskin sorumluluğunu üzerinde taşır.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Süreç içinde hangi kararların hangi öncelikle alınması gerektiğini bilir.</li><li>Karar oluştururken mevcut bilgileri, farklı bakış açılarını ve önerileri dikkate alır, değerlendirir.</li><li>Karar sürecinde alınabilecek olası tüm kararları gözden geçirir ve bunları risk-fayda bazında değerlendirir.</li><li>Elindeki bilgileri ve mantığını kullanarak zamanında, etkili ve sağlam kararlar alır.</li><li>Kararların uygulanabilirliğini sorgular.</li><li>Kararların alınmasını, iletişiminin sağlanmasını ve uygulanmasını takip eder.</li><li>Gerektiğinde kısıtlı bilgiyle kısıtlı zaman içinde etkili kararlar verir.</li><li>Verdiği kararların sorumluluğunu taşır.</li><li>İşe yaklaşımında katı ve sabit fikirli değildir, sebep-sonuç ilişkisini göz önünde bulundurur.</li><li>Karar alırken olayları ve kişileri objektif bir şekilde değerlendirebilir.</li><li>Gerçekçidir; kararları veri ve rakamlara dayalıdır.</li><li>Tek taraflı değerlendirme yapmak yerine farklı görüş ve bakış açılarını da değerlendirmeye alır.</li><li>Zaman içinde aldığı kararlar birbiriyle tutarlıdır.</li><li>Baskı altında ve dar zamanda bile hızlı ve stratejik kararlar alabilir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alternatifleri yeteri kadar değerlendirmeden acele kararlara varabilir.</li><li>Duygusal yönü ağır basan, rasyonel dayanaktan yoksun kararlar alabilir.</li><li>Kararlarını savunamayabilir ve sorumluluğunu taşıyamayabilir.</li><li>Katı ve sabit fikirli ve katı bir yaklaşım içindedir; sonucu etkileyen sebepleri değerlendiremez.</li><li>Objektif değildir; kişisel değerlendirmesine güvenir ya da duygusal kararlar alır.</li><li>Kararları afakidir; gerçekçi veri ve rakamlarla açıklanamaz.</li><li>Farklı görüşleri dinlemez ve değerlendirmez.</li><li>Aldığı kararlar tutarsızdır</li><li>Vaktinde karar alamaz, elindeki verileri kullanmaz.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Karar verme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Stratejik karar verme</li><li>Kazan – Kazan uygulamaları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Karar Verme Sanatı – J.S. Rammond</li><li>Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri – Kemal İmrek</li></ul>

### 3. Delegasyon

**Tanım:** İşlerini önceliklendirip çalışanlar arasında paylaşırma ve takibini yapma yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
<p>İşlerini doğru olarak önceliklendirir. Ast açısından kendisine delege edilen konuyu takip edebilir. Kendisinden pozisyon olarak daha ast konumunda olan kişilere delege edeceği konularla ilgili nasıl bir yol izlemesi gerektiğinin farkındadır.</p>	<p>İşleri çalışanları arasında onların vasıflarını göz önünde bulundurarak paylaşır. Bunu nasıl yapması gerektiğini bilir, konuyla ilgili ustalasmıştır. Astları yetkilendirmek ister, bütün işleri kendi kontrolünde tutmaz. İşlerini paylaşırken gerektiğinde yetki verir.</p>	<p>Sorumluluk ve yetki devrinde bir rol-model oluşturur. Delege edilecek ve edilemeyecek işlerle ilgili politikaları belirler, sınırları çizer ve sistemin iyi çalışıp çalışmadığını denetler.</p>
OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR	
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşlerini doğru önceliklendirir.</li><li>• İşleri çalışanları arasında onların vasıflarını göz önünde bulundurarak paylaşır.</li><li>• Astlarını yetkilendirmek ister, bütün işleri kendi kontrolünde tutmaz.</li><li>• İşlerini paylaşırken gerektiğinde yetki verir.</li><li>• İşlerin yapılıp yapılmadığının sistematik bir şekilde takibini yapar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlarına işleri paylaşmaz, çalışanların farklı deneyimler toplamalarına engel olabilir.</li><li>• Çalışanların vasıf ve sorumluluk alabilme kapasitelerinden şüphe duyabilir.</li><li>• Astlarını yönetmede ve işlerini takip etmede etkin bir sistem anlayışına sahip olmayabilir.</li></ul>	

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bugünün lideri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegasyon</li><li>• Temel işletme eğitimi ve uygulamaları</li><li>• Liderlik ve yöneticilik eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yetki Devri – Ken Blanchard</li><li>• Yetki Devri – Ronald Wells</li></ul>

