

Çalışma Hayatında Performans Değerlendirme Sistemi ve Yönetimi

Hoş Geldiniz!

Av. Sezgin DİZ

Mayıs

2018



Gündem/Ele Alınacak Konular

➤ Çalışma Hayatında Performans Değerlendirme Sistemi ve Yönetimi

❖ Yetkinlik Modelleri

❖ Hedef Belirleme ve Hedef Yayma

❖ Değerlendirme Modelleri

❖ Bireysel Gelişim Planları

❖ Performans Değerlendirmesi Çıktılarının Çalışma İlişkisine Etkileri

Yargıtay kararları

Performans sistemi Yargıtay Görüşleri

❑ T.C YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ Esas No. 2015/29057 Karar No. 2016/9446
Tarihi: 14.04.2016

❑ PERFORMANS NEDENİ İLE İLGİLİ ÇIKIŞLARDA İŞVERNİN İSPAT KÜLFETİ AÇISINDAN MUTALAKA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KURULMALI.

❑ BU SİSTEM AÇAISINDAN İŞÇİNİN PERFORMANS VE VERİMLİLİĞİNİN GEÇERLİ FESİH NEDENİ OLABİLMESİ İÇİN OBJEKTİF ÖLÇÜTLERE GÖRE BELİRLENMİŞ OLMASININ GEREKMESİ.

❑ PERFORMANS VE VERİMLİLİK STANDARTLARININ GERÇEKÇİ VE MAKUL OLMASININ GEREKMESİ.

❑ PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN ÖNCEDEN SAPTANIP İŞÇİYE TEBLİĞ EDİLMİŞ OLMASININ GEREKMESİ.

Yargıtay, bir işçinin performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarılabilmesi için bunun süreklilik arz etmesi ve işverence ispatlanması beklemektedir.

Yargıtay performansın iş sürecinde yer alan emeğin bir boyutu, verimliliğin ise birim zamanda harcanan emeğin sonucu olduğu değerlendirmektedir.

"STANDARTLAR GERÇEKÇİ VE MAKUL OLMALI"

"Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir sebebin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Şartlara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar, geçerli sebep için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşamaması tek başına geçerli sebep olmamalıdır. İşçinin kapasitesi, yüksek hedefler için yeterliyse ancak işçi o hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli sebep söz konusu olabilir. Performans değerlendirmesinde objektif olabilmek ve geçerli sebebi kabul edebilmek için performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, iş yerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır."

Feshin geçerli sebebe dayandığının ispat yükünün işverende olduğuna işaret edilen kararda, "İşveren, işçinin performans düşüklüğü gösterdiğini, bu düşüklüğün süreklilik arz ettiğini, davacının performansını geliştirmesi yönünde işçiye eğitim verildiğini ve işçinin performansını artırmak için bir çaba harcamadığını yeterli ve inandırıcı delillerle ispatlanması gerekiyor.

Performans sistemi

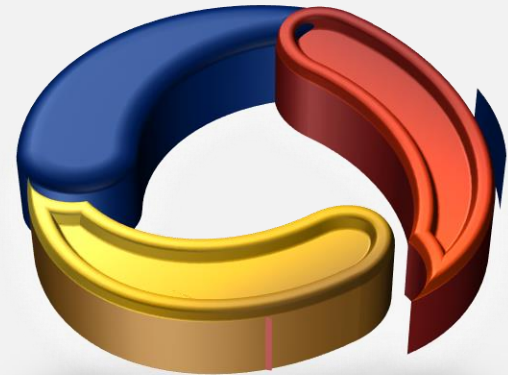
Performans sistemini DÖRT bölümde değerlendireceğiz....

BÖLÜM - 1 - YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRMESİ

BÖLÜM - 2 - HEDEFLERİN DEĞERLENDİRMESİ

BÖLÜM - 3 - EĞİTİM İHTİYACI

BÖLÜM - 4 - GENEL DEĞERLENDİRME



**KURUMSAL
ETKİNLİKLER**

**FONKSİYONEL
YETKİNLİKLER**

**İÇ/DIŞ MÜŞTERİ
DUYARLILIĞI
İLETİŞİM TAKIM RUHU
SÜREKLİ GELİŞİM
SAYGI
YENİLİKÇİLİK
PROAKTİVİTE**

**İş Bilgisi
Sorumluluk
üstlenme ve İş
Sahiplenme
Planlı Programlı
Çalışma
Kaliteli İş
Sonuçları Üretme**

KURUMSAL YETKİNLİKLER

Yaptığı işe ve bulunduğu pozisyona bakılmaksızın her CEVA çalışanının sergilemesi /sahip olması gereken yetkinliklerdir.

1-İÇ/DIŞ MÜŞTERİ DUYARLILIĞI

TANIM: Müşterilerin ihtiyaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde belirlemek, müşteri şikayetlerini gelişim fırsatı olarak görmek. Tepkileri pozitif/olumluya çevirmek için çaba harcamak ve müşteri ile iletişimde bulunarak olası problemleri ve/veya iyileştirme alanlarını ve yeni iş fırsatlarını öngörenek harekete geçmek.

DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ

İç ve dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentileri doğrultusunda hareket ederek, daimi müşteri memnuniyeti yaratır. Müşterilerin taleplerine zamanında ve doğru bir şekilde cevap verir, gelen geribildirimleri gelişim fırsatı olarak görür ve süreçlerini sürekli iyileştirir. İç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda en yüksek değeri ortaya çıkarmayı düşünerek karar alır ve hareket eder.

Çalışan

İlk Yönetici

Mükemmel

Mükemmel

+++

+++

* Mükemmel veya Yetersiz olarak değerlendirilen davranış için somut bir örnek verilecektir

2-İLETİŞİM&TAKIM RUHU

TANIM: Ortak hedeflere ulaşmak için sorumluluk üstlenmek, aidiyet duygusu ile yapıcı bir şekilde iletişim kurarak birlik içerisinde çevresindekilere destek olmak.

DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ

Ortak hedeflere ulaşmak için takım ruhu ve işbirliğini arttırmaya yardımcı olur.Grup çalışmalarında aktif rol alır. Takım üyeleri ile saygı ve hoşgörü çerçevesinde çalışarak farklı fikirlere değer verir. Etkin dinleme ve anlama becerisine sahiptir. Sözlü ve yazılı iletişimde kendisini açık bir şekilde ifade eder.

Çalışan

İlk Yönetici

Mükemmel

Mükemmel

+++

+

* Mükemmel veya Yetersiz olarak değerlendirilen davranış için somut bir örnek verilecektir

FONKSİYONEL YETKİNLİKLER

Bir fonksiyonun başarıyla gerçekleştirilmesi için gerekli olan **fonksiyona özel** yetkinliklerdir.

1-İŞ BİLGİSİ

TANIM: İş ile ilgili teknik ve güncel bilgilere sahip olmak ve bu bilgileri işe yansıtmak.

DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ

İşi ile ilgili gereken bilgi ve becerilere sahiptir.İşi ile ilgili yeni bilgi ve beceriler kazanmak için çaba sarf eder.İşiyile ilgili gereken bilgi ve becerilere sahiptir.İşi ile ilgili yeni bilgi ve beceriler kazanmak için çaba sarf eder.

Çalışan

İlk Yönetici

Mükemmel

Mükemmel

+++

+++

* Mükemmel veya Yetersiz olarak değerlendirilen davranış için somut bir örnek verilecektir

2-SORUMLULUK ÜSTLENME&İŞİ SAHİPLENME

TANIM: Kendisine verilen görev ve sorumlulukları benimsemek ve bu sorumluluklarını kalite, hizmet ve profesyonellik anlayışı çerçevesinde sahiplenmek.

DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ

Sorumluluk bilinciyle hareket eder.İşini sahiplenmek, ek sorumluluk almak ve bu sorumlulukları yerine getirmek için isteklidir.Belirlenmiş kural ve prosedürlere uygun olarak hareket eder.İşini en iyi iş sonuçlarına ulaşmak için en yüksek özeni göstererek yapar.

Çalışan

İlk Yönetici

Mükemmel

Mükemmel

+++

+++

* Mükemmel veya Yetersiz olarak değerlendirilen davranış için somut bir örnek verilecektir

ÇAY

KAHVE

MOLASI



YÖNETSEL YETKİNLİKLER

HEDEF ve YÖN BİRLİĞİ SAĞLAMA

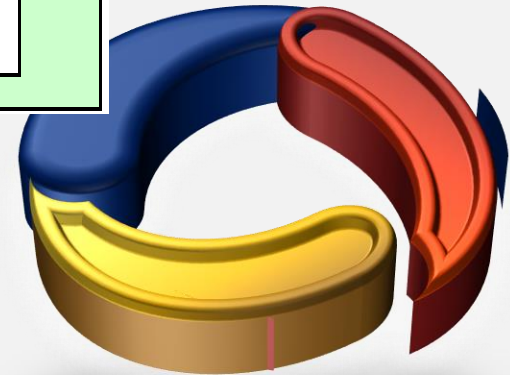
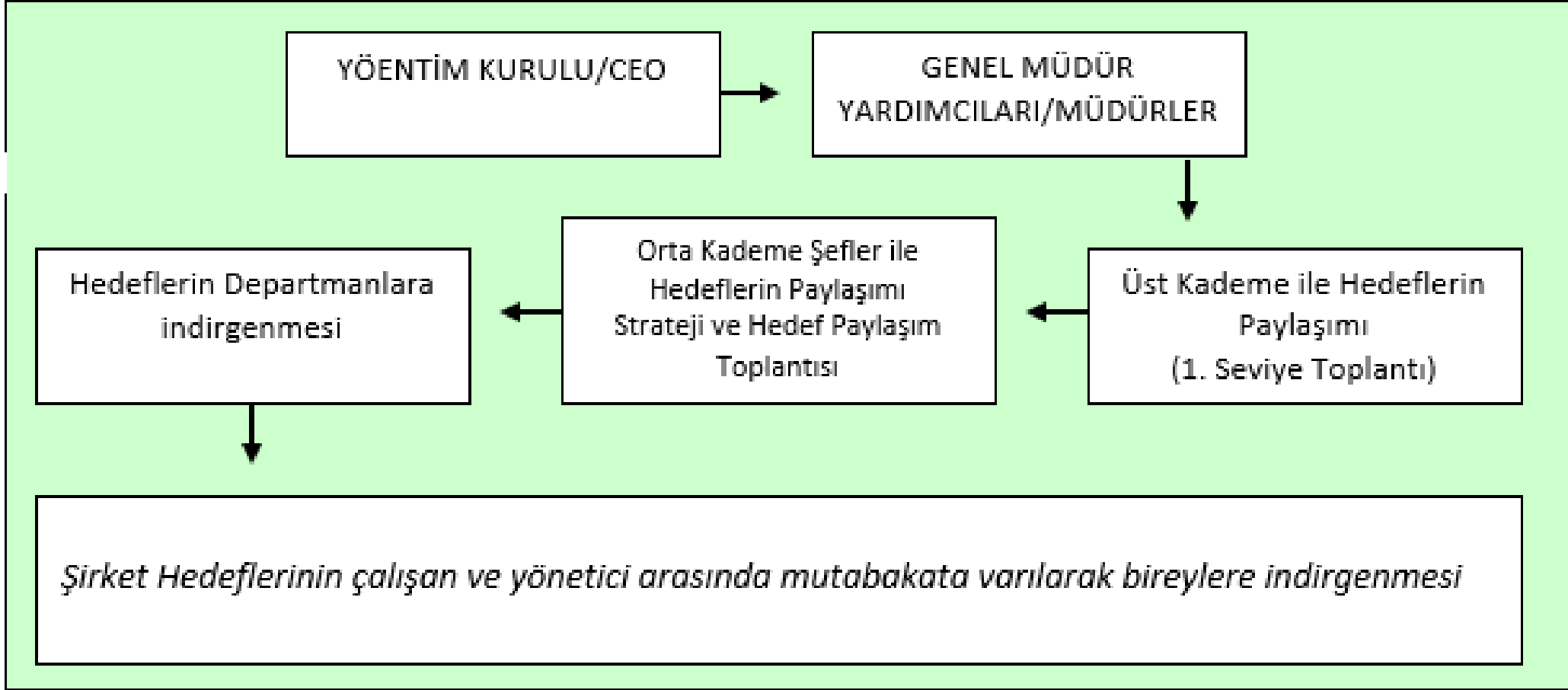
STRATEJİK BAKIŞ AÇISI

GELİŞİM ODAKLILIK

TANIMA ve TAKDİR ETME

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

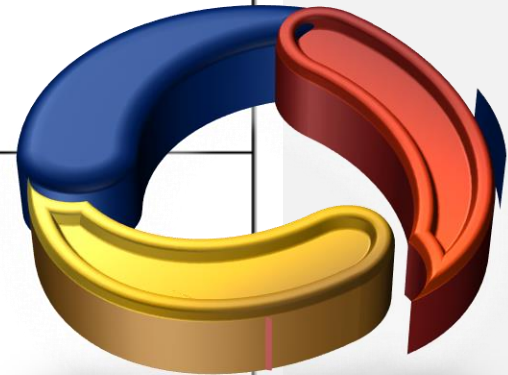
Performans sistemi Yıllık Hedef Paylaşımı



Performans sistemi Yıllık Hedef Paylaşımı

Her Performans dönemi başında tüm çalışanlara Performans hedefleri verilmeli...Bu hedefler «HEDEF FORM» aracılığı ile imza altına alınmalı...

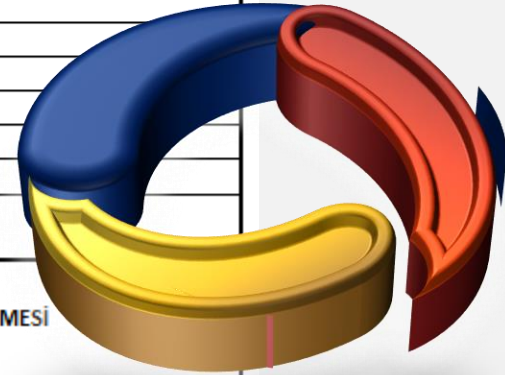
BİREYSEL HEDEFLER				
<i>Bireysel hedeflerinizi aşağıdaki alana yazınız.</i>			Toplam Ağırlık	
			100,00	
	BİREYSEL HEDEF (Bölüm hedeflerine paralel ve SMART olarak belirlenecektir)	HEDEFE ULAŞMAK İÇİN GERÇEKLEŞTİRİLECEK AKSİYONLAR	HEDEFİN - tüm hedefler içindeki- AĞIRLIĞI (%)	PERFORMANS GÖSTERGESİ
1. HEDEF			10	
2. HEDEF			10	



Performans sistemi Eğitim İhtiyacı...BGP

Her Performans sistemi için BGP (BİREYSEL GELİŞİM PLANLARI yazılı olarak belirlenmeli...bu BGP düşük performanslı personelin performansını emsal personele göre iyileştirmek için olabileceği gibi bir üst pozisyona hazırlık için de olabilecektir...

BİREYSEL GELİŞİM PLANI						
GELİŞİM AKTİVİTELERİNİN PERFORMANSA ETKİSİ (EĞİTİM ÖNCESİ GELİŞİMİ PLANLAMA GÖRÜŞMESİ)				GELİŞİM AKTİVİTELERİNİN GELİŞTİRECEĞİ YETKİNLİKLER		
SEÇİLEN EĞİTİMLER	EĞİTİM / GELİŞİM AKTİVİTESİNİN BİREYSEL HEDEFLERE KATKISI	EĞİTİM / GELİŞİM AKTİVİTESİNİN DEPARTMAN HEDEFLERİNE KATKISI	EĞİTİM / GELİŞİM AKTİVİTESİNİN ŞİRKET HEDEFLERİNE KATKISI	LÜTFEN; İLGİLİ EĞİTİMİN GELİŞTİRDİĞİ YETKİNLİKLERİ, EĞİTİM KATALOĞUNDAN TAKİP EDEREK SEÇİNİZ		
				KURUMSAL YETKİNLİKLER	FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	YÖNETSEL YETKİNLİKLER (ŞEF VE ÜZERİ POZİSYONLAR için)
1. EĞİTİM TALEBİ						
2. EĞİTİM TALEBİ						
GELİŞİM AKTİVİTELERİNİN KATKISI (EĞİTİM SONRASI GELİŞİMİ İZLEME GÖRÜŞMESİ)						
	EĞİTİM ADI / GELİŞİM AKTİVİTESİ	GELİŞİM AKTİVİTESİ PERFORMANSIMI NASIL ETKİLEDİ? (Personel Değerlendirmesi)		EĞİTİM SONRASI YÖNETİCİ DEĞERLENDİRMESİ		



Performans sistemi Genel Değerlendirme

Performans sistemi içindeki Yetkinlikler, Hedef sonuçları değerlendirmeleri sonrasında ortaya çıkan çalışanın gelişim alanları belirlendikten sonra, mutlaka değerlendirilen ve değerlendirenin görüşlerinin olacağı, performans sonucunun olacağı bir alan olmalı..

DEğERLENDİRME SKALASI

Mükemmel (MÜKEMMEL PERFORMANS); Yetkinlik gereklerinin tamamını ve sürekli olarak sergilemiştir/karşılamıştır.

Bu değerlendirme için mutlaka kritik performans takip formu tutulmalı ve performans görüşmesinde bu vakalar yazılmalı.

Çok Başarılı (BEKLENEN PERFORMANSIN ÜZERİNDE); Yetkinlik gereklerinin çok büyük bir bölümünü sergilemiştir/karşılamıştır

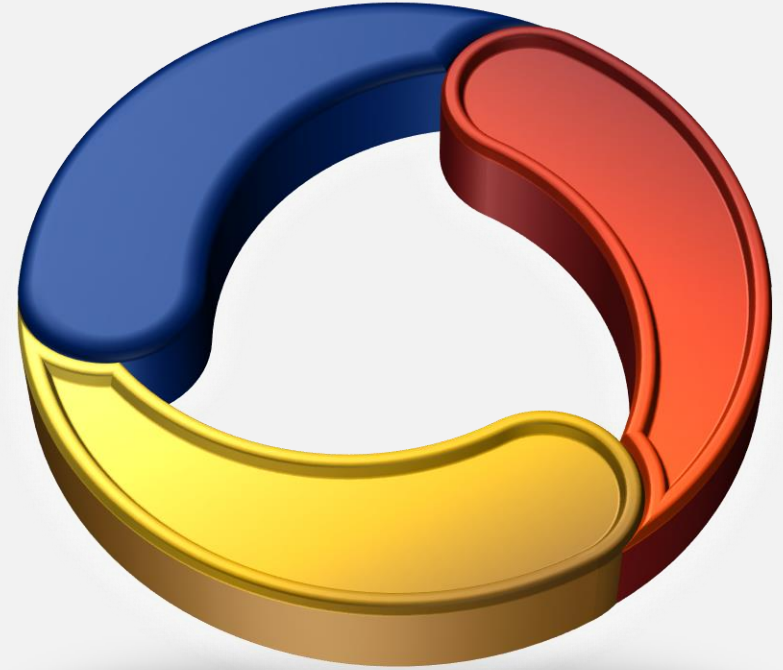
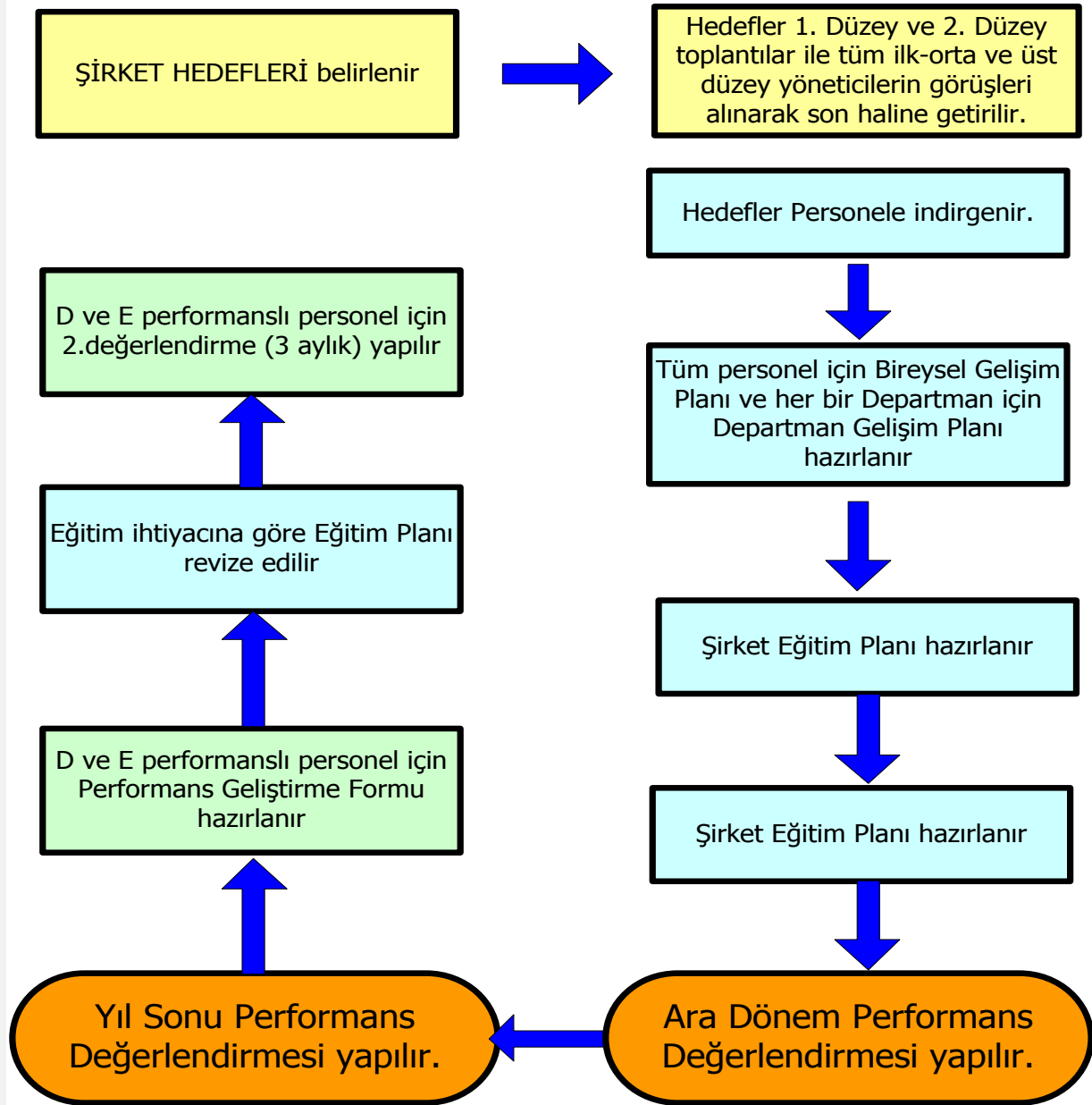
Başarılı (BEKLENEN PERFORMANS); Yetkinlik gereklerinin önemli bir bölümünü sergilemiştir/karşılamıştır. Gelişmesi

Gerekli (BEKLENEN PERFORMANSIN ALTINDA); Yetkinlik gereklerinin yarısından daha azını sergilemiştir/karşılamıştır.

Yetersiz (BEKLENEN PERFORMANSIN ÇOK ALTINDA); Yetkinlik gereklerinin çok azını sergilemiş/karşılamış ya da hiç sergilememiştir/karşılamamıştır.

Bu değerlendirme için mutlaka kritik performans takip formu tutulmalı ve performans görüşmesinde bu vakalar yazılmalı.





DAİRESEL PERFORMANS BOYUTLARI

**1. Boyut: Yetkinliklerin
değerlendirmesi (Ağırlığı %30)**



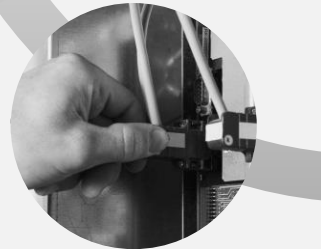
**2. Boyut: Hedeflerin
değerlendirmesi (Ağırlığı % 60)**



**3. Boyut: İlk Yöneticinin Takdir
yetkisi (Ağırlığı %10)**



**4. Boyut: Bireysel Gelişim Planının
Hazırlanması**



PERFORMANS

ÇAY

KAHVE

MOLASI



Performans Gelişim ve Değerlendirme Süreci

özetle 3 ayrı dönemde değerlendirilir.

- Hedeflerin belirlenmesi ve çalışanlara indirgenmesi
(yukarıda detayları açıklanmıştır.)
- Ara Değerlendirme Dönemi
- Yılsonu Değerlendirme Dönemi



Performans Değerlendirmesi ıktılarının alışma İlişkisine Etkileri-Fesih Yargıtay Kararları

Yargıtay 9.Hukuk Dairesi 24.09.2007 tarihli ve E.2007/13994..,K.2007/27772 sayılı içtihadında

- Performans değerlendirme sisteminde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için....
- performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı,
- işin gerektirdiği bilgi, beceri deneyim gibi yetkinlikler,
- iş yerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirilmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır.
- Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine,
- işverenin kurumsal ilklerine, uyulması gereken iş yeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır.

Yargıtay 9.Hukuk Dairesi 12.05.2008 tarihli ve E.2007/35913..,K.2008/12011sayılı içtihadında

- İşyerinde işverenin performans değerlendirme sistemi oluşturmadığı, davacı işçiye önceden bildirimde, bulunmadığı, bu nedenle davalı işverenin davacının davranışlarından kaynaklanan geçerli nedeni kanıtlayamadığı sabittir.
- Buna göre kabul edilen standartlar önceden işçiye yazılı biçimde bildirilmeli ve işçi bunlara uygun davranmamasının sonuçları hakkında, anlayabileceği şekilde açık ve kesin olarak bilgilendirilmelidir..