



Eğitim, Koçluk ve İK Danışmanlığı



ÇERKEZKÖY
TİCARET VE SANAYİ ODASI

Performans, Ücret ve Yan Haklar Yönetimi

Eđitimci:

ALİ COŞKUN / Z.TÜRKAN.F. GÜRSAÇ

AIM İLETİŞİM BİLGİLERİ

Instagram: aimdanismanlik

Twitter: aim_danismanlik

Facebook:

www.facebook.com/AimDanismanlik

E-Posta: info@aimdanismanlik.com

Web Sitesi: www.aimdanismanlik.com

Linkedin: AIM Eğitim Koçluk ve İK
Danışmanlığı



Günaydın...





**Re-
Organizasyon,
Yapılanma
ve
Kurumsallaşma**

**Performans
ve
Kariyer
Yönetimi**

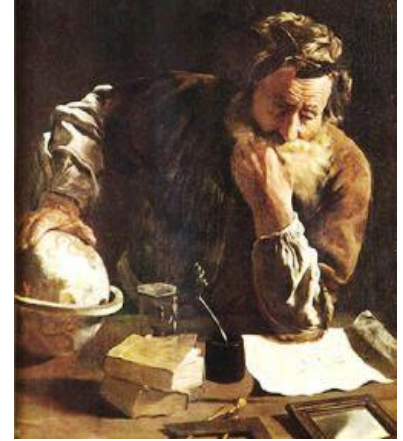
**Ücretlendirme
ve
Ücret
Yönetimi**

PERFORMANS YÖNETİMİ



Çağımızın - Günümüzün İşletmelerdeki En Önemli Konusu

PERFORMANS YÖNETİMİ!



ÖLÇÜMLEMEK...

ÖLÇÜMLEDİĞİNİ ANLATMAKLA BAŞLAR.

Performans Nedir?



PERFORMANS = POTANSİYEL - ENGELLER

**İnsanların
mümkün olanın EN İYİSİNİ
gerçekleştirmelerini istiyorsanız**

Hem Yaptıkları Doğruları

**Hem de Geliştirmeleri Gereken
Noktaları Yakalayın**

Performans Yönetimi Nedir ?

1. Şirketinizde çalışan insan kaynağı yeterli mi?
2. Şirket hedeflerine uygun çalışıyor mu?
3. Çalışanlarınız bulunduğunuz rekabet ortamı için yeterince motive mi?
4. Çalışanlarınızın yaptıkları iş için gerekli becerilere sahip mi?
5. İşiniz her gün daha iyiye gidiyor mu?