## 4. Bilgi Yönetimi

**Tanım:** Gereklı bilgiyi ayırıştırma, neyi, nerede ve nasıl bulacağını bilme, bilgileri maksimum faydayı sağlayacak şekilde bir arada tutulmasına sağlama yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Gereken tüm bilgileri eksiksiz olarak toplar ve sürekli günceller. Bunun için sistematik bir düzenleme tekniği kullanır. Hangi bilginin, nereye, hangi yollarla ve ne zaman iletilmesi gerektiğini bilir.	Gereklı bilgileri bir araya getirir ve bu bilgilerin en etkin şekilde kullanılmasını sağlar. Bilgi akışının doğru, eksiksiz, net ve zamanında olmasını temin eder.	Bilgiye en hızlı ulaşımı sağlayacak, kullanımı kolay, maksimum verimlilikte çalışan, birbiriyle entegre sistemler kurar. Kurulan bilgi yönetim sistemlerinin etkin işleyişini sistematik şekilde takip eder.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Bilgiye ulaşmak için doğru kaynaklar kullanır.</li><li>Gereken tüm bilgileri eksiksiz olarak toplar ve sürekli günceller.</li><li>Çok çeşitli kaynaklardan araştırma yapar ve elindeki tüm bilgiyi inceleyip önemli olanları ayırdetmesini bilir.</li><li>Bilgiyi sistematik bir şekilde düzenler.</li><li>Fazla miktarda bilgiyle başa çıkabilir, kolayca ayırır, önceliklendirir.</li><li>Topladığı bilgiler/veriler arasındaki tutarsızlıkları görür, sorgular.</li><li>Bilgiye en hızlı ulaşımı sağlayacak, kullanımı kolay, maksimum verimlilikte çalışan birbiriyle entegre sistemler kurar.</li><li>Kurduğu sistemlerin etkin işleyişini sistematik şekilde takip eder.</li><li>Gereklı bilgileri bir araya getirir ve bu bilgilerin etkin şekilde kullanılmasını sağlar.</li><li>Hangi bilginin, nereye, hangi yollarla ve ne zaman iletilmesi gerektiğini bilir.</li><li>Bilgiyi paylaşır ve paylaşılmasını destekler.</li><li>Bilgi akışının doğru, eksiksiz, net ve zamanında olmasını sağlar.</li><li>Bilgiyi düzenli, disiplinli ve planlı yönetir.</li><li>Erişebileceği kaynakları tanır.</li><li>Kaynakları nasıl kullanacağını bilir.</li><li>Kaynaklara nasıl erişebileceğini bilir.</li><li>Kullandığı kaynakları israf etmez ve maksimum fayda sağlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hangi bilgiyi, nereden ve nasıl bulacağını bilemeyebilir.</li><li>Gereksiz bilgileri toplayarak zaman kaybedebilir.</li><li>Çok fazla bilgi toplayıp konuyu içinden çıkılmaz hale getirebilir.</li><li>Bilgi akışını kesintiye uğratabilir.</li><li>Kurduğu sistemler pratik ve kullanışlı olmayabilir.</li><li>Sistem içinde bilgiyi doğru yönlendiremeyebilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Bilgi Şirketi-Bilgiyi Üretmek ve Yönetmek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bilgi yönetimi</li><li>Etkili kaynak yönetimi</li><li>6 sigma</li><li>Kurum içi bilgi akışı yönetimi</li><li>Hızlı okuma</li><li>Arşiv yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Sistemleri – Derleme</li><li>İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Şirketler Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetiyorlar – Thomas H Davenport</li></ul>

## 5. Ticari Bakış

**Tanım:** Maliyet, kazanç ve pazar bilincine sahip olma, en yüksek getiriyi sağlayacak aktivitelere ve yeni iş fırsatlarına odaklı çalışma ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Faaliyet alanıyla ilgili gelişmeler konusunda güncel bilgiye ve genel anlamda takip etme bilincine sahiptir. Maliyet odaklı hareket eder. Sorumlu olduğu bütçeyi bilir ve sahip çıkar. Yeni iş fırsatlarını yakalamak için uğraşır.	Ticari kar/fayda sağlayacak her fırsatı değerlendirir. Girişimlerinin finansal getirilerinin yüksek olmasına dikkat eder. Rakiplerin uygulamalarını yakından takip eder.	Kaynakların maksimum verimlilikle kullanıldığı, enerjinin ve kaynakların değer yaratan işlere / projelere yönlendirilmesi için gerekli ortamı sağlar. İş ilişkilerini ileride daha büyük fırsatlar yakalanabilmesi için önceden şekillendirir ve canlı tutulmasını temin eder.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>İş dünyasındaki / piyasadaki gelişmeler konusunda güncel bilgiye sahiptir.</li><li>Maliyet bilinciyle hareket eder.</li><li>Sorumlu olduğu bütçeyi bilir, sahip çıkar ve yönetir.</li><li>Yeni iş fırsatları yakalamak için uğraşır.</li><li>Ticari kar/ fayda sağlayacak her fırsatı değerlendirir.</li><li>Yaptığı yatırımların finansal getirisinin yüksek olmasına dikkat eder.</li><li>Kaynakları maksimum verimlilikle kullanır, enerjisini ve kaynaklarını değer yaratan işlere/ projelere yönlendirir.</li><li>Rakiplerinin faaliyetlerini yakından takip eder.</li><li>İş ilişkilerini ileride daha büyük fırsatlar yakalayabilmek düşüncesiyle şekillendirir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Teknik açıdan mükemmelliği ve kalite odaklı çalışmayı finansal getirden üstün tutabilir.</li><li>Yeterli bir maliyet ve risk analizi yapmadan işlere/ yeni projelere başlayabilir.</li><li>Yeni iş fırsatları karşısında çok temkinli ve tutucu davranabilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Stratejik Pazarlama</li><li>Temel Satış Becerileri</li><li>Telefonda iletişim ve satış</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Temel ekonomi</li><li>Ticaret hukuku</li><li>Fiyatlandırma süreçleri</li><li>Karlılık analizi</li><li>Finansçı olmayanlar için finans</li></ul>	

