



DÖRTYOL TİCARET VE SANAYİ ODASI

İNSAN KAYNAKLARI EL KİTABI

“Performansa Dayalı Personel Yönetim Sistemi”

İNSAN KAYNAKLARI EL KİTABI

İÇİNDEKİLER

I - DÖRTYOL TSO İNSAN KAYNAKLARI VİZYON, HEDEF, MİSYON VE DEĞERLERİ

1. İnsan Kaynakları Vizyonumuz
2. İnsan Kaynakları Vizyonumuz Çerçevesinde Hedefimiz
3. İnsan Kaynakları Misyonumuz
4. İnsan Kaynakları Değerlerimiz
5. İnsan Kaynakları Politikası

II - DÖRTYOL TSO İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ

1. Prensiplerimiz
2. Yönetim Sistemimiz
3. Ücret Yönetimi
4. Performans Değerlendirme
5. Kariyer Yönetimi
6. Eğitim ve Gelişme
7. İşe Alma
8. Oryantasyon

III – PERFORMANSA DAYALI PERSONEL YÖNETİMİ

1. Performans'ın Tanımı
2. Performans yönetimi nedir?
3. Performans yönetiminin öncelikli amaçları nelerdir?
4. Performans yönetiminin Oda açısından faydası nedir?
5. Performans yönetiminin yöneticiler açısından faydası nedir?
6. Performans yönetiminin çalışanlar açısından faydası nedir?
7. Yöneticilerin Performans Görüşmelerinde Dikkat Etmeleri Gereken Hususlar
8. Performans Görüşmelerinin Özellikleri
9. Performans Görüşmelerinde hedef tayin etmenin faydaları
10. Tayin Edilen Hedeflerin Kriterleri
11. Hedef Tayini ile ilgili Görüşmeler
11. 1. Birinci Görüşme
11. 2. İkinci Görüşme
12. Çalışma Planının Safhaları

IV - DÖRTYOL TİCARET VE SANAYİ ODASI'NDA PERFORMANS YÖNETİMİ

1. Giriş
2. Performans Yönetiminin Mevzuata Uygunluğu
3. Performans Hesaplamalarında esas alınacak kriterler
3. Performans ve Değerlendirme Kriterleri
 - 3.1. Bilgi Birikimi ve Bilgiyi Kullanabilme
 - 3.2. Etkin Karar Verme ve Problem Çözme
 - 3.3. Planlama, Koordinasyon ve Kontrol
 - 3.4. Değişime Açık Olma ve Çok Yönlü Değerlendirme
 - 3.5. Sorumluluk ve İnisiyatif Alma
 - 3.6. Çalışanları Geliştirme ve Motive Etme
 - 3.7. Verimlilik ve Kaynakları Doğru Kullanma
 - 3.8. Yabancı Dil
 - 3.9. Analitik Düşünme ve İş Geliştirme – Yenilikçilik

- 3.10. Özel Yetenek (Zorunlu Değil)
- 3.11. Kendini Geliştirme, Öğrenme ve Algılama
- 3.12. Temsil Etme
- 3.13. Ekip Çalışması, Etkileme ve Uzlaşma
- 3.14. Sosyal-Beceri İlişkiler ve Kişisel Tutarlılık
- 3.15. Liderlik, İnsan Yönetimi ve Empati
- 3.16. Genel İletişim ve Yaygın Dikkat
- 3.17. Bilgi Birikimi ve Bilgiyi Kullanabilme
- 3.18. Etkin Karar Verme ve Problem Çözme
- 3.19. Planlama, Koordinasyon ve Kontrol
- 3.20. Değişime Açık Olma ve Çok Yönlü Değerlendirme
- 3.21. Sorumluluk ve İnişiyatif Alma
- 3.22. Çalışanları Geliştirme ve Motive Etme
- 3.23. Verimlilik ve Kaynakları Doğru Kullanma
- 3.24. Yabancı Dil
- 3.25. Analitik Düşünme ve İş Geliştirme – Yenilikçilik
- 3.26. Özel Yetenek (Zorunlu Değil)
- 3.27. Kendini Geliştirme, Öğrenme ve Algılama
- 3.28. Temsil Etme
- 3.29. Ekip Çalışması, Etkileme ve Uzlaşma
- 3.30. Sosyal-Beşeri İlişkiler ve Kişisel Tutarlılık
- 3.31. Liderlik, İnsan Yönetimi ve Empati
- 3.32. Genel İletişim ve Yaygın Dikkat

V. PERFORMANSA DAYALI SİSTEMDE SONUÇ ANALİZLERİ



I - DÖRTYOL TSO İNSAN KAYNAKLARI VİZYON, HEDEF, MİSYON VE DEĞERLERİ

1-İnsan Kaynakları Vizyonumuz

Yetenekli ve yüksek motivasyonlu insan kaynağı ile istikrarlı bir şekilde büyüyerek gelişmek. Dört Yol Ticaret ve Sanayi Odası olarak, çalışanın en önemli kaynak olduğu bilinciyle, evrensel değerlerin uygulandığı, birbirine güvenen, üretken, yeniliklere açık, çevreye duyarlı bir kurum kültürü oluşturmak ve kişilerin çalışmak için öncelikle tercih ettikleri bir kurum olmaktır.

2- İnsan Kaynakları Vizyonumuz Çerçevesinde Hedefimiz

- .Nitelikli,
- .Kariyeri planlanmış,
- .Motive edilmiş,
- .Yüksek performanslı,
- .Yaratıcı, verimli, yeniliklere ve değişimlere açık,
- .Aidiyet duygusu gelişmiş,
- İnsan kaynağına sahip olmaktır,

3- İnsan Kaynakları Misyonumuz

Yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlü iletişimin sağlanmasını destekleyici çalışmalar yapmak, uyum, sürekli gelişim ve çalışan memnuniyetine dayanan başarılı sonuçlara ulaşmayı sağlayacak uygulamaları yürütmektir.

4- İnsan Kaynakları Değerlerimiz

- DTSO çalışanları değişime açıktır, değişimi sahiplenen ve değişimi yönlendirendir.
- DTSO'da çalışanların sevgi birliği ve birbirlerine bağlılığı önceliklidir.
- DTSO çalışanları etkin takım çalışmasına inanır ve herkes bu takımın bir parçasıdır.
- DTSO'da yapılan tüm çalışmalar iç ve dış müşteri memnuniyetine yöneliktir.
- DTSO'da elde edilen başarı tüm ekibin başarısıdır ve ekip üyelerince paylaşılır.
- DTSO ekibi çevreye önem verir.
- DTSO'da iş ve sosyal ilişkilerde ahlaki değerlere uyulur ve bundan taviz verilmez.

II – DÖRTYOL TSO İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ

1. Prensiplerimiz

- . Çalışanların motivasyonunun ve kuruma bağlılıklarının ön planda tutulması
- .Sürekli eğitim ve kendini geliştirme ortamının sağlanması
- .Bireylerin kariyerlerinin organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda sistematik olarak planlanması ve geliştirilmesi
- . İnsan gücü planlaması ve organizasyonel yedekleme yapılması
- . Adil ücretlendirme ve ödüllendirme uygulaması
- . Bireylere performanslarıyla ilgili geri bildirimde bulunulması
- . Nitelik ve ihtiyaçlara göre eleman alınması
- . Çalışanın topluluk içinde onurlandırılması, eleştirilerde kişilik haklarına saygılı olunması
- . Sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi

2. Yönetim Sistemimiz



3. Ücret Yönetimi

Amaç, Odamızın büyümesini ve geleceğini emniyete alabilmek ve en önemli varlığı olan insan kaynağını, gereken kalite, beceri, dinamizmde tutabilmek için; adil, piyasaya uyumlu, işe giriş ücretinin belirlenmesi, terfilerde uygulanan ücret artışları ve performansa dayalı ücret artışlarının gerçekleştirilmesidir.

4. Performans Değerlendirme

Amaç; Odamızda, aylık ücretli personelin pozisyonları ve görev tanımları çerçevesinde bireysel ve işe yönelik yeterliliklerdeki mevcut düzeylerini, hedeflere ulaşmada elde ettikleri sonuçları, iş tatmini durumlarının objektif kriterlerle ölçmek ve değerlendirmek, eğitim/gelişim gereksinimlerini belirleyerek, kariyer geliştirme/planlama ve ücret yönetiminde kullanmak üzere veri oluşturmaktır.

5. Kariyer Yönetimi

Kariyer Planlama Sistemi

Amaç, Odamızın gelecek hedefleri ile, kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, çalışanların mevcut yeterliliklerinin planlı bir biçimde geliştirilmesi, ve ileride üstlenebileceği sorumluluklar için gerekli yeni yeterlilikler kazandırılması, Kadro ihtiyaçlarının öncelikle iç kaynaklardan karşılanması ve böylece Odamızın mevcut insan kaynaklarından azami düzeyde yararlanılması ve çalışanların bu yolla motive edilmesidir.

Organizasyonel Yedekleme Sistemi

Amaç, Odamız organizasyonunda yer alan Yönetim Kademelerini ve Kilit Pozisyonları yedekleyecek, işgücünün hazır bulundurulmasıdır. Organizasyonel Yedekleme Planlarının oluşturulmasında, Odamızın Kariyer Planlama ve Performans Değerlendirme sonuçları esas alınır.

6. Eğitim ve Gelişme

Amaç; değişimin gerekli kıldığı örgüt tarz ve değerlerinin tüm çalışanlara aşılması, başarıya azmi ve motivasyonunun yaratılması, başarı için gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılmasıdır. Buna bağlı olarak Odamız, yönetici ve çalışanlarının uzun vadeli planlar çerçevesinde fonksiyonel yetkinliklerini geliştirerek, tüm kaynak ve proseslerin kullanımında; iç ve dış müşteri tatmininde üstün performansa yönelmiş, bağlılık ve başarı duygusu güçlü, sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt olmak için, Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri Planları ve Uygular.

Dörtüyl Ticaret ve Sanayi Odası içinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlanması İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından gerçekleştirilmektedir.

1. Birim sorumluları tarafından, her yıl aralık ayında birimlerinde çalışan personele ait eğitim ihtiyaçları belirlenerek yazılı olarak insan kaynakları sorumlusuna bildirilir. Birim sorumluları etkileştiği proseslerle ilgili olarak da her zaman eğitim önerilerinde bulunabilir.

2. İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından eğitim talepleri; eğitimci, eğitime ait satın alma ihtiyacı, eğitimin kuruluş dışı ya da içinde yapılması vb. yönlerden değerlendirilerek değerlendirme sonuçları Genel Sekreterin onayına sunulur.

3. Genel Sekreter eğitim taleplerini nihai değerlendirmeye tabii tutarak Yıllık Eğitim Planına dâhil edilecek eğitimleri belirler.

4. İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından Genel Sekreterin belirlediği eğitimler doğrultusunda bir sonraki yılın eğitim planı hazırlanarak Genel Sekreterin onayına istinaden iç yazışma, e-mail vb. yöntemlerle duyulur.

5. Kuruluş dışından karşılanacak eğitimlerle ilgili olarak İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından satın alma talep formuyla, satın alma talebin de bulunur.

6. Plan dışı eğitim talepleri değerlendirilerek sonuçlandırılır.

7. Kabul edilen plan dışı eğitimler, Yıllık Eğitim Planına kayıt edilerek, açıklama kısmına plana dâhil edilmiş tarihi kayıt edilir. Plan revize edilmez. İlgili birimler haberdar edilir.

Eğitimlerin Gerçekleştirilmesi:

1. Kuruluş içerisinde gerçekleştirilecek eğitimlerle ilgili olarak uygun eğitim salonu ve teçhizatın oluşturma sorumluluğu İnsan Kaynakları Sorumlusunun sorumluluğundadır.

2. Katılımcıları eğitim tarih ve saatinde hazır bulundurma sorumluluğu ilgili birim sorumlularının sorumluluğundadır. Personelin eğitimlere katılımı ise etkinlik katılım çizelgeleri ile takip edilir.

3. Kuruluş dışında yapılacak eğitimlere katılacak personellerin bu eğitimlere katılımlarının sağlanması sorumluluğu İnsan Kaynakları Sorumlusunun sorumluluğundadır.

Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

1.Gerçekleştirilen eğitimler katılımcının işine sağladığı katma değer yönüyle birim sorumluları tarafından; eğitimi takip eden 2.ayın sonunda değerlendirilerek, değerlendirme sonuçları, Eğitim- Değerlendirme Formuyla İnsan Kaynakları Sorumlusuna bildirilir.

2.Değerlendirmeler sonucunda beklenen faydanın karşılanamaması durumunda Genel Sekreterin görüşleri doğrultusunda eğitimin tekrarı, personelin yer değiştirmesi gibi önlemler İnsan Kaynakları Sorumlusunca alınır.

Eğitim Kayıtları

1.İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından tüm personelin aldıkları eğitimler dosyalarındaki Personel Eğitim Takip Formuna kayıt edilir, varsa eğitimlere ait katılım/başarı sertifikalarının bir nüshası dosyasına konur.

2.Eğitimlere ait eğitim notları da insan kaynakları sorumlusu tarafından muhafaza altına alınır.

3.Eğitim faaliyetine ait tüm kayıtlar, kalite kayıtları prosedürü doğrultusunda İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından muhafaza edilir.

7. İşe Alma

Amaç; Oda tarz ve değerlerine uyum sağlayabilecek, için niteliklerine uygun, yüksek potansiyelli elemanların işe alınıp, yerleştirilmesidir.

Eleman seçiminde, ilan edilen kriterler çerçevesinde bireysel başvurular değerlendirilir. Oluşturulan Komisyon tarafından ön elemelerden geçirilen aday adaylarına, pozisyona göre, yazılı ve sözlü / mülakat sınavı uygulanır. İşe alma nihai kararını Odanın yetkili kurul ve mercileri alır.

8. Oryantasyon

Amaç, Odamızda yeni göreve başlayan elemanların, planlı bir oryantasyon sürecinden geçirilerek, en kısa sürede organizasyona ve işe uyumlandırılmasıdır.

Yeni işe başlatılan her personel İnsan Kaynakları Sorumlusu ve ilgili birim sorumlusu tarafından oryantasyon eğitimine tabii tutularak verilen eğitim ve değerlendirilme sonuçları Personel Eğitim Takip Formuna kayıt edilir.

Oryantasyon süreci iki aşamadan oluşur:

Kurumsal uyumlandırma elemanların işe başladıkları 1 hafta içinde, İK tarafından Odamızın misyonunun, organizasyon yapısının, yöneticilerinin, tanıtıldığı, çalışanların sahip olduğu hak ve yükümlölüklerin açıklandığı, uyumlandırma sürecidir.

Teknik Uyumlandırma

İşe girişi takip eden ilk hafta içinde, önceden hazırlanan plan çerçevesinde gerçekteştirilen, için tekniklerinin öğretildiği, işe uyumlandırma sürecidir.

III – PERFORMANSA DAYALI PERSONEL YÖNETİMİ

1. Performansın Tanımı

Farklı farklı tanımları olmasına rağmen kısaca performans “kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarının tanımlamasıdır” şeklinde tanımlanabilir.

2. Performans yönetimi nedir?

Performans Yönetimi, her Odanın kendisine özgü belirlediği performans kriterlerine göre bir geliştirme ve iyileştirme sürecidir. Amaç, mevcut durumu tespit ederek olunması gereken noktaya varmak için yapılması gerekenleri ortaya koymak ve uygulanmasını desteklemektir.

3. Performans yönetiminin öncelikli amaçları nelerdir?

- . Bireysel ve kurumsal performansta artış,
- . Çalışanların iş memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılması,
- . 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 yüklenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve bu tanımlamalara paralel iş akışlarının oluşturulması.

Bu konuda unutulmaması gereken en önemli nokta; performans yönetiminin kesinlikle bir amaç değil araç olduğudur. Bu süreci amaç olarak görenler, süreç sonrasında umduklarını bulamamakta ve hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Önemli olan performans değerlendirme sürecini bir araç olarak kabul edip, bu süreçte elde edilen verileri en doğru amaca yönelik olarak kullanabilmektir.

4. Performans yönetiminin Oda açısından faydası nedir?

Doğru kurgulanmış ve sonuçları öngörülmüş bir performans yönetimi sistemi, Oda açısından son derece faydalı olabilmektedir. İyi bir performans yönetim sisteminin olduğu Odalarda;

- . Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi daha kolaydır,
- . Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- . Bireysel katkılar ayırt edilebilir,
- . Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- . Çalışanların Odaya bağlılığı artar,
- . Odanın iç işleyişi disipline olur,
- . Odanın sahip olduğu entelektüel sermaye artar,
- . Katılımcı yönetim desteklenir.

5. Performans yönetiminin yöneticiler açısından faydası nedir?

Doğru kurgulanmış bir performans yönetim sistemi ile çalışan yöneticiler;

- . Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olabilirler,
- . Çalışanlar ile daha sağlıklı ve birebir iletişim sağlarlar,
- . Daha kolay yetki devredebilirler,
- . Çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay ve daha gerçekçi olarak belirleyebilirler,
- . Yönetimsel becerilerini daha da fazla geliştirebilirler.

6. Performans yönetiminin çalışanlar açısından faydası nedir?

Doğru kurgulanmış bir performans yönetim sisteminin uygulandığı bir Oda'da çalışanlar;

- . Odanın ve yöneticilerin kendilerinden beklentilerini daha net olarak bilirler,
- . Kendi performanslarını yönetmeyi öğrenirler,
- . İşletme içinde daha iyi tanımlanmış rol, görev ve sorumluluklara sahip olurlar,
- . Performanslarının nasıl değerlendirildiğini açık olarak bilirler,
- . Bireysel olarak güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini görme imkânına sahip olurlar,
- . Bireysel performansa ilişkin olumlu geri besleme ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler,
- . Kendi hedefleri ile sınırlı olsa da yeni fikirler üreterek yönetime katılım sağlarlar.

7. Yöneticilerin Performans Görüşmelerinde Dikkat Etmeleri Gereken Hususlar;

- . Performans görüşmelerinde zaman kısıtlaması olmamalıdır,
- . Görüşmede hemen konuya girilmeyip, personelle spor vb. konulardan konuşularak onun görüşme stresinden uzaklaşması sağlanmalıdır,
- . Görüşmelere personelin başarıları ile başlanmalı, onun artıları belirtilerek moral verilmelidir,
- . Bir yıl boyunca neler yapıldığı, daha neler yapabileceği, hangi konularda beraberce daha çok iyileştirmelerde bulunabileceği konuşulmalıdır,
- . Personelin hataları, kusurları ve eksikleri üzerinde durulurken, bunlar onların iyileştirebilecekleri yönleri olarak belirtilmeli kısa yoldan hataları yüzlerine vurulmamasına azami özen gösterilmelidir,
- . Personel diğer personellerle veya başka birimlerde çalışanlar ile kıyaslanmamalıdır,
- . Personelden kendisini değerlendirmesi istenmelidir, böylelikle kişi kendisine ayna tutarak nerede doğru, nerede yanlış yaptığını ifade edecek, amir değerlendirmesini yaparken kendisini suçlu hissetmeyecek, gelecek dönemde çalışmalarına daha büyük bir motivasyon içerisinde sarılacaktır,
- . Personele değer verdiğinizi ona hissettirmeniz gerekir,
- . Hedeflerini açıkça delege ederek, yardımlaşmayı ve takım olmayı önermek gerekir,
- . Belirtilen program dâhilinde yapılan performans görüşmeleri daha başarılı olunur ve sistemin devamına katkı sağlar.

8. Bir yönetici performans görüşmelerinde aşağıda belirtilen özelliklere sahip olduğu her zaman çalışanına hissettirmelidir.

- . Bilgiye sahip olmak, çalışanları bilgilendirmek gelişmelerine katkı sağlamak,
- . Amaçlara uygun eylemlerde bulunmak (Neyi niçin yaptığımıza),
- . Şevk-istek-motivasyon (açık kapı-paylaşma),
- . Açıklık, iletişim,
- . Rehber ve Lider yöneticilik,
- . Müşteri Odaklılık,
- . Analitik, (Çözümlemeli, problem çözen ve bileşimi sağlayan)
İşini ve astlarını devamlı geliştirmeye açık olduğunu.

9. Performans Görüşmelerinde hedef tayin etmenin faydaları

- . Personelden ne beklendiğini ve neticede personelin ne amaç uğrunda iş yaptığını açık olarak belirtir,
- . Beklenen neticeler ve iş ile ilgili hususlarda personel ile yönetici arasında açıklık ve anlayışın, doğmasını sağlar,
- . İleride gözden geçirilecek ve değerlendirilecek çalışmalar için bir başlangıç noktası teşkil

eder,

- . Personelin başarısı ile gelişme ihtiyaçlarının tespitine yardımcı olur,
- . Bireysel amaçlar ile odanın amaçları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması bakımından personel için teşvik unsuru olur,
- . Personel ile yönetici arasında daha olumlu ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur,
- . İş ile ilgili olarak, ne yapıldığı, neler ve nasıl yapılması gerektiği hususlarında personel ve yönetici arasında hedefe ve sonuca yönelmiş bir düşünce tarzının yerleşmesine yardımcı olur.

10. Tayin Edilen Hedeflerin Kriterleri

- . Odanın hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmalı,
- . Başarı ile elde edilmesi gereken neticeleri açık olarak izah etmeli,
- . Ulaşılabilecek zamanı belirtmeli,
- . Her türlü imkanın elverişliliği dikkate alınarak erişilebilir olmalı,
- . Kalite bakımından ölçülebilir veya mukayese edilebilir olmalı,
- . Mümkün olduğu nispette personelin geliştirilmesi ile ilgili hedefler ile bağıntısı bulunmalı,
- . Yazı ile ifade edilmiş bulunmalı,
- . Kısa veya uzun vadeli faaliyetlerin çerçevesinde denge halinde bulunmalı,
- . Amir ile personel tarafından birlikte kabul edilmiş olmalı,
- . İlgisi bulunan şahıslara bildirilmiş olmalı. Birbirine zıt düşen ve birbiri ile kesişen hedefler tekrar gözden geçirilmeli.

11. Hedef Tayini ile İlgili Görüşmeler

Personelin ulaşacağı hedefler değişik usuller dâhilinde tayin edilir.

- . Personel kendi hedeflerinin tayini ile ilgili bütün görevi üzerine alır, kendi hedeflerini tayin ettikten sonra amirinin tetkik ve onayına sunar,
 - . Personel kendi hedeflerini amiri ile birlikte tayin eder,
 - . Amir, personelin ulaşacağı hedefleri tayin eder ve personele verir.
- Yukarıdaki usullerin birincisinin genellikle daha etkin olduğu kabul edilmektedir. Bilhassa bu usulün tatbikinde personel ile amir arasında iki görüşme cereyan eder.

11. 1. Birinci Görüşme

Amir personelden ne beklediğini tam ve açık olarak izah etmeli ve personeli bu yolda teşvik edilmesi için hazırlıklı bulunmalıdır. Bunu yapabilmek için de ilk görüşmede aşağıdaki hususları yerine getirmesi faydalıdır.

- . Üniteye ve kendisine ait hedefler ve görevler hakkında personele bilgi vermesi,
- . Bunların tahakkuku için personelin nasıl yardımda bulunacağını sorması,
- . İkinci görüşme için belirli bir tarih tespit etmesi,
- . Personel ikinci görüşmeye kadar hazırlaması gereken hedefleri tayin ederken aşağıdaki hususları dikkate alır,
- . Rutin faaliyetlerini gözden geçirmesi,
- . Bu faaliyet içinde önceliği gerektiren hususları tespit etmesi,
- . Ortaya çıkması muhtemel problem veya acil durumları tayin ve bunları önleyecek veya bertaraf edecek hal çarelerini tespit etmesi,
- . Amirin hedef ve görevlerini gözden geçirmesi,
- . Yeniliğe veya gelişmeye ait yeni fikirler ortaya çıkarması,
- . Geçmiş tecrübeye, tahlillere, bilgilere, raporlara dayanarak halihazırdaki durumu gözden geçirmesi,
- . Elindeki imkan ve kaynakların elverişliliğini tespit etmesi,
- . Başkalarının fikir ve görüşlerinin dikkate alınması,
- . Yukarıdaki hususları tahlil ederek bir değerlendirme yapması ve yapacağı işler ile girişeceği

faaliyeti her yönü ile tespit etmesi,
.Bu faaliyet ve işler çerçevesi dahilinde ulaşması gereken hedefleri tespit etmesi ve bu hedeflere ulaşacağı hareket planını tayin etmesi.

11. 2. İkinci Görüşme

Bu görüşmede personel yazılı olarak hazırladığı hedefleri ve hareket planını amirinin tetkik ve onayına sunar.

Her amirin burada mutlak surette hatırından çıkarmaması gereken bazı hususlar vardır. Amir kendi hedeflerine, personelin başarılı faaliyeti sayesinde ulaşabilir. Dolayısı ile bu safhada da personeli dikkatle dinlemeli, düşüncelerini objektif ölçüler dâhilinde belirtmeli ve başarılı neticelere ulaşabilmesi için personelinin bilgi ve kabiliyetini arzı ile kullanması yolunda onu teşvik etmelidir. Aynı zamanda başarılı bir görevlendirme fonksiyonunu ifade edebilmesi için, yetki ve sorumluluk hudutlarının çok açık olarak belirtilmesini sağlamalıdır.

Bu görüşmede personel tayin edeceği hedeflerinin sebeplerini, bu hedeflere ulaşması için tatbik edeceği hareket planını, kullanacağı imkanları ve kaynakları, hedeflerin öncelik derecelerini, karşılaşılması muhtemel problemleri veya şartları ve gerekli gördüğü diğer hususların izahını yapacaktır. Bu izah yapılırken, amirin önce personeli dinlemesi bilahare kendi fikirlerini açıklaması uygundur. Hedefler üzerinde mutabakata varılincaya kadar yapılacak bu görüşmede “Hedeflerin Kriterleri” ile ilgili hususlar daima göz önünde bulundurulmalıdır.

12. Çalışma Planının Safhaları

- . Tayin edilmiş olan hedeflerde anlaşma,
- . Her hedefe ulaşabilmek için takip edilecek aşamaların açık tayini,
- . Her aşamanın bitimi ile ilgili tarihin tespiti,
- . Kaynakların elverişliliğinin tespit,
- .Çıkması muhtemel problem veya engelleri tespit ve bunları önlemek, bertaraf etmek veya asgariye indirmek için takip edilecek yolların tayini,
- .Hedeflere ulaşma yolunda yapılacak çalışmanın gelişmesini tespit için personel ve amir arasında yapılacak görüşmenin tarihini tespit,
- . Başarı derecesini tayin edecek ölçüleri tespit,
- . İlgili kimselerle gereken iletişim.

IV - DÖRTYOL TİCARET VE SANAYİ ODASI'NDA PERFORMANS YÖNETİMİ

1. Giriş

Dörtyol TSO'da Performans yönetimi, çalışan performansını, önceden saptanmış standartlar ve hedefler doğrultusunda, gerçek ve izlenebilir sonuçlara dayanarak ölçme ve değerlendirmeyi amaçlar. Bir sonraki dönemin hedeflerinin yapılaşmasında görüş alışverişinde bulunulur. Performans yönetim sistemi, organizasyon içinde sürekli verimliliği sağlayan vazgeçilmez bir süreçtir. Her düzeydeki çalışan ve yönetici bu sistemin bir parçası olarak kabul edilir.

2. Performans Yönetiminin Mevzuata Uygunluğu

Dörtyol TSO Performans Yönetim Sistemi Yönetim Kurulu tarafından hazırlanarak Oda Meclisi ve daha sonra Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından onaylanan “Dörtyol TSO İç Yönergesi” ne istinaden kurulmuş bir sistemdir.

3. Performans ve Değerlendirme Ölçütleri

A - İŞE YÖNELİK YETERLİLİKLER

- 1-Bilgi Birikimi ve Bilgiyi Kullanabilme
- 2-Etkin Karar Verme ve Problem Çözme
- 3-Planlama, Koordinasyon ve Kontrol
- 4-Değişime Açık Olma ve Çok Yönlü Değerlendirme
- 5-Sorumluluk ve inisiyatif Alma
- 6-Çalışanları Geliştirme ve Motive Etme
- 7-Verimlilik ve Kaynakları Doğru Kullanma
- 8-Yabancı Dil
- 9-Analitik Düşünme ve İş Geliştirme - Yenilikçilik
- 10-Özel Yetenek (Zorunlu Değil)

B - KİŞİYE YÖNELİK YETERLİLİKLER

- 11-Kendini Geliştirme, Öğrenme ve Algılama
- 12-Temsil Etme
- 13-Ekip Çalışması, Etkileme ve Uzlaşma
- 14-Sosyal-Beşeri İlişkiler ve Kişisel Tutarlılık
- 15-Liderlik, İnsan Yönetimi ve Empati
- 16-Genel İletişim ve Yaygın Dikkat

3.17. Bilgi Birikimi ve Bilgiyi Kullanabilme

Çalışanların kendi sorumluluk alanları ile ilgili olarak sahip oldukları ve kullanabildikleri bilgi birikimi ve bilgiyi kullanabilme yeterlilikleri değerlendirmede esas alınır.

3.18. Etkin Karar Verme ve Problem Çözme

Çalışanların kendi sorumluluk alanları ile ilgili olarak rutin görevlerinde ve yeni verilecek görevlerde gerektiği durumlarda etkin karar verme ve ürettiği fikirler ve karşılaşılabilecek sorunlarda çözüm üretme yeteneği göz önünde bulundurulur. Ayrıca, Yöneticinin ve çalışanın amiri tarafından verilen görevlere yaklaşımı, kriz anlarında ve yoğun iş zamanlarında gösterdikleri tepkileri değerlendirilir. İş akışının yoğun olduğu, üye ile olan irtibatın daha da fazlaştığı zamanlarda çalışanın üyelere yaklaşımı ve iş hakimiyeti ve bu dönemlerde fazla mesaiye kalma gibi somut veriler de değerlendirmeye alınır.

3.19. Planlama, Koordinasyon ve Kontrol

Çalışanların kendi sorumluluk alanları ile ilgili konularda genel ve uzun vadeli bakış açısı ile planlama yapabilme, genel planlama çerçevesinde gerekli koordinasyonu sağlayabilme ve faaliyetleri kontrol edebilme yeteneği göz önünde bulundurulur.

3.20. Değişime Açık Olma ve Çok Yönlü Değerlendirme

Çalışanların rutin ve rutin dışı faaliyetlerle ilgili olarak değişime ne kadar açık olabildikleri ve uyum gösterme yeterlilikleri ile faaliyetlerle ilgili olarak ürettiği yeni fikirlerin, amirleri tarafından verilen görev ve talimatların, konulan hedeflerin kendisine ve tüm organizasyona etkisini belirleme yeterlilikleri dikkate alınır.

3.21. Sorumluluk ve İnisiyatif Alma

Çalışanın kendisine verilen görevi tam olarak yerine getirmesi ve problem çözme yeteneğidir. Çalışanın sadece o an için kendisine verilen görevi yerine getirmesi olarak değil gelecekte doğabilecek problemlerde de eyleme geçmeyi ve inisiyatif almayı kapsar. Çalışanın kendisine verilen görevler dışında ek sorumluluk alma isteği ve aldığı