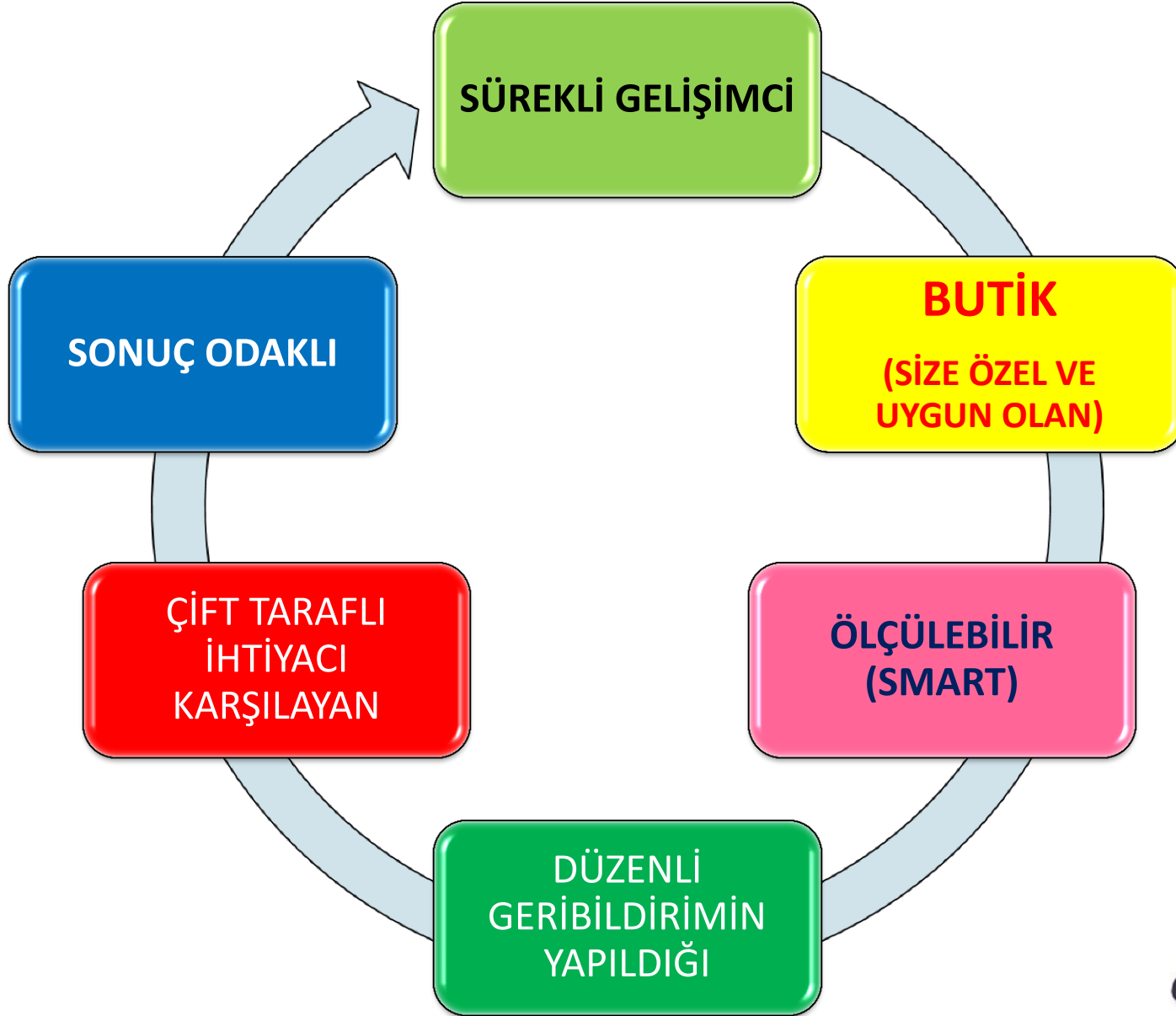
Performans Yönetimi Nedir ?

6. Çalışanların yetkinliklerini nasıl arttırabiliriz?

7. Kurum hedefleri ile bölüm hedefleri ve bireysel hedefler arasında eşgüdüm nasıl sağlanarak verimlilik arttırılabilir?



PEKİ NASIL BİR SİSTEM?



Performans Yönetiminin İçeriği



Geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak



Geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,



Girişimleri tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,



Ödüllendirme sistemleri kurmak

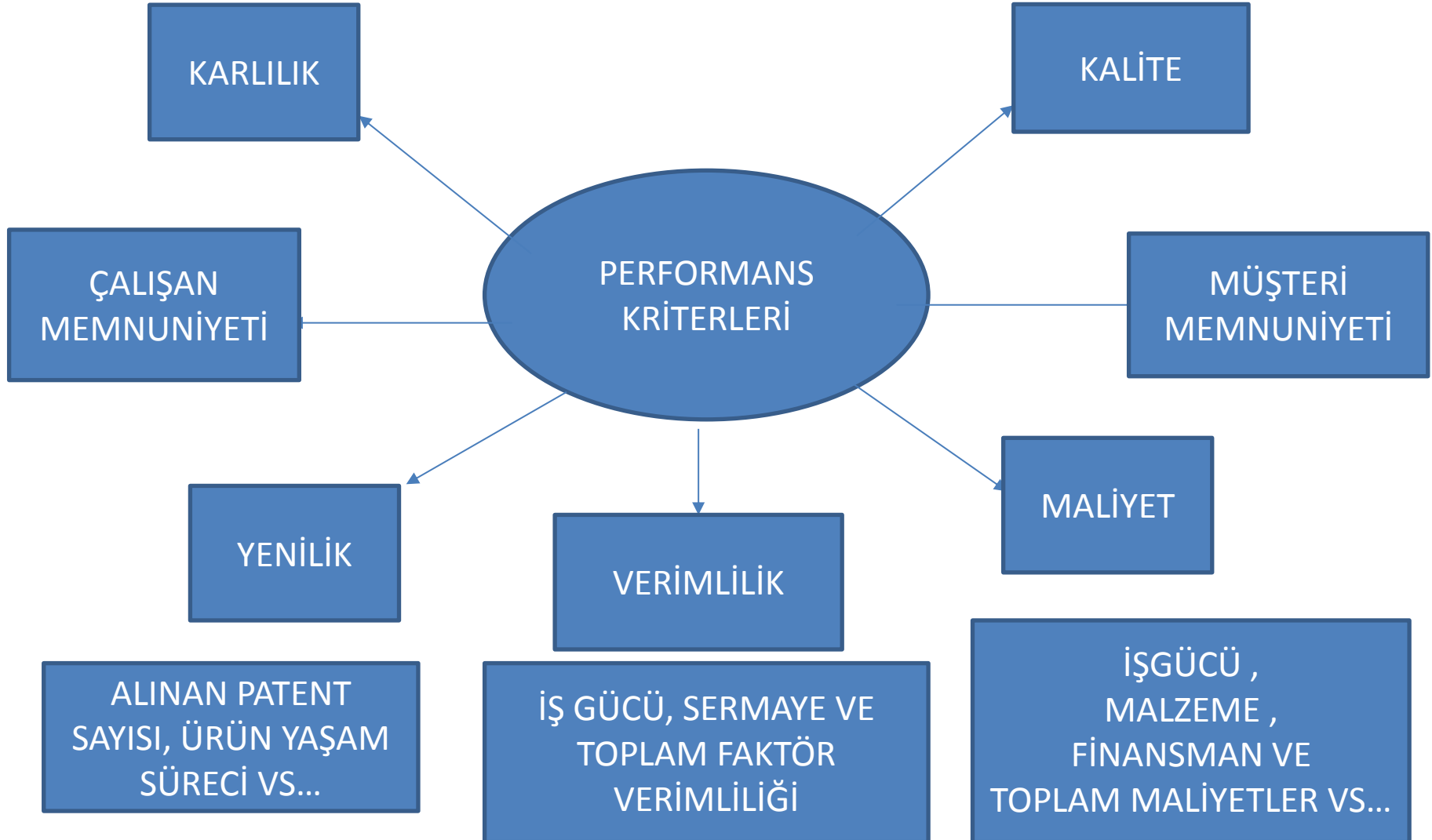


Örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

Performans Yönetiminin Öncelikli Amaçları Nelerdir?

- Bireysel ve kurumsal performansta artış.
- Çalışanların iş memnuniyetinin ve motivasyonunun arttırılması.
- Performansın tüm çalışanlar için objektif olarak tespit edildiği; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirme.
- Kişisel gelişim planları, eğitimler, ücret, ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamalara baz teşkil edecek bir analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulması.
- Şirket içinde yüklenen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve bu tanımlamalara paralel iş akışlarının oluşturulması.

ORGANİZASYONLARIN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE VE ÖLÇÜLMESİNDE YARARLANILABİLECEK BAŞLICA GÖSTERGELER



Performans Yönetimi

**İnsan Kaynağımızın
ve Çalışan
Memnuniyetinin
Gelişimi**

**İş süreçlerinin
Gelişimi**

**Şirket Kültürünün
Gelişimi**

**Organizasyonun
Gelişimi**

1) İş süreçlerinde daha ileriye gitmek için İnsan Kaynağımızın gelişimi

2) İnsan Kaynağımızın gelişimiyle iş süreçleri, İş Süreçlerinin gelişimiyle organizasyonların gelişimi

3) Organizasyonel Kültür gelişimi

Modern Uygulamalarda 4 Temel Farklılık



1. Performans Yönetimi artık Performans ve Kariyer Yönetimi haline geliyor.
2. Yetkinlik Değerlendirmesi yanında Çalışanların Gelişim Potansiyeli de değerlendiriliyor.
3. Sadece Kurumsal ihtiyaçlara göre değil, Kişiyeye Nasıl bir Kariyer hedeflediği de sorularak planlama yapılıyor
4. Eğitim seçimleri Performans ve Kariyer Yönetimi ile paralel gerçekleşiyor.
5. Çalışanlar istekleri ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre uygun gelişim programına alınıyor.

Hedef Oluřturma

S Pesifik – Kesin

M Easurable - Ölçülebilir

A Mbitious - Ulaşılabilir

R Ealistic - Gerçekçi

T İmed - Süreli



Tüm Hedefleriniz

Kantar
Retail
2012

Q|OpenProg|1276|001a (RM-kf)

İnsan Kaynakları Danışmanlık, Koçluk ve Eğitim Hizmetleri



Performans Yönetimi

- **Uygulama**

Çalışanın Sorumluluğu:

- Verilen hedeflere bağlanma
- Yöneticisi ile birlikte hareket etme ve geribildirim

Yöneticinin Sorumluluğu :

- Geribildirim, koçluk ve yönlendirme
- Kaynak desteği
- Doğru gözlem ve kayıt tutma

Performans Yönetimi

- **Performans Değerlendirme ve Geribildirim**
- Amirler
- Takım Arkadaşları
- Astlar
- 360 derece
- Müşteriler ve Dış Çevre



PERFORMANS YÖNETİM AJANDASI (ÖRNEK)

I. BÖLÜM

- 2019 YILI İÇİN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI
- 2018 YIL SONU MEVCUT PERFORMANSLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ
- 2019 YILI EĞİTİM PLANLAMALARI VE KARIYER YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI İLE ENTEGRASYON

II. BÖLÜM

- HEDEF BAZLI DEĞERLENDİRME
- YETKİNLİK BAZLI DEĞERLENDİRME
- POZİSYON VE POTANSİYEL BAZLI DEĞERLENDİRME
- DÜZENLİ VE ETKİLİ PERFORMANS GÖRÜŞMESİ (GERİ BİLDİRİM)
- DENGELİ DAĞILIM MODELİ İLE GELİŞİMİN TAKİBİ

ÖRNEK SİSTEM TASARIMI



1. Hedef Değerlendirmesi
2. Yetkinlik Değerlendirmesi
3. Çalışanın Gelişim Potansiyelinin Değerlendirilmesi
4. Çalışanın Kendi Kariyer beklentisini iletmesi, gelişim araçlarını belirlemesi
5. Yöneticinin çalışanın kariyer planına yön vermesi
6. Organizasyon ihtiyaçları ile Gelişim planlarının karşılaştırılması
7. Uygun gelişim planlarının oluşturulması



ÖRNEK Performans – Dengeli Dağılım Modeli

90-100	A	10%	Beklenenin Çok Üzerinde Performans
80-89	B	20%	Beklenenin Üzerinde Performans
60-79	C	65%	Etkin - Başarılı Performans
00-59	D	5%	Sorunlu - Yetersiz Performans

- Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi'nin değerlendirme esasları göz önünde bulundurularak, başarı kademelerindeki sınırlar yeniden çizilmiştir.
- **A:** Kendisinden beklenenin çok üzerinde performans gösteriyor. Zorlayıcı hedefleri kolaylıkla aşıyor, beklenen yetkinlikleri fazlasıyla sahip. Kısa dönemde terfi edebilir.
- **B:** Kendisinden beklenenin üzerinde performans gösteriyor. Zorlayıcı hedefleri başarıyor, zaman zaman aşıyor, beklenen yetkinliklere fazlasıyla sahip. Orta vadede terfi edebilir.
- **C:** Kendisinden beklenen performansı gösteriyor. Zorlayıcı hedeflere ulaşabiliyor, beklenen yetkinliklere sahip. Görevi için ideal profil.
- **D:** Kendisinden beklenen performansı gösteremiyor. Hedeflere ulaşamıyor, beklenen yetkinlikleri istenen düzeyde taşıyor. Görevi için yetersiz profil.

UZMANLIK, GELİŞİM ve YÖNETİM AKADEMİSİ PROGRAMLARI



- Gelişim Programı

Gelişim Potansiyeli olan, yüksek performanslı çalışanlar,

- Uzmanlık Programları

Güçlü olan yönü mükemmel hale getirme amaçlı programlar,

- Eğitim ve Gelişim Kataloğu

İş aileleri bazında sınıflandırılmış mesleki eğitimler ve yetkinlik gelişimine yönelik eğitimler

- Yönetim Akademisi Programı

Yönetici Eğitimleri

*** Departman yöneticileri kendi çalışanlarını tüm bu programlara önerebilirler. Başvuru koşulları ve süreç herkes ile paylaşılır. Tüm yöneticiler çalışanlarının kariyer gelişimini takip etmekten ve geri bildirim yapmaktan sorumludur.

ÖRNEK GELİŞİM PROGRAMI



Gelişim Programı,
Çalışanların yetkinlik ve
nitelik gelişimleri yanında
**bilgi düzeylerini iş
sonuçlarına
dönüştürmelerini
sağlamayı amaçlar.**
Bu nedenle gelişimin
takibi Proje çalışması
üzerine kurgulanmıştır.

PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ



Performans Görüşmesi

Bir fırsattır

Sınav değil!



Performans Görüşmesi

- ❑ Çalışanı Analiz Etmek,
- ❑ Yeteneklerin ve sınırlarının farkına varmak
- ❑ Başka bir göz ile görebilme[✓]

Performans Görüşmesi

Görüşme Sonu



Her iki taraf da motive olmuş,
performansın yükselmesi ve verimliliğin
artırılması konusunda ikna olmuş,
olarak ayrılmalıdır

Ücretlendirme ve Ücret Yönetimi



İş Aileleri Neden Gerekli?

➤ Ücretlendirme :

- İş Ailesi ve Kademelere göre Ücret Bantları (Minimum, Ortanca, Maksimum)
- İş Ailesi ve Kademelere göre Sosyal Haklar
- İş Ailesi ve Kademelere göre Araç Yönetimi

➤ Performans :

- Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi (Örn; 70 – 30 %)
- İş Ailelerine ve Fonksiyonlara göre oluşturulmuş Yetkinlik Modeli

➤ Eğitim & Gelişim :

- İş Ailelerine ve Fonksiyonlara göre farklılık gösteren Eğitim İhtiyaçları
- İş Aileleri ve Fonksiyonlara göre Kariyer Planlama ve Yedekleme

➤ İşe Alım :

- İş Aileleri ve Fonksiyonlara göre Yetkinlik Bazlı İşe Alım
- İş Ailesi ve Kademelere göre teklif yönetimi (Ücret ve Yan Haklar ve Araç Yönetimi)

ÖRNEK İŞ AİLESİ YAPISI

İş Ailesi	Fonksiyon
Yönetim	Kademe 1 / 2 Kademe 3 / 4 Danışmanlık Yurtdışı Yatırımlar
Üretim / Bakım	Bakım ve Onarım Üretim 1 / Üretim 2 Üretim Planlama ve Kontrol Üretim ve Proses Mühendisliği
Proje/Yatırım	Çevre Yönetimi Gayrimenkul Yönetimi Proje Yönetimi (Teknik) Tasarım ve Geliştirme (Teknik)
Satış	Satış / Bölge Yönetimi (Direkt Kanal) Satış / Bölge Yönetimi (İndirekt Kanal) Satış Operasyon/ Satış Destek Stratejik / Key Account Yönetimi
Lojistik ve Tedarik	Depo Yönetimi ve Sevkiyat İthalat & İhracat Planlama Satınalma Tedarik
Pazarlama / Kategori Yönetimi	Pazar Araştırma Pazarlama Pazarlama İletişimi Ticari Pazarlama / Kategori Yönetimi Ürün Marka Yönetimi / TP / KY Ürün ve Marka Yönetimi
Ar-Ge / Kalite Yönetimi	Ar-Ge Kalite Kontrol Kalite Sağlama Kalite Yönetimi Laboratuvar
Tüketici Hizmetleri	Bildirim Merkezi

İş Ailesi	Fonksiyon
İdari Hizmetler	Hizmetli İdari / Ofis Hizmetler Sekreterlik Şoför
Bilgi Teknolojileri	Destek Geliştirme İş Analizi İş Analizi-Proje Yönetimi Network ve İletişim Operasyon Proje Yönetimi (IT) Sistem Analizi
Denetim	Denetim
Mali İşler	Bütçe ve Kontrol Finans Krediler ve Tahsilat Mali İşler Muhasebe Risk Takip
İnsan Kaynakları	Eğitim İnsan Kaynakları Endüstriyel İlişkiler Personel İşleri Seçme ve Yerleştirme Strateji ve Organizasyonel Gelişim Ücretlendirme ve Performans Yönetimi
Hukuk	Hukuk
Kurumsal İletişim	Denetim Kurumsal-PR Marka-PR Organizasyon Yönetimi Proje Yönetimi
Strateji ve Planlama	Strateji ve Planlama

KADEMELENDİRME / İş Eşleştirme Nedir ?

- İş Eşleştirme (Job Mapping), iş değerlendirme metodolojisine dayanır.
- İş Eşleştirme, İşlerin organizasyona katkılarını ve birbirilerine göre büyüklüklerini ölçmede kullanılan etkin bir yöntemdir ve aşağıdaki temel göstergelere dayanır.
 - İşin Gerektirdiği Bilgi Beceri
 - İşin Gerektirdiği Problem Çözme
 - İşin Gerektirdiği Sorumluluk
- İşler, birbirleriyle hem dikey olarak (Fonksiyonlar İçerisinde), hem de yatay olarak (Fonksiyonlar Arası) karşılaştırılır.

Kişiler yerine İşlerin değerlendirilmesi esasına dayanır.

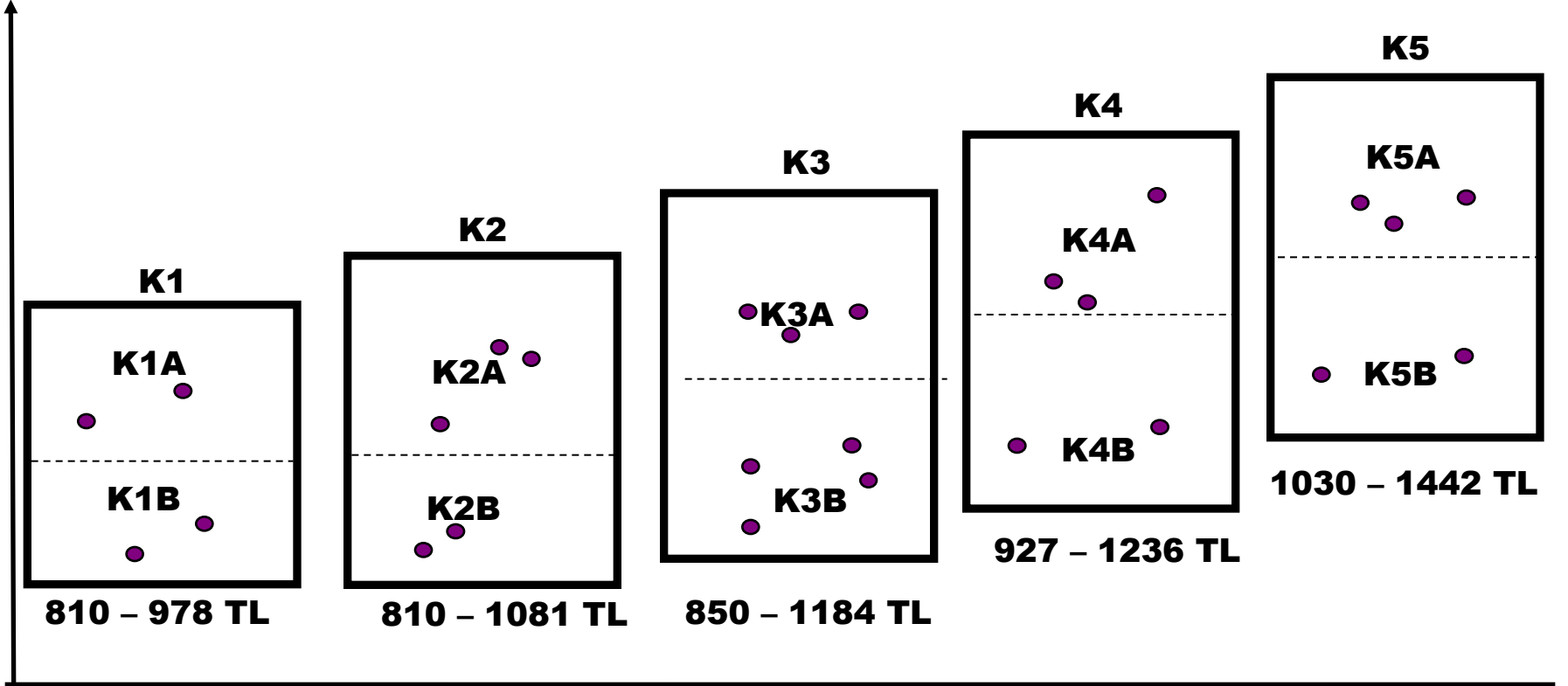


ÖRNEK Kademe Yapısı

Kademe	Ünvanlar
K1	Yönetim Kurulu Başkanı
K2	CEO
K3	Genel Müdür Grup Koordinatörü
K4	GMY Direktör Koordinatör Ülke Md
K5	Grup Müdürü Müdür
K6	Müdür Müdür Yardımcısı Bağımsız Şefler
K7	Uzman Yönetici Şef
K8	Uzman Yardımcısı Şef Yardımcısı Sorumlu Temsilcisi Müfettiş Mühendis
K9	Memur / Saha Sorumlusu
K10	Genel Hizmetler

ÖRNEK Kademe Yapısı

KADEME	UNVANLAR
K1	Genel Müdür
K2	G.M.Y. Direktör Koordinatör
K3	Grup Müdürü Müdür
K4	Müdür Müdür Yardımcısı
K5	Yönetici Şef
K6	Uzman Şef Yardımcısı Ustabaşı
K7	Uzman Yardımcısı Sorumlu Temsilci Mühendis
K8	Kıdemli Memur Memur Saha Sorumlusu
K9	Genel Hizmetler Operatör
K10	Eleman



ÖRNEK KADEME BANT YAPISI

ÖRNEK ÜCRETLENDİRME YAPISI

Kademe Yapısının Oluşturulması

Hiyerarşik Yapılar

Dar Kademe

1- GM

2- GMY

3- Müdür

4- Md. Yard

5- Şef

6- Uzman

7- Uzm. Yard

8- Kıd. Memur

9- Memur

10- Eleman

Dinamik – Yatay
Organizasyon

Geniş Bant

1

Genel Müdür

2

Müdür

3

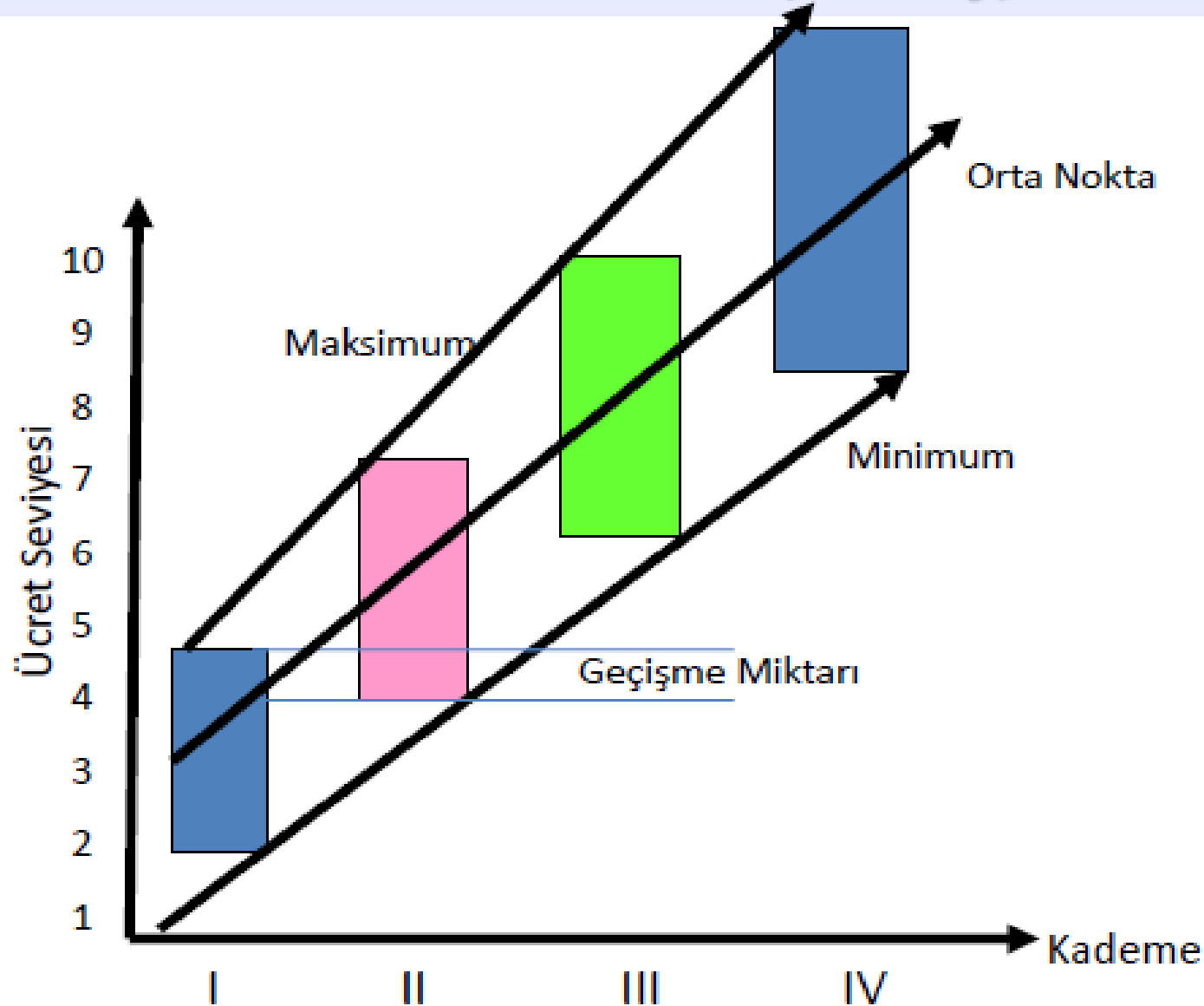
Uzman/Şef

4

Asistan/Memur

ÖRNEK ÜCRETLENDİRME YAPISI

Kademe ve Ücret Bantları (Geniş)



AIM İLETİŞİM BİLGİLERİ

Instagram: aimdanismanlik

Twitter: aim_danismanlik

Facebook:

www.facebook.com/AimDanismanlik

E-Posta: info@aimdanismanlik.com

Web Sitesi: www.aimdanismanlik.com

Linkedin: AIM Eğitim Koçluk ve İK
Danışmanlığı



TAI

dk
DANIEL KLEIN®

SOLGAR®
Since 1947

matlı

ETF
European Tshirt Factory

ALARKO
Carrier

TEPE
İNŞAAT

Fibabanka

MAPA®
CLUTCH

RENAULT

HiPP

MAGRABI
OPTICAL

YAZAKI

ALARKO

Tükek Holding

nokian
TYRES

DOĞAN SİGORTA
ve REASÜRANS BROKERLİĞİ A.Ş.

UĞUR

İRM
DİJİTAL & MATBAA

TSPB | TÜRKİYE SERMAYE
PİYASALARI BİRLİĞİ

OYAK
OYKA KAGIT
AMBALAJ

ALARKO
TAAHHÜT GRUBU

ALARKO
LEROY

Ford
FORD OTOSAN



Rexroth
Bosch Group

WATERNET

ETCOMA

COŞKUNÖZ HOLDİNG
“SARAYLI SEBİLİNDİRME”

ÜLKER

DİMES

WTS
WESTFORD TRADE SERVICES

Türkiye Finans

ÇE-TUR

brose
Technik für Automobile

ASTAS HOLDING

YILDIZ HOLDING

LCL GROUP

CATONI
MARTINI, KUKRI, ZEPALÀ

experteam consulting

FLOKSER GROUP

DİREN HOLDİNG

Regnum

CAS

CIHAN KÖZİSTİK

dünyagöz

FOKUS
MUTFAK

intermail

intertema

Bazı Referanslarımız

“Hedefinize Ulaştırır”



B/S/H/



FIRAT



MAXXROYAL