## 6. Kriz ve Stres Yönetimi

**Tanım:** Baskı altında ve olağanüstü kriz durumlarında soğukkanlılığını koruyarak durum değerlendirmesi yapma eldeki ve alternatif kaynakları kullanarak istikrara ulaşma, etkin performansı sürdürme yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Gergin ve olağanüstü kriz durumlarında soğukkanlılığını korur. Mücadele gerektiren tüm durumlarda etkin performans gösterir ve takım arkadaşlarına yardımcı olur. Kişisel olarak soğukkanlı olabildiği gibi öğrenilmiş stres ve kriz yönetimi becerilerini uygular.	Kriz yönetimini, sorumluluk alanı içerisinde oluşan stresi doğru sonuçlara yönlendirir, koordine eder. Kriz ve stresten etkilenen kişileri motive eder.	Kriz sebeplerini öngörerek firma üzerindeki etkisini en aza indirmek için sistemler koyar, önlemler alır.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Baskı altında ve kriz anlarında soğukkanlılığını korur.</li><li>Krizde durum değerlendirmesi yapmadan kolları sıvamaz.</li><li>Alternatif kaynaklardan destek alır, bunları kullanmayı tercih eder.</li><li>Krizde rağmen etkin performansı sergileyebilir.</li><li>Stresi yönetebilir.</li><li>Krizde diğerlerine yardımcı olur, onların streslerini paylaşır, onları motive eder.</li><li>Krizleri önceden tahmin etmeye çalışır, bunlara hazırlıklı olmak için yöntem geliştirmeye gayret eder.</li><li>Krizin etkilerini en aza indirmek için önlem alır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kriz anlarında paniktir, var olan performansını da kaybeder.</li><li>Baskıya gelse, çabuk demoralize olur, etkisiz kalır.</li><li>Krizde çabuk harekete geçer ancak hazırlıksızdır.</li><li>Normal dönemler ve kriz anlarındaki performans grafiği farklıdır.</li><li>Stresini yönetemez, bu halini aksettirir ve diğerlerini de iş yapamaz hale getirebilir.</li><li>Krizle tek başına çıkmaya çalışır, destek almaz, yardım da etmez.</li><li>Krizlere karşı hazırlık yapmaz, karşılaştığında mücadele etmeyi tercih eder.</li><li>Krizin etkilerini azaltmak için bir çabası yoktur.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Çalışanlar İçin Stres Yönetimi</li><li>Stres – Zararları ve Zararları</li><li>Stresle Başa Çıkma Yöntemleri</li><li>İş Yaşamında Profesyonel Davranış</li><li>Problem Çözme Teknikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kriz yönetimi</li><li>Stres yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kriz Yönetimi – Richard Luecke</li><li>Stres Yönetimi – Ersin Altıntaş</li><li>Kriz ve Stres Yönetimi – Hasan Tutar</li></ul>

## 7. Stratejik Bakış

**Tanım:** Uzun vadeli bakış açısına sahip olma, geniş düşünebilme, gelişim ve değişimlerin yaptığı işin üzerindeki etkilerini görebilme ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Kişisel olarak detaylara takılmadan bütüne odaklanma ve uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Konuları geniş bir çerçeveden inceler. Kendisi için oluşturulan aksiyon planlarına göre hareket eder.	Organizasyon üzerinde etkisi olabilecek eğilimler ve gelişmeleri takip eder. Değişen koşulların, gelişen olayların sistemi nasıl etkileyeceği, olası fırsat ve tehditlerle ilgili üst yönetimi ve stratejistleri önceden bilgilendirir.	Organizasyonun güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilir. Gelecekte ortaya çıkması muhtemel trendleri, gereksinimleri tahmin eder. Şirket içinde stratejik düşünme bazlı bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlar.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detaylara takılmadan bütüne odaklanır.</li><li>• Uzun dönemli bakış açısına sahiptir, konuları geniş bir çerçevede inceler.</li><li>• Kendisini hedefe ulaştırabilecek aksiyon planları oluşturur.</li><li>• Organizasyon üzerinde etkisi olabilecek eğilimler/gelişimler hakkında bilgi sahibidir.</li><li>• Kendi fonksiyonunun dışında diğerlerinin hedef ve stratejilerini ve bunların kendi fonksiyonuna yansımalarını bilir.</li><li>• Şirketin güçlü ve zayıf yönlerini bilir.</li><li>• Gelecekte ortaya çıkması muhtemel trendleri, gereksinimleri tahmin eder.</li><li>• Değişen koşulların, gelişen olayların sistemi nasıl etkileyeceğini görür, fırsat ve tehditleri erken algılar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Günlük aktivitelere fazlasıyla odaklı çalıştığından büyük resmi göremeyebilir.</li><li>• Etkisi uzun vadeli olacak işlere yoğunlaşmada zorluk çekebilir.</li><li>• Gelecekte oluşacak ihtiyaçları fark edemeyebilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kıtaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>• Strateji</li><li>• Öğrenen organizasyon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik planlama</li><li>• Stratejik liderlik</li><li>• Hedef belirleme</li><li>• Hedef bazlı çalışma</li><li>• Zihin haritalama yöntemleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmelerde Stratejik Yönetim – Hayri Ülgen</li><li>• Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası – Erol Eren</li><li>• Developing Business Strategies – David A. Aaker</li><li>• Harvard Business Review on Corporate Strategy – Harvard Business Review</li><li>• Good to Great – Jimm Collins</li></ul>



## 8. Performans Yönetimi

**Tanım:** Çalışanlardan mükemmel performansı almanın yollarını bilme ve onları bu doğrultuda yönlendirme yetkinliğidir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Performans yönetiminin anlamı ve önemini bilir. Kendi biriminin ve varsa kendisine bağlı olarak çalışan astlarının performans sonuçlarından sorumludur. Hedeflere ulaşamadığında alternatif çözümlerini yöneticisine sunar ve onayını alarak hareket eder.	Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarının işlerini sahiplenmelerini sağlar. Çalışanların bireysel performansını izler ve yapıcı geribildirimde bulunur.	Yüksek standartta performans yakalanması için çalışanları yönlendirecek örnekler oluşturur, yapıları tanımlar ve performans eşiklerini belirler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Takım rol ve sorumluluklarını kişiler bazında netleştirir.</li><li>Kabul edilemez davranışları düzeltmek için harekete geçer.</li><li>Kabul edilemez davranışları düzeltmek için harekete geçer.</li><li>Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarının işlerini sahiplenmelerini sağlar.</li><li>Yüksek standartta performansı yakalamak için diğerlerini yönlendirecek örnekler oluşturur.</li><li>Zorlayıcı hedefleri belirler ve hedeflere bağlılık gösterilmesini sağlar.</li><li>Hedefe ulaşmayı riske atan koşulları ortadan kaldırır.</li><li>Çalışanlarının bireysel performanslarını izler, fark eder ve geribildirim sağlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Takım/kişiler için standartları koymak veya hedefleri belirlemede zorlanabilir.</li><li>Çalışanlarından verim almasını bilemeyebilir.</li><li>Kolay ulaşılabilir hedefler koyabilir.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Performans Yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Temel insan kaynakları</li><li>Performans yönetimi</li><li>Motivasyon</li><li>Performans ölçme ve değerlendirme</li><li>Temel istatistik</li><li>Araştırma teknikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Performans Yönetimi - İsmet Barutçugil</li><li>İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri - Cavide Uygül</li><li>Satış Ekibinin Performans Yönetimi - İlhan Ürkmez</li></ul>

## 9. Koçluk ve Mentorluk

**Tanım:** Çalışanlar için rol-model olma, onlara doğrudan geribildirim ve yönlendirme sağlayarak ve gelişim fırsatlarını tanımlama ve gösterme ile ilgili yetkinliktir.

TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Kendisine bağlı kişiler olduğunda bunların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için onlara koçluk etmek ve/veya mentorluk yapmak konusunda ne gibi bir yol izlemesi gerektiğinin farkındadır. Bu süreç için gerekli altyapıya sahiptir.	Spesifik ve yapıcı geribildirim verir, gelişim için kişiye özel önerilerde bulunur. Koçluk ve mentorluk ile ilgili öğrendiklerini uygular ve sonuçlarını yöneticisi ile paylaşır. Verdiği destek ile ilgili astlarından geribildirim toplar.	Kişilerin ve takımların gelişimlerini izler, takip eder. Ekibine, onlar hakkındaki olumlu beklentilerini ifade eder. Verdiği koçluk ve mentorluk hizmeti ile ideal bir yöneticilik tablosu sergiler. Bunlara ek olarak çalışanların gelişim fırsatlarını tanımlar, şartlarını belirler ve destekler.

OLUMLU DAVRANIŞLAR	OLUMSUZ DAVRANIŞLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>Diğer çalışanlara rol model olmak için hal ve tavırlarına özen gösterir.</li><li>Koçluk ya da mentorluk yapacağı kişilere doğru ve usulüne uygun geribildirim verir, karşısındaki bundan faydalanabilir.</li><li>Koçluk ve mentorluk yapmanın esaslarının farkındadır, bunların yöntemlerini bilinçli şekilde uygular.</li><li>Koçluk ve mentorluk yaptığı kişilerden geribildirim alır, ihtiyaç ve hatalara göre düzeltici ve önleyici faaliyetler geliştirme konusunda açık ve rahattır.</li><li>Gelişimin izlenmesinde iyi bir gözlemcidir.</li><li>Beklentilerini, gelişim fırsatlarını açıklamak konusunda rahattır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Koçluk ve mentorluk yapacak alt yapı özelliklerini göstermez, ideal yönetici tablosunu sergileyemez.</li><li>Koçluk ve mentorluk yaptığı kişilere verdiği geribildirimler onların kafasını karıştırabilir.</li><li>Koçluk ve mentorluğun esaslarına göre hareket edemez, çünkü bunları özümsememiştir.</li><li>Koçluk ve mentorluk yaptığı kişilerden geri bildirim almaz.</li><li>Gelişimi izleme konusunda gözlemciliğini kullanmaz.</li><li>Koçluk ve mentorluk yapacağı kişilere beklentilerini önceden açıklamaz, gelişime dair fırsatları sunmayı unutmaz ya da ihmal eder.</li></ul>

GELİŞİM ARAÇLARI		
Bireysel Çalışma	Eğitim-Proje-Uygulama	Kitaplar
E-learning <ul style="list-style-type: none"><li>Cesur Sorularla Koçluk</li><li>Temel Koçluk Becerileri</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Koçluk Mentorluk (Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk) - Mehtap Köktürk</li><li>İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar - Richard Luecke</li></ul>

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

## PERFORMANS DEĞERLEME FORMU - CORPORATE BÖLGE MÜDÜRÜ

Tarih	
Şube	
Değerlendiren COM	
Değerlendirilen	

ORTAK YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K
1	Hedef Odaklılık <input type="checkbox"/>	* Bölge hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanıyor mu? * Ortaya çıkan sonuçları yorumlayabiliyor mu? * Çözüm önerileri geliştirme konusunda üzerine düşeni yapıyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Sözlü ve Yazılı İletişim <input type="checkbox"/>	* İletişim ihtiyaçlarına göre kendi iletişim tarzını belirliyor mu? * Sağlıklı sözlü ve yazılı iletişim için çaba gösteriyor mu? * Ekibi içindekilere ya da birlikte çalıştığı kişi/birimlerin anlayıp harekete geçmelerini sağlıyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	Takım Bilinci <input type="checkbox"/>	* Bölgesi içinde yer alan dükkânlar arasında takım bilincini oluşturabiliyor mu? * Çalışma yöntemlerini belirleyip, takım gelişimi ve sorunları için proaktif yöntemler geliştirebiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	Etik İkelere Bağlılık <input type="checkbox"/>	* İşin gerektirdiği etik kuralların uygulanıp uygulanmadığı konusunda sorumlu olduğu şubeleri gerektiği gibi denetliyor mu? * Sorumluluk alanı içerisinde çalışan kendi dahil herkesin toplumsal ahlak ve çalışma etiğiyle ilgili kurallara uygun çalışmasını sağlıyor mu? * İhlali halinde durumu üstüne raporluyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Müşteri Odaklılık <input type="checkbox"/>	* Müşterinin ihtiyaçlarına göre verilen hizmetlerin hız, verim ve kişiye özgü olmasını sağlıyor mu? * Çıkan olumsuz sonuçlara göre farklı çözüm yolları geliştiriyor mu? * Müşteri duyarlılığının şubeleri arasında yaygınlaştırıyor mu? * Müşteri memnuniyetinin yükselmesi için gerekli olan ortak çabayı koordine etmede restoran müdürlerine destek veriyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

İŞE ÖZGÜ YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K
1	İlişki Yönetimi <input type="checkbox"/>	* Farklı kişilerle rahat ilişki kurabiliyor mu? * İlişki kurmada uyumlu davranabiliyor mu? * Çevresindekilerle iyi (olumlu) ilişki kurabiliyor mu? * Sorumlu olduğu dükkânlarda da çalışanların birbiriyle ve müşterilerle olumlu ilişki kurulmasını sağlayabiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Motivasyon <input type="checkbox"/>	* İşini zevkle yapmanın gereklerini şube çalışanlarına da yaygınlaştırabiliyor mu? * Ekip içinde birbirini canlandırma, teşvik etme ve işi keyifli hale getirmeye ilgili şartların sürekliliğini temin edebiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	İş Sorumluluğu <input type="checkbox"/>	* İşle ilgili sorumluluklarının farkında mı? * Temel ve rutin işlerde herhangi bir yönlendirmeye gerek kalmaksızın işin gereklerini yerine getirebiliyor mu? * Karmaşık ve rutin dışı işlerin gereklerini şirket politika ve prosedürleri çerçevesinde yerine getirebiliyor mu? * Yetkisini aşan durumlarda Corporate Operasyon Müdürünün desteğini alabiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Y= Yetersiz BA=Beklenenin Altında BK= Beklenenin Karşılığı BÜ= Beklenenin Üzerinde K=Kusursuz

İŞE ÖZGÜ YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K
4	Esneklik	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Değişen durumlara, farklılaşan taleplere, belirsiz ortamlara, yeniliklere ve farklılaşan teknolojiye çabuk adapte olabilecek sistemler ve ekipler kurabiliyor mu?</li> <li>* Bu konuda daha geniş perspektifli çalışan Corporate Operasyon Müdürüne fikir ve destek veriyor mu?</li> <li>* Çıkan karar sonucu uygulamaları koordine edip, denetleyebiliyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Değişim Bilinci	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Karar verilen değişimlerin uygulanmasını sağlıyor mu?</li> <li>* Değişimin sonuçlarını gözlemleyip, sisteme, firmaya ve çalışanlara sağladığı katkıyı ölçerek yorumlayabiliyor mu?</li> <li>* Varsa değişikliklerle ilgili şube yöneticilerini ve ekiplerini bilgilendiriyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	Dayanıklılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zor çalışma koşullarında inisiyatif kullanarak olabildiğince konforlu ortam sağlıyor mu?</li> <li>* Gerektiğinde operasyona giriyor mu?</li> <li>* Zor koşullarda çözüme ulaşmak için yeni sistemler ve araçları Operasyon Müdürüne öneriyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	Hizmet Bilinci	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sorumlu olduğu şubelerin kendi içlerinde ya da birbirlerine bütün gayretleriyle yardımcı olabilmek için çabalaması ve bunu istekle yapabilmesi için gerekli ortamı sağlıyor mu?</li> <li>* Gerekli durumlarda, hizmet sonrası bu hizmetin amacına ulaşip ulaşmadığını takip ediyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8	Kalite Odaklılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Şirket kalite sistem, süreç ve standartlarını iyi ve güncel olarak biliyor mu?</li> <li>* Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli metod ve yardımcıları kullanıyor mu?</li> <li>* standartlara uymayan işleri ve verilen hizmetleri tolere etmeden hareket ediyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	Analitik Düşünme	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Eldeki bilgiyi değerlendirip gerektiğinde durum veya olayı parçalarına ayırabiliyor mu?</li> <li>* Rakamsal verileri toplayıp, birbirleri arasındaki ilişkiyi bulabiliyor mu?</li> <li>* Rakamları incelemeye ve bunlardan sonuçlar çıkarmaya yatkın mı?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10	Detay Odaklılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İş yaparken detayları da göz önünde bulunduruyor mu?</li> <li>* Durum ve olayların ayrıntılarını da önemsiyor mu?</li> <li>* Genel bir bakış açısına sahip mi? Ancak en ince detaya nasıl ulaşacağını bilip ve bununla ilgili mekanizmaları denetleyebiliyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11	Girişimcilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Herkesin göremediği fırsatların değerlendirilmesi için gerekli ortamı oluşturabiliyor mu?</li> <li>* Gerçekçi fakat hırslı ve zorlayıcı hedefler koyup, takibinin yapılmasını sağlıyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12	İkna Etme	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zıt fikirlere karşı kendi fikrinin kuvvetli nedenlerini sunarak başarıyla savunuyor mu?</li> <li>* Karşısındakinin fikirlerini değiştirebiliyor mu?</li> <li>* Diğerlerini kendi fikirleri doğrultusunda yönlendiriyor mu?</li> <li>* İkna etmeyi kendisine bağlı olarak çalışan dükkan müdürlerine de öğretiyor mu?</li> </ul>	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Y= Yetersiz BA=Beklenenin Altında BK= Bekleneni Karşılıyor BÜ= Beklenenin Üzerinde K=Kusursuz

İŞE ÖZGÜ YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K
13	Sonuç ve Çözüm Odaklılık <input type="checkbox"/>	* Görev için oluşturulan metodları dükkan müdürlerine de öğretmek sonuca ulaşmalarını temin ediyor mu? * Karşılaşılabilecek olumsuzlukları önceden tahmin edebilir mi? * Bunlarla ilgili tedbir alıyor mu? Kendisine bağlı şube müdürlerinin almasını da sağlıyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14	Risk Alma ve İnsiyatif <input type="checkbox"/>	* Durum değerlendirmesi yaptıktan sonra rahatlıkla risk alabiliyor mu? * İstenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında bunların sorumluluğunu üzerine almaya hazır mı? * Verilen yetkiler dahilinde insiyatif kullanıyor mu? * Şube müdürlerinin de insiyatif sınırları içinde hareket etmesi için gerekli ortamı hazırlıyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15	Yaratıcı Düşünme <input type="checkbox"/>	* Yaratıcı düşünmek adına mevcut sınırlamaların, anlayışların ve kalıpların dışına çıkabiliyor mu? * Fikirle yetinmeyip, işin fizibilitesi için de uğraşılıyor mu? * Alışlagelmiş fikir ve yaklaşımları sorguluyor mu? * Neyin nasıl bir değişiklikle daha iyi yapılabileceğinin yollarını arıyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16	Müzakerecilik <input type="checkbox"/>	* Müzakere süreci ve prensiplerinin gereklerini geliştirerek daha farklı müzakere yöntemleri kullanabiliyor mu? * Müzakereyi istediği yöne çekme ve amacına hizmet edecek seviyede kullanma konusunda gerekli şartları belirleyebiliyor mu? * Bu beceriyi sorumlu olduğu şube yöneticilerine aktarırken müzakerelerini gözlemleyip, geliştirmeleri için teşvik ediyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17	Yabancı Dilde İletişim <input type="checkbox"/>	* Yabancı dilde iletişim kurabiliyor mu? * İşiyile ilgili literatürü, yurtdışı uygulamalarını inceleyip takip edebiliyor mu? * Farklı kültürlerden olan kişilere karşı, durumun gerektiği şekilde davranıp, birlikte iş üretme, karşılıklı bilgilendirime, planlama ve koordinasyon faaliyetlerinde üzerine düşen görevi yapıyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18	Çatışma Yönetimi <input type="checkbox"/>	* Söylenenler arasında çatışan ile çatışmayan düşünceleri tespit edebiliyor mu? * Uyuşmazlıkların çözümünde kullanılmak üzere gerekli yapı ve ortamları tesis edebiliyor mu? * Çatışmaların çözümünde kurulan bağların sağlıklı işletilmesini sağlayabiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

YÖNETSEL YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K
1	Planlama ve Organizasyon <input type="checkbox"/>	* Etkin planlama, organize etme ve takip etme için bölgesine yönelik bir çerçeve oluşturabiliyor mu? * Kaynakların etkin şekilde planlanmasını ve kullanılmasını sağlayabiliyor mu? * İşin yapılması sırasında oluşabilecek engelleri saptayıp, proaktif davranarak üstesinden gelmek için acil durum/yedekleme planları oluşturuyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Karar Verme <input type="checkbox"/>	* Karar sürecinde mevcut rutin kararları aldığı gibi, farklı sonuçları doğurabilecek kararların alınmasında da rol oynayabiliyor mu? * Yetki ve imza limitleri dahilinde sorumluluk taşıyor mu? * Gerektiğinde eldeki mevcut bilgiyle etkin kararlar alabiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Y= Yetersiz BA=Beklenenin Altında BK= Beklenenin Karşılığı BÜ= Beklenenin Üzerinde K=Kusursuz

YÖNETSEL YETKİNLİKLER			Y	BA	BK	BÜ	K
3	Delegasyon	* Sorumluluk ve yetki devrinde bir rol-model oluşturabiliyor mu, şube müdürlerine örnek oluyor mu? * Delege edilecek ve edilemeyecek işlerle ilgili dükkan politikalarını belirleyip, sınırları çizerek sistemin iyi çalışıp çalışmadığını denetleyebiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	Bilgi Yönetimi	* Gerekli bilgileri bir araya getirip, bu bilgilerin en etkin şekilde kullanılmasını sağlayabiliyor mu? * Bilgi akışının doğru, eksiksiz, net ve zamanında olmasını temin ediyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Ticari Bakış	* Ticari kar/fayda sağlayacak her fırsatı değerlendiriyor mu? * Girişimlerinin finansal getirilerinin yüksek olmasına dikkat ediyor mu? * Buna dair rakip uygulamalarını yakından takip ediyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	Kriz ve Stres Yönetimi	* Kriz yönetimini ve oluşan stresi doğru sonuçlara yönlendirebiliyor mu? * Kriz ve stresten etkilenen kişileri motive etme konusunda bölge müdürüne yardımcı oluyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	Stratejik Bakış	* Kendi operasyonu üzerinde etkisi olabilecek eğilimler ve gelişmeleri takip ediyor mu? * Değişen koşulların, gelişen olayların sistemi nasıl etkileyeceği konusunda, fırsat ve tehditlerle ilgili bölge müdürünü önceden bilgilendiriyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8	Performans Yönetimi	* Performans yönetiminin anlamı ve önemini biliyor mu? * Dükkan çalışanlarının performans sonuçlarının iyileştirilmesi konusunda destek veriyor mu? * Hedeflere ulaşamadığında alternatif çözümlerini Corporate Operasyon Müdürüne aktarıp onayını alarak harekete geçiriyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	Koçluk ve Mentorluk	* Dükkan yöneticilerinin ve çalışanlarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için onlara koçluk ediyor mu? * Mentorluk (Akıl Hocalığı) yapma yol ve yöntemlerinden haberdar mı? * Bunları etkin olarak kullanabiliyor mu?	Ç Y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Y= Yetersiz BA=Beklenenin Altında BK= Bekleneni Karşılıyor BÜ= Beklenenin Üzerinde K=Kusursuz

ÇALIŞAN AÇISINDAN	
GÜÇLÜ YÖNLERİ	GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLERİ

YÖNETİCİ AÇISINDAN	
GÜÇLÜ YÖNLERİ	GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLERİ

## 2009 Hedeflerinin Gözden Geçirilmesi

Kilit Performans Göstergesi	Hedef Rakamlar	Sonuç Rakamlar	Hedef Zaman	Gerçekleşti mi?
Satış				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Order				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
AWUS				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
ATP				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
OER				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Turnover				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
Gıda Maliyeti				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				
İşçilik Maliyeti				E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>
Açıklama:				

	Yetkinlik	Hedef	TOPLAM
Performans Skoru			

1	12,5
2	25,0
3	37,5
4	50,0
5	62,5
6	75,0
7	87,5
8	100

Değerleme Tarihi	
------------------	--

Bölge Müdürü	Adı Soyadı	İmza
--------------	------------	------

Operasyon Müdürü	Adı Soyadı	İmza
------------------	------------	------

Genel Müdür Yardımcısı	Adı Soyadı	İmza
------------------------	------------	------

Bir sonraki sayfada yeni yıl hedeflerinizi belirleyin

## 2010 Yılı Hedefleri

Kilit Performans Göstergesi	Hedef Rakamlar	Sonuç Rakamlar	Hedef Zaman
Satış			
Order			
AWUS			
ATP			
OER			
Turnover			
Gıda Maliyeti			
İşçilik Maliyeti			

Hedefleri Belirleme Tarihi		Gözden Geçirme Tarihi	
----------------------------	--	-----------------------	--

Genel Yorumlar:			
Bölge Müdürü	Adı Soyadı	İmza	

Genel Yorumlar:			
Operasyon Müdürü	Adı Soyadı	İmza	

Genel Yorumlar:			
Genel Müdür Yardımcısı	Adı Soyadı	İmza	



## KAYNAKÇA

- Akalın, Aytaç **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirmesi**, İkinci Basım, Ankara, Pegem A Yayınları, 2000
- Armstrong, Micheal **Performance Management**, Kogan Page Limited, London, 1994
- Athey, Timothy R.  
Micheal S. Orth Emerging Competency Methods For The Future, **Human Resources Management**, Vol:38, No:3
- Barutçugil, İsmet **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002
- Barutçugil, İsmet **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 2004
- Biçer, Gülkibar  
Şerafettin Düztepe Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2003
- Bingöl, Dursun **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1997
- Byham, William C. Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems, **Development Dimensions International**, 2006
- Can, Halil,  
Ahmet Akgün,  
Şahin Kavuncubaşı **Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1998
- Cardy, Robert L.  
T.T. Selvarajan Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage, **Business Horizons**, 2006

- Dolgun, Uğur, Birgül Çiftçi,  
Deniz Kağnıcıoğlu, Aytül Çolak,  
Celalettin Serinkan, Derya Özler
- İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım,  
2010
- Dufort, Christophe Roux,  
Emmanuel Metais
- Building Core Competencies in Crisis Management  
Through Organizational Learning, **Technological  
Forecasting and Social Change**, 1999
- Fındıklı, Fatih
- Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği  
Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Fen  
Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana  
Bilim Dalı, Kütahya, 2008,
- Greengard, Samuel
- Competency Management Delivers Spectacular  
Corporate Gains, **Workforce**, Vol: 128, No: 3,  
1999
- Güney, Salih
- Davranış Bilimleri**, 4.Basım, Ankara, Nobel  
Yayımları ,2008
- Harvard Business Essentials
- Performance Management**, Boston, Harvard  
Business School Pres, 2006
- Harvard Business School Press
- Performance Appraisal**, Harvard Business School  
Publishing Corp, 2009
- Intagliata, Jim  
Dave Ulrich,  
Norm Smallwood
- Leveraging Leadership Competencies to Produce  
Leadership Brand: Creating Distinctiveness by  
Focusing on Strategy and Results, **Human  
Resource Planning**, Vol: 23, No:4, 2000
- İK Akademi
- Misyon - Vizyon - Stratejik Vizyon  
[http://www.ikademi.com/toplam-kalite-  
yonetimi/368-misyon-vizyon-stratejik-vizyon.html](http://www.ikademi.com/toplam-kalite-<br/>yonetimi/368-misyon-vizyon-stratejik-vizyon.html)
- Kara, Derya
- Doğuş Üniversitesi Dergisi**,  
[http://www.journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/artic  
le/download/36/109](http://www.journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/artic<br/>le/download/36/109)

- Keçecioglu, Tamer  
Derya Kelgokmen  
**Review of Social, Economic & Business Studies**,  
Vol.3/4,s. 217  
<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article12.pdf>
- Kochanski, Jim  
Six Companies Share Their Insights: The  
Challenges In Applying Competencies,  
**Compensation and Benefits Review**, Vol: 29, No:  
2, 1997
- Luecke, Richard  
**Performans Yönetimi**, Türkiye İş Bankası Kültür  
Yayınları, 2008
- Marelli, F. Anne,  
Janis Tondora,  
Michael A. Hoge  
Strategies for Developing Competency Models,  
**Administration and Policy in Mental Health**,  
2005
- Martone, David  
A Guide to Developing a Competency-based  
Performance Management System, **Employment  
Relations Today**, Autumn 2003
- Mazianne, Bennour,  
Didier Crestani  
Using Competencies in Performance Estimation  
From the Activity To The Process, **Computers in  
Industry**, Vol:58, 2007
- Özçelik, Gaye  
Murat Ferman  
**Competency Approach to Human Resources  
Management: Outcomes and Contributions in a  
Turkish Cultural Contexts”** , Human Resource  
Development Review Vol: 5, No: 1, March 2006
- Öztürk, Ümit  
**Performans Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları,  
2009
- Sabuncuoğlu, Zeyyat  
**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama  
Örnekleriyle**, Bursa, Furkan Ofset, 2009
- Sanchez, Ron  
Understanding Competence-based Management  
Identifying and Managing Five Modes of  
Competence, **Journal of Business Research**, Vol.  
57, 2004

- Shipmann, Jeffery S. The Practice Of Competency Modeling, **Personnel Psychology**, Vol: 53, 2000
- Spencer, L.M  
S.M. Spencer **Competence at Work**, New York: Wiley, 1993
- Tangram Yönetim ve Danışmanlık Vizyon- Misyon  
<http://www.tangram.com.tr/y-vizyonmisyon.pdf>
- Tucker, Sharon A.  
Kathryn M. Cofsky Competency-Based Pay On A Banding Platform, A Compensation Combination For Driving Performance And Managing Change, **ACA Journal**,1994
- Uyargil, Cavide **Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları, 15-16 Nisan, 2004
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal,  
İsmail Durak Ataay, Akmet  
Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen  
Dündar **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009
- Weiler, Nicholas W.  
Stephan C. Schoonover **Critical Success Behaviors**,  
[www.yoursoulatwork.com/competencies](http://www.yoursoulatwork.com/competencies)
- Yege, Pınar Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bilim Dalı , İstanbul, 2007