

KOBİ'LERDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI STRATEJİSİ



Emre GÜLSEVER

Biz Kimiz

[Anasayfa](#)[Hakkımızda](#)[Hizmetlerimiz](#)[Eğitimler](#)[Pratik Bilgiler](#)[Referanslar](#)[İletişim](#)[E-Bülten Kayıt](#)

HİZMET

PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME

İşe uygun olmayan bir personel çalışmanın maliyetini ortadan kaldırmak için hızlı ve güvenilir çözümler!

İnsan Kaynakları

[İK Sisteminin Kurulması](#)[İK Yönetimi Danışmanlığı](#)[İK Yönetimi Sisteminin Revizyonu](#)[Performans Yönetimi](#)[Ücret Yönetimi](#)[Yetkinlik Analizi](#)[İş Analizi, Organizasyon ve Görev Tanımlarının Hazırlanması](#)

İş ve Sosyal Güvenlik

[Genel İş ve SGK Danışmanlığı](#)[İş Sözleşmelerinin Hazırlanması ve/veya Yasalara Uygun Hale Getirilmesi](#)[İş ve Sosyal Güvenlik Dava Danışmanlığı](#)[İş ve Sosyal Güvenlik İncelemelerinde Danışmanlık](#)[İş Yeri Devir ve Birleşmeleri](#)

İK Denetimleri

[İK Denetimi ve Öneri Raporu](#)[Sosyal Güvenlik ve İş Mevzuatı Check-up](#)[Alt İşveren Denetimi](#)[Human Resource Excellence Standard](#)

Seçme ve Yerleştirme

[Personel Seçme ve Yerleştirme](#)[Üst Düzey Yönetici Seçme](#)[Headhunting](#)[Eğitim ve Gelişim](#)[Bireysel Eğitimler](#)[Kurumsal Eğitimler](#)[Eğitim İhtiyaç Analizi](#)

Outsource

[Personel Outsourcing](#)[Bordro Outsource \(Bordrolama\)](#)[İK Departmanı Outsource](#)[Dönemsel Personel İstihdamı](#)

Biz Kimiz

Emre GÜLSEVER



İnsan Kaynakları Gelişim Derneği

Yönetim Kurulu Üyesi



Yönetici ve Takım Koçu



Bazı Danışmalık Konuları:

- ✓ Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
- ✓ Yönetici seçme ve değerlendirme
- ✓ İnsan Kaynakları Sistemleri Kurulumu
- ✓ Performans Yönetimi Sistemleri
- ✓ Kariyer Yönetimi Sistemleri
- ✓ Ücret Yönetimi Sistemleri
- ✓ Eğitim Yönetimi Sistemi
- ✓ Kurum Kültürü
- ✓ Çalışan Davranışları
- ✓ Yetenek Yönetimi
- ✓ Diğer

- ⦿ Çalışan bağlılığı kavramı ve tanımı
- ⦿ Çalışan bağlılığının göstergeleri
- ⦿ Kobilelerde Çalışan bağlılığını etkileyen faktörler
 - Kişisel faktörler
 - Örgütsel Faktörler
 - Örgüt Dışı Faktörler
- ⦿ Çalışan bağlılığı stratejisi oluşturma
 - Doğru çalışanı bulma ve konumlandırma
 - Eğitim ve gelişim stratejisi
 - Geri bildirim ve iletişim kültürü oluşturma
 - Lider, yönetici ve çalışan ilişkileri

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI KAVRAMI VE TANIMI

Çalışan Bağlılığı Kavramı



Bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesi (Gürkan).

Bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması (Balay).

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI KAVRAMI VE TANIMI

Çalışan Bağlılığı Tanımı



Çalışanın örgüte bağlılığını içeren, örgüt adına çaba harcama istekliliğinin ölçüsü, örgüt ile çaba ve değer uyumu derecesi ve üye olarak kalma isteği olarak tanımlamaktadır.

(Bateman & Strasser)

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI KAVRAMI VE TANIMI

Çalışan Bağlılığının Önemi

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık;

Güvenli ve sabit işgücü, (düşük turnover?)

Örgütsel amaç ve hedeflere odaklanma

Verimlilik

Yüksek performans

Soru: Çalışan bağlılığı yüksek olan her çalışan yüksek performans sergiler mi?

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI KAVRAMI VE TANIMI

Çalışan Bağlılığının Önemi

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık;

Yüksek işgücü devri,

İşe geç gelme ve yüksek devamsızlık

Düşük kaliteli iş çıkarma

Düşük sadakat

Görev dışı davranış ve tutumlar

Şirket içi dedikodular

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ GÖSTERGELERİ

Göstergeler

Şirketin Amaç ve Değerlerini Benimseme

Çalışmaya Devam Etmek İçin İstek Duyma

Fedakarlıkta Bulunabilme

Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Amaç ve Değerleri İçselleştirme

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ GÖSTERGELERİ

Göstergeler

Şirketin Amaç ve Değerlerini Benimseme

Çalışan-örgüt amaç, değer ve vizyon örtüşmesi

Çalışanın kişisel değerleri

Çalışanın hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ GÖSTERGELERİ

Göstergeler

Fedakarlıkta Bulunabilme

Çalışanın her hangi bir ek maddi yarar ve beklenti içerisinde girmeden, sadece şirketinin başarısı için fedakarlıklarda bulunulabilmesi

Çalışmaya Devam Etmek İçin İstek Duyma

Çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyması

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ GÖSTERGELERİ

Göstergeler

Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenme

Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler.

Amaç ve Değerleri İçselleştirme

Ortak amaç ve değerlere sahip olma yada inanma

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRLERİ



Duygusal Bağlılık

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRLERİ

Duygusal Bağlılık

Çalışan ile örgütün amaç ve değerlerinin bütünleşmesi

Çalışan örgütsel amaçlara katkıda bulunmak için yüksek çaba sarfeder

Örgütün bir parçası gibi hissederler ve kalmak için büyük çaba sarfederler

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRLERİ

Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler;

Yapılan işten duyulan heyecan ve tutku

Beklentilerin açıklığı

Amaçların belli ve kavranmış olması

Kişinin yetenekleri ve bilgisi ile görevin uyumu

Fikir ve önerilere açık yönetici-lider

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRLERİ

Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler;

Örgüt içi arkadaş ortamı

Güvenli ortam

Örgütsel adalet

Düzenli geri bildirim

Vs.



ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRRLERİ



Devam Bağlılığı

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRLERİ

Devam Bağlılığı

Organizasyonel üyeliği mecbur kaldığı için devam ettirme durumu.

Maddi sıkıntılar, iş bulmada güçlük ve belirsizlikten kaçınma gibi nedenleri vardır.

Alternatif iş imkanlarının kısıtlılığı, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi nedenlerden de etkilenir.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRLERİ



Normatif Bağlılık

ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ TÜRLERİ

Normatif Bağlılık

Çalışanın bir minnettarlık duygusu içinde örgütte kalmayı tercih etmesi.

Çalışanın, işverene karşı kendini borçlu hissettiği durum.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- ⦿ Kişisel faktörler
- ⦿ Örgütsel Faktörler
- ⦿ Örgüt Dışı Faktörler

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişisel Faktörler

Çalışanın İşin İçeriği ile İlgili Beklentileri

Bireyin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir.

Çalışan bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede işin bir araç olmasını bekler.

Örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu yönde etkilenir

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişisel Faktörler

Çalışanın Kurum Kültürü ile Uyumluluğu

Yazılı olmayan ama uyulması gereken kurum içi değerler, inançlar ve alışkanlıklar vardır.

Kurum içi bu değer, inanç ve alışkanlıkların çalışanıninkilerle dengeli olması beklenir.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişisel Faktörler

Çalışanın Kişisel Özellikleri

Yaş,

Cinsiyet,

Medeni Durum,

Eğitim,

Kıdem,

Vs.

KUŞAKLAR / JENERASYONLAR

İNSAN KAYNAKLARI

Kuşaklar

Baby Boomers *1943-1960*

X Generation *1961-1981*

Y Generation *1982-2000*

Z Generation *2001-*

Baby Boomers *1943-1955*

YİÇ Generation *1956-1967*

X Generation *1968-1981*

Y Generation *1982-2000*

Z Generation *2001-*

Kuşaklar

Baby Boomers 1943-1955



- > Yüksek Sadakat Duygusu
- > Kanaatkar
- > Çalışmak için yaşamak
- > Sürekli büyüyen kariyer

YİÇ Generation 1956-1967



- > İşine Sadık
- > Çalışmak için yaşayan
- > Otoriter
- > İş Odaklı
- > Elindekini kaybetmekten çekinen

Kuşaklar

X Generation 1968-1981



- > Çalışma ve Yaşam Dengesi Kurma Çabasında
- > Otoriteye saygılı ve kanaatkar
- > Hiyerarşiye Önem Veren
- > Daha Kolay İş Tatminine Sahip
- > Çalışanların Hayatını İşine Adanmasını Bekleyen

Y Generation 1982-2000

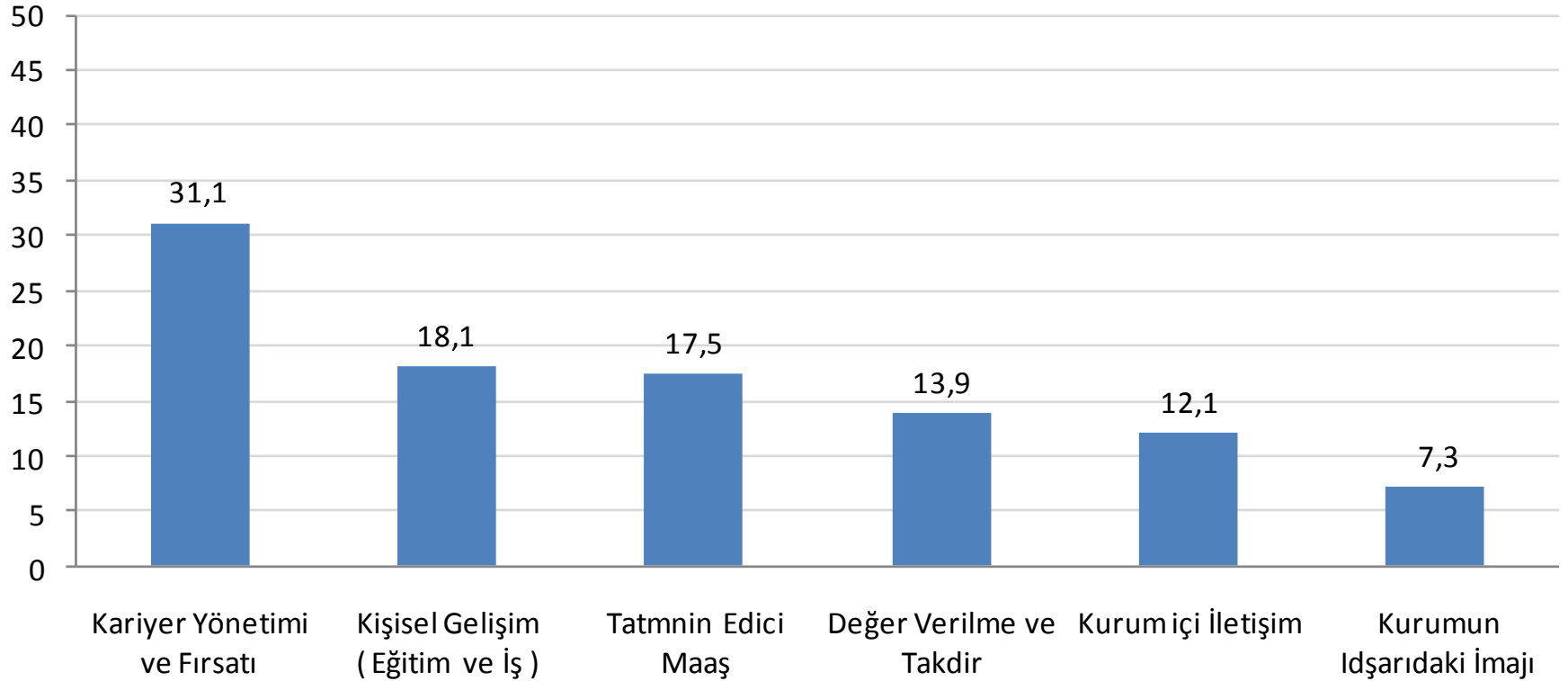


- > Yaşamak İçin Çalışan
- > Otorite Sevmeyen
- > Demokratik Yönetici Yaklaşımı İsteyen
- > Kariyer Odaklı
- > Fikirlerinin Sorulmasını İsteyen
- > Hızlı Geribildirim İsteyen ve Takdir Bekleyen

ADAY BEKLENTİLERİ

Personeli Tutumunu Etkileyen Unsurlar Kuruma Aidiyet Hissetme (Y Kuşakı)

Grafik 1: Çalışanların Kuruma Aidiyeti için En Önemli Konular



ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel Faktörler

Çalışanın İşin İçeriği ile İlgili Beklentileri

Kararlara katılma oranı

İnisiyatif alabilme miktarı

İş zenginleştirme ve rotasyon ile kendini tekrar eden rutin işlerin yarattığı stresin önlenmesi

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel Faktörler

Yönetim Tarzı

Vizyon

Yetkilendirme ve görev devretme

Takım çalışması ve karar alma yöntemleri

Motivasyon

Çalışanın ihtiyaçlarına duyarlılık

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel Faktörler

Ücret

Adil ve dengeli ücret politikası

Bireysel emeklilik imkanları

Sağlık sigortası

Prim ve diğer yan haklar

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel Faktörler

Geri Bildirim Kültürü

Çalışanların Performansları hakkında doğru, zamanında ve etkili geribildirimde bulunmak,

Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşımda bulunmak

Örgüt Kültürü

Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir ve bu bir çok çalışanı olumlu yönde etkiler.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel Faktörler

Adalet

Görev dağılımı,

Yetkilendirme

Ücret düzeyi

Ödül dağıtımı

Yaptırımların ağırlığı

Vs.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel Faktörler

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmaları

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı yakalayabilmesi için ihtiyaç duyduğu gerekli bilgi

Rol çatışması, birbirinin zıddı olan talep-beklentilerle karşılaşılması ve/veya diğer çalışanlarla görevlerin çakışması

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt Dışı Faktörler

Yeni iş bulma olanakları

Sektörün durumu

Ülke ekonomisi

İşsizlik oranı

Vs.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI STRATEJİSİ OLUŞTURMA

- ⦿ Doğru çalışanı bulma ve konumlandırma
- ⦿ Eğitim ve gelişim stratejisi
- ⦿ Geri bildirim ve iletişim kültürü oluşturma
- ⦿ Lider, yönetici ve çalışan ilişkileri

DOĞRU KİŞİYİ BULMA-KONUMLANDIRMA

Şirketi Tanıma ve Analiz

Şirket hedef, amaç ve stratejilerini tanıma

Kurum kültürü hakkında bilgi edinmek

İnsan kaynakları alanındaki hedefler

İç ve dış müşterileri tanıma

Şirketin sektördeki konumu

Görev tanımı, iş gerekleri ve yetkinlikleri tanımlama

Vs.



DOĞRU KİŞİYİ BULMA-KONUMLANDIRMA

Seçme Yerleştirme Sistemi

Personel
İhtiyacı

İş Tanımı,
Gerekleri ve
Yetkinlik
İnceleme
İlan

Cv İnceleme
Ön Tarama

Kişilik
Envanteri

Yetkinlik
bazlı
Yapılandırılmış
İş Mülakat

Adaylara
Geri dönüş

Referans
Kontrol

Yönetim
Mülakat ve
Sunum

Yetkinlik ve
Bilgi
Ölçmeye
Yönelik Case
Study
(opsiyonel)

Kişilik
Envanteri ve
Mülakat
Raporu

Mülakat

Mülakatın Tanımı

- ⦿ *TDK-Bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme*
- ⦿ *Vikipedi - İki kişi arasında herhangi bir konuda gerçekleştirilen, bazen önemli kısımları veya tamamı -daha sonra yararlanılmak üzere - kayıt altına alınan ciddî görüşme.*



Mülakat

Mülakat Teknikleri

Yapılandırılmış Mülakatlar

Yapılandırılmamış Mülakatlar

Mülakat ve Türleri

Mülakat Teknikleri

Yapılandırılmış Mülakatlar

Önceden belirlenmiş sorular ve önceden hazırlanmış örnek cevaplar (Notlar?)

Mülakatın yapılandırılmış olması:

- ✓ Mülakatçının deneyimsiz ve eğitimsiz olmasından kaynaklanan hataları en aza indirger,
- ✓ Sorulması gereken soruların unutulmamasını sağlar,
- ✓ Tüm adaylara aynı şekilde davranılmasını ve adayların aynı şekilde değerlendirilmesini sağlar.

Mülakat ve Türleri

Mülakat Teknikleri

Yapılandırılmış Mülakatlar

Mülakatın yapılandırılmış olması:

- ✓ Sorular daha çok işe yönelik olduğu için , adayın kişilik özellikleri (liderlik, yaratıcılık, vb.) ve çevresi hakkında yeterli bilgi sağlanamaz. (uygun olduğu düşünülen adayın, yapılandırılmamış bir mülakatla diğer özelliklerinin ve tavırlarının gözlemlenmesinde fayda bulunmaktadır).
- ✓ Yoğun hazırlık gerektiren bu tekniğin önemli bir dezavantajı adayın kendini ifade etmek için yeterli fırsata sahip olmamasıdır.

Mülakat ve Türleri

Mülakat Teknikleri

Yapılandırılmamış Mülakatlar

Sorular ve ele alınacak konular mülakatın gidişatına göre bir planlama yapılmaksızın belirlenir.

Açık uçlu sorular kullanılır. Bu teknik adayı daha fazla konuşması için cesaretlendirir.

Mülakatın yapılandırılmamış olması:

- ✓ Mülakatın amacına ulaşması büyük ölçüde mülakatçının eğitime, deneyimine ve yeteneklerine bağlıdır.
- ✓ Yapılandırılmamış mülakatların geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenemez.

Mülakat ve Türleri

Mülakat Teknikleri

Yapılandırılmamış Mülakatlar

Mülakatın yapılandırılmamış olması:

- ✓ Sorulan soruların farklı olması adayların aynı standartlar doğrultusunda karşılaştırılmasını engeller.
- ✓ Mülakatı yapan kişinin kendi kişisel fikir ve önyargılarının etkisi altında kalması ve kendine yakın bulduğu adayları işe daha uygun görmesine neden olabilir.
- ✓ Çok fazla ön hazırlık gerektirmemesi ve uygulama maliyetinin düşük olması bu yönleme eğilimi artırmaktadır.

Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

a) Birebir Mülakatlar

- ➊ Aday ve işveren veya işverenin tayin ettiği bir kişi arasında olan, birebir görüşmelerdir.



Mülakatın güvenilirliği, mülakatçının deneyimine bağlıdır .

Kişisel önyargılar ve koşullardan etkilenme gibi riskleri vardır.

Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

b) Sıralı Mülakatlar

- ❏ Sıralı görüşmelerde birebir ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur.



Mülakatı gerçekleştiren her kişi, pozisyonun tek bir yönünü inceler tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi.

Sıralı görüşmeler de birebir görüşmelerin dezavantajlarına sahiptir.

Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

c) Grup Mülakatlar

- Grup mülakatı, bir ya da daha fazla mülakatçının bir grup adayla görüştüğü mülakat türüdür.

Zamandan tasarruf sağlar,

Adaylara bir tartışma ortamı yaratarak, her birinin karşısındakini etkileyebilme, iyi ilişkiler kurma, sosyal katılım ve liderlik özelliklerinin gözlemlenmesine olanak tanır.



Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

d) Panel Mülakatlar

- ➊ Mülakatı yürüten kişi sayısının iki ya da daha fazla olduğu mülakat türüdür.

Panel mülakatlarda, adaylar bir grup tarafından gözlemlenip değerlendirildiği için, mülakatçılara, fikirlerini tartışma ve karşılaştırma olanağı sağlar.



Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

e) Stres Mülakatları

- Stres mülakatlarının yapılma amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve kendisini beklenmeyen olaylar karşısında ne kadar çabuk toparladığını görmektir.



Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

f) Çalışma Arkadaşları Grubu



Takım anlayışının , eleman seçme sistemine yansımasıdır.

Seçilecek kişinin birlikte çalışacağı ekip üyeleri hazır bulunur.



Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

g) Değerlendirme Merkezi

- Adaylara, çalışmak istedikleri alan ile ilgili ve/veya genel yöneticilik yeteneklerini ortaya koyabilecekleri örnek olaylar verilir.
- Belirlenen süre içerisinde eğitilmiş değerlendiriciler olayı izlemekle yetinirler. Süre sonunda örnek olay tartışılır.
- Adaylar, bunun yanı sıra bazı testlerden de geçirilebilir.



Mülakat ve Türleri

Mülakat Türleri

h) Telefon (+Skype) Mülakatları

- ☎ Telefon mülakatları :
Adayların özgeçmişleri üzerinden
bir ön eleme yapılmasının
ardından yapılabilir.



YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

YETKİNLİK KAVRAMI

YETKİNLİK TANIMI

U.S. Office of Personnel Management-OPM

Yetkinlikler, mesleki işlevleri başarı ile yerine getirmek için ihtiyaç olunan gözlemlenebilir, ölçülebilir bilgi, beceri, yetenek ve davranışlardır.

Yetkinlikler deneyim, eğitim, öğretim, kişisel ve mesleki gelişimler sayesinde elde edilebilirler.



YETKİNLİK KAVRAMI

Niçin Yetkinlik ?

- ✓ Orta düzeyde bir performanstan üstün performansı ayırt etmek

Orta düzeydeki bir performans ile üst düzey bir performansı ayırt edici yetenekleri ortaya koyar



- ✓ Üstün performans gösteren kişilerin davranış göstergelerini temel alır
- ✓ Kurumun performans göstergelerini yükseltmelerine yardımcı olur
- ✓ Kurum stratejileri ile bölüm, takım ve bireylerin davranışlarını paralel hale getirilmesine yardımcı olur.

YETKİNLİK KAVRAMI

Niçin Yetkinlik ?

✓ Yetkinliklerin özel davranışları vardır.

Örnek olarak bir çalışan için inisiyatif alır mı diye sorarsanız bu çok genel bir kavramdır.

Ancak yöneticinin herhangi bir talebi olmadan görevi yerine getirebilir mi diye sorularsa bunun cevabı olarak bir derecelendirme yapılabilir.

Video-1

YETKİNLİK TÜRLERİ-SINIFLARI

GE, IBM, LOCKHEED MARTIN, SUN MICROSYSTEMS, APPLE, CITIBANK, HEWLET-PACKARD gibi 60' dan fazla FORTUNE 500 şirketinde yapılan bir araştırmaya göre iş hayatında başarılı davranışları belirleyen yetkinlikler belirlenmiştir. Bu değerlendirmelerde üç ana yetkinlik grubu belirlenmiştir.

Temel Yetkinlikler

İşletmenin tüm çalışanlarında bulunması gereken genel yetkinliklerdir.

Fonksiyonel/Teknik Yetkinlikler

Mesleklere ve iş ailelerine özgü yetkinlikleridir.

Ör: Süreç bilgisi, mevzuat bilgisi vs.

Yöneticilik ve Liderlik Yetkinlikleri

İşletmedeki yönetici, yönetici adayları ve liderlerin sahip olması gereken yetkinliklerdir.

Temel Yetkinlik Örneği

SORUMLULUK BİLİNCİ

Açıklama:

Kurumu, kurum içerisinde ve dışarıda gerek davranışları gerek bilgi ve görgüsüyle tanıtmak, kurumun aynası olma.

Davranışlar:

- Kurumun yönerge ve yönetmeliklerini izler ve ona göre davranır
- Kurum içerisinde ve dışarıda kurumun başarısını, gizlilik kurallarını ve saygınlığını göz önünde bulundurur
- Kurum kaynaklarını özenli ve etkin kullanılır
- İşin gereklerinin yerine getirilmesi ve geliştirilmesi konusunda sorumluluk sahibidir

İLETİŞİM

Açıklama:

Düşüncelerini, bilgilerini yazılı ve/veya sözlü olarak en etkin biçimde aktarabilme, ifadelerinde net ve anlaşılır olma

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

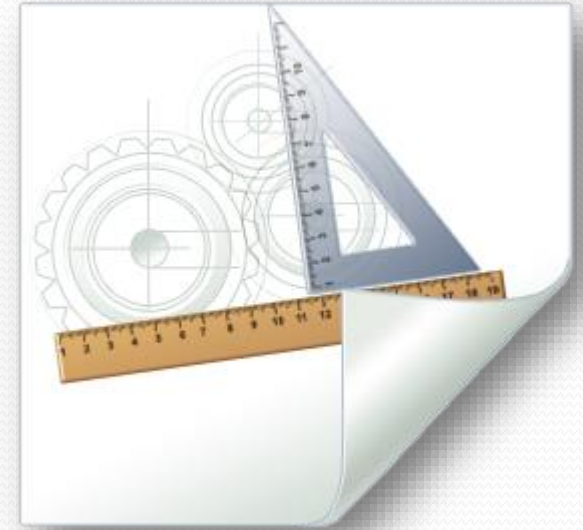
S.T.A.R

SITUATION (Durum)

TASK (Görev)

ACTION (Eylem)

RESULT (Sonuç)



(Zaman Sınırı)

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

S.T.A.R

SITUATION

(Durum)

Adayın karşılaştığı durum/olay

İçinde bulunulmuş bir durum veya olaydan bahsedilmesi .

Bu durum eski bir iş veya görevle ilgili yaşanmış olan bir deneyimle ilgili olabilir.

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

S.T.A.R

TASK

(Görev)

Adayın durum/olay esnasındaki görevi

İçinde bulunulmuş bir durum veya olay esnasında kişinin görevi

ACTION

(Eylem)

Adayın karşılaştığı durum/olay karşısında gerçekleştirdiği eylem

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

S.T.A.R

RESULT

(Sonuç)

Adayın karşılaştığı durum/olayın sonucu

Durum veya olayın sonucu ne oldu? Olay nasıl bitti?
Ne başarıldı veya başarılamadı ? Ne öğrenildi ?

MAALESEF İŞ BAŞVURU -
NUZU KABUL
EDEMİYORUZ...

AA NİYEE?

KARDEŞİM BİLOİĞİNİZ
PROGRAMLAR BÖLÜMÜNE
"VAR MİSİN YOK MUSUN?"
"SABAH SABAH SEDA SAYAN"
"YAPRAK DÖKÜMÜ" FALAN YAZ -
MIŞSIN, NASIL ALAYIM SENİ
İŞE?

OLURSA "LOST"
VAR Bİ' DE ...





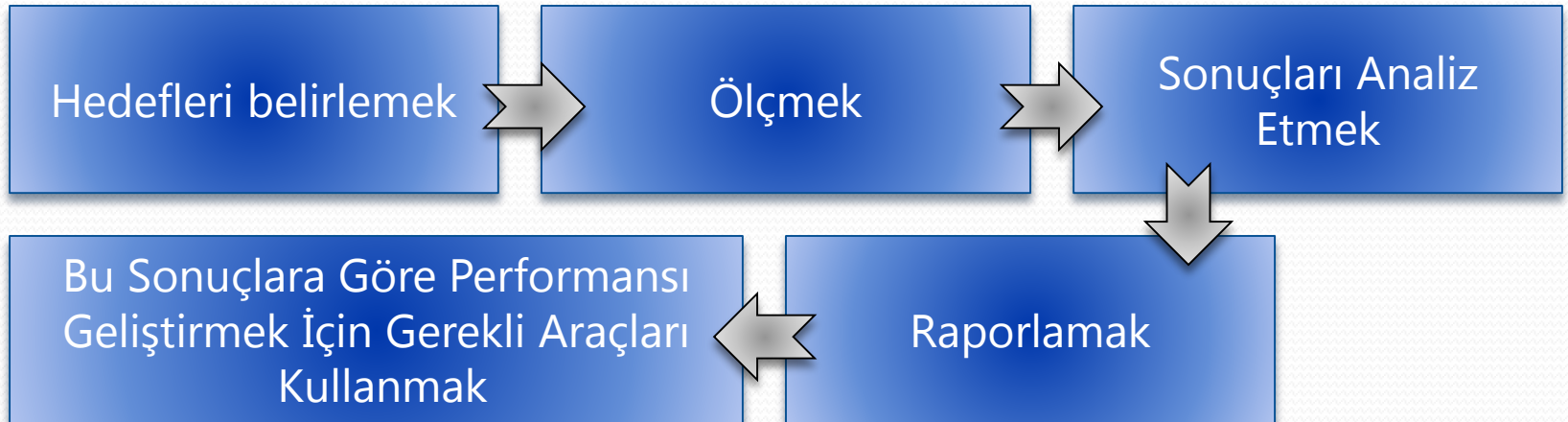
PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

TANIMLAR

Performans Yönetimi Sistemi

NEDİR, NASIL UYGULANIR?

Kurumun büyümesi, varlığını sürdürmesi, hedeflerini gerçekleştirebilmesi gibi amaçlara bağlı olarak çalışanların performanslarını planlayan, yönlendiren ve değerlendiren sistemdir.

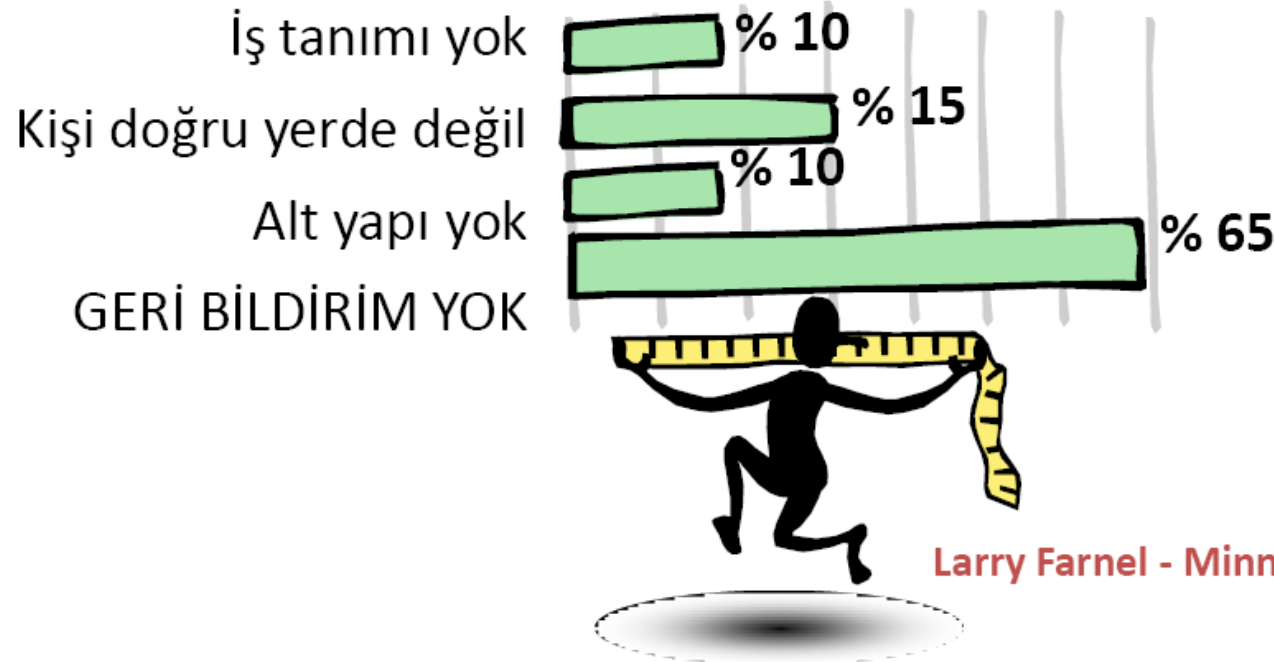


*“ölçmediğimizi
bilemeyiz,
bilmediğimizi
yönetemeyiz”*

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMACI?



“İnsanlar işlerinde neden başarısız?”



PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMACI?

- Çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değerin kıyaslamalı olarak incelenmesi
- Ücret/Prim politikalarına yön vermesi
- Eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması
- Çalışanla kendini değerlendiren yöneticiler arasında iletişimin güçlendirilmesi
- Kariyer planlamasına yön vermesi, amaçlanmaktadır.



PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ YARARLARI?

ÇALIŞANLAR
İÇİN

YÖNETİCİLER İÇİN



İŞLETME
İÇİN

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YÖNETİCİLER İÇİN YARARLARI?

1. *Bireysel performansını geliştirir, yönetsel becerilerini daha etkin bir biçimde kullanılmasını sağlar.*
2. *Departmanın performansını geliştirir.*
3. *Kişiler arası iletişim ve ilişkileri geliştirir.*
4. *Astlarının güçlü/güçsüz yönlerinin tespit edilmesini kolaylaştırır.*
5.



PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İŞLETME İÇİN YARARLARI?



- 1. Karlılığı, etkinliği ve kaliteyi geliştirir.*
- 2. Eğitim ihtiyaçlarının daha güvenli belirlenmesini sağlar.*
- 3. Kısa ve uzun dönem personel planlaması için gerekli bilgileri sağlar.*
- 4. İnsan Kaynakları faaliyetlerinin daha etkin şekilde yerine getirilmesinden önemli bir araçtır.*

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN ÇALIŞANLAR İÇİN YARARLARI?

Çalışanla ilgili önemli bilgilerin elde edilmesi sağlanır

- ✓ *Bilgi, beceri ve yetenekler hakkında bilgi edinilmesi*
- ✓ *Yapılan iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerin öğrenilmesi*
- ✓ *İşe olan katkı ve işteki potansiyelin öğrenilmesi*
- ✓ *Çalışanların beklentilerinin saptanmasını sağlar.*
- ✓ *Çalışanla ilgili yükselme kararlarının alınmasında etkili olur.*
- ✓ *Çalışan için kapsamlı bir kariyer gelişim planının hazırlanmasına olanak verir.*
- ✓ *.....*

DEĞERLEME GÖRÜŞMESİNİN SAĞLIKLI İŞLEMESİ İÇİN DEĞERLENDİRİLENLERİN YAPMASI GEREKENLER

➤ *Değerlendirme görüşmesi başlamadan önce dağıtılan performans değerlendirme formlarında yer alan kriterlerin okunarak kavranması gereklidir.*



➤ *Değerlendirmenin gelişme ve performansı yükseltme amacıyla yapıldığını unutmamalıdır.*

➤ *Değerlendirme yapılmadan önce formu kendine uygulayarak, kendi kendini değerlendirmelidir.*



YAPICI GERİBİLDİRİM



- ✓ Ne oldu?
- ✓ Nasıl çözeriz?
- ✓ Bundan ne öğrendik?

Öğrenme İçin Fırsat

YIKICI GERİBİLDİRİM



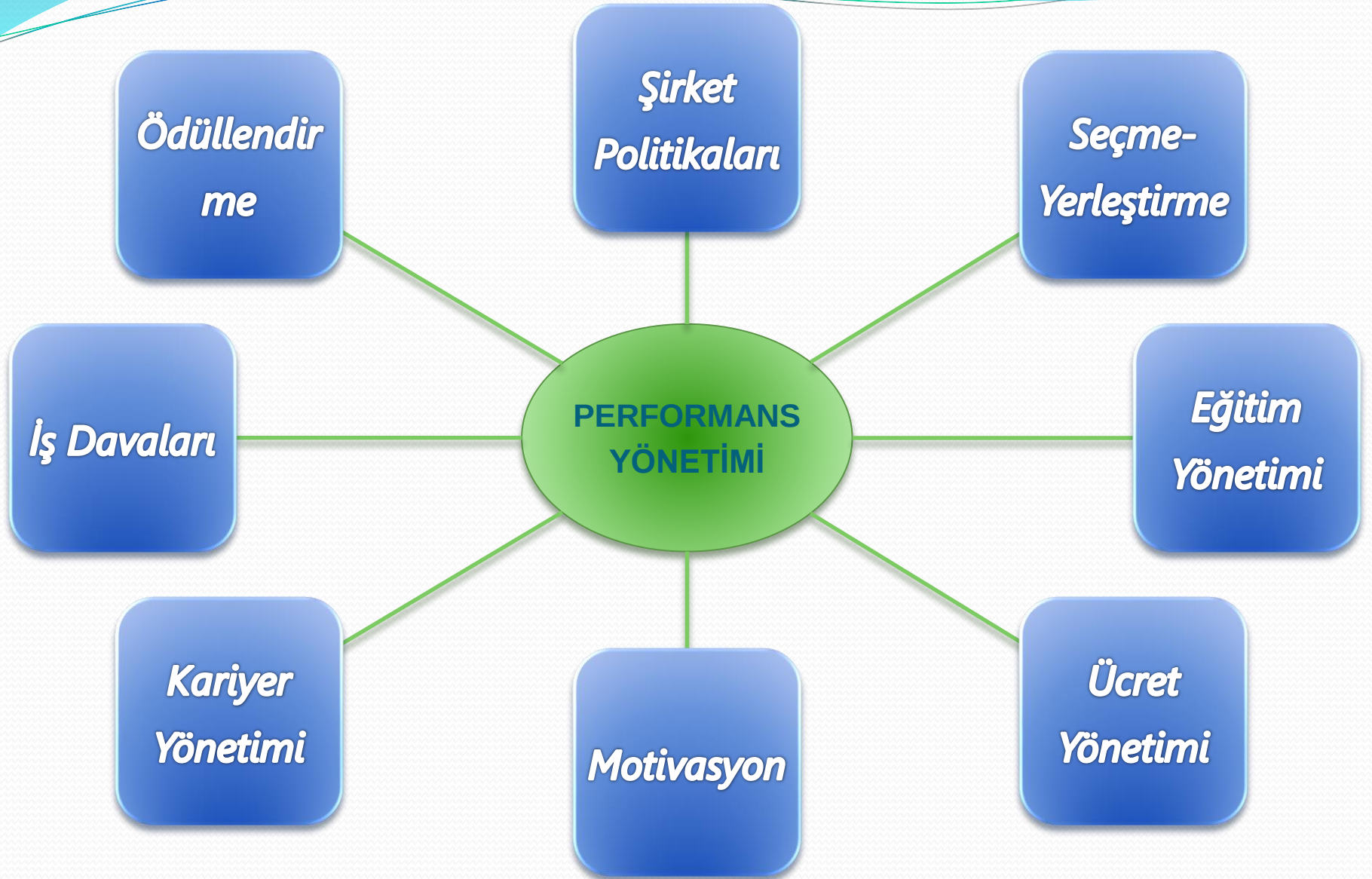
- ✓ Yanlış olan ne?
- ✓ Kim suçlu?
- ✓ Neden / Niçin?
Çünkü.....

**Sınırlılık + Savunma+Suçlanmaktan
korkma + Risk Almama**



DEĞERLEME GÖRÜŞMESİNDE “Geri Bildirim” VERİRKEN

- *Durumu açıklayın*
- *Yarattığı durumu bildirin*
- *Sorumluluklarını tekrar hatırlatın*
- *Çözüm önerisini sorun*
- *Uygulamanın nasıl olacağı ve olası sonuçları görün*
- *Mutabakata varın*



LİDER, YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ

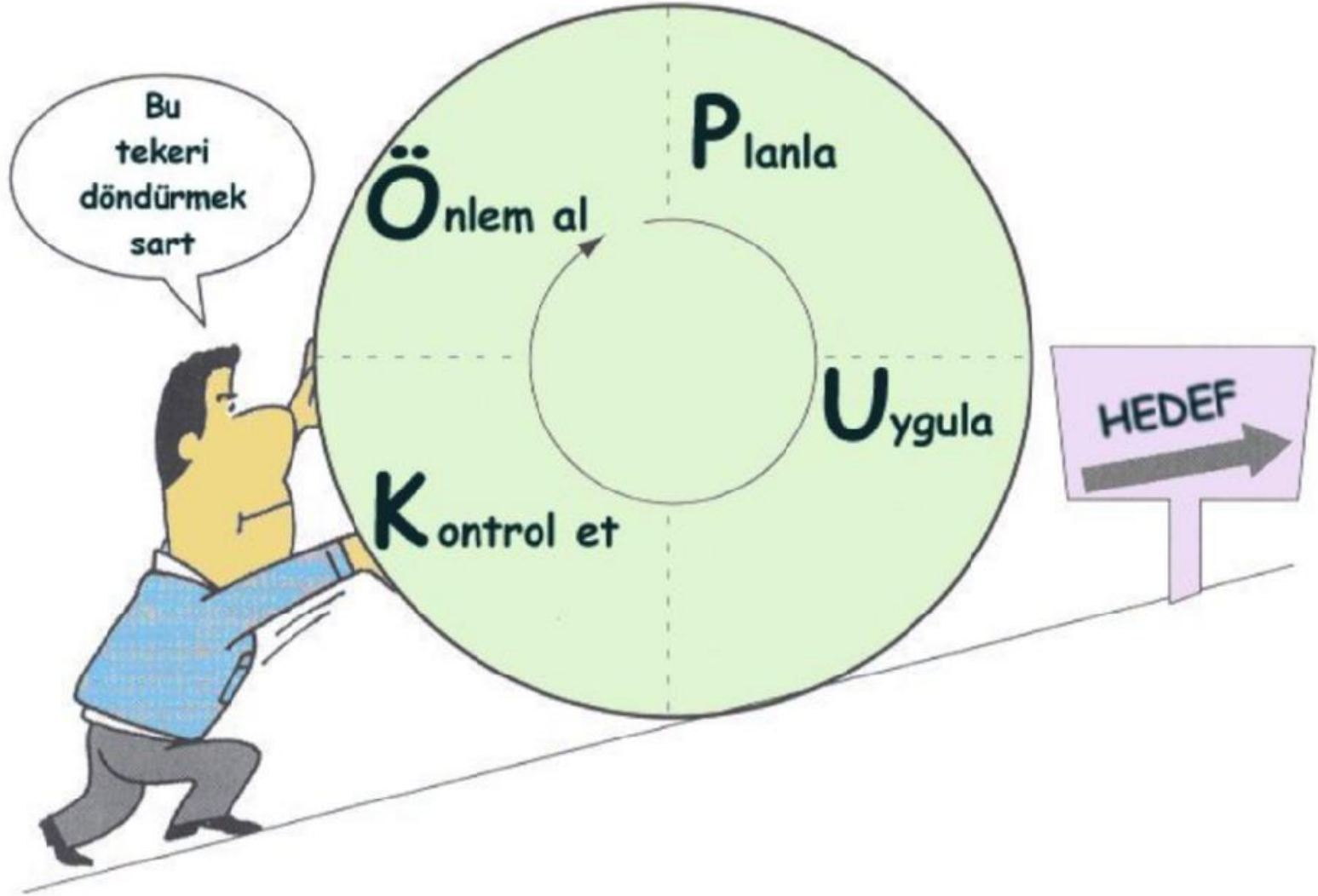
LİDER, YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ



Her çalışan ayrı bir
değerdir
İletişimi ve yetenekleri
buna göre yönetir

LİDER, YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ







*“İYİ BİR LİDER KATILIMI
TEŞVİK EDER VE BUNUN
İÇİN ORTAM YARATIR”*

Indense Danışmanlık Ltd. Şti.



Indense Eğitim ve Dış Kaynak Hizmetleri Ltd. Şti.



Teşekkür ederiz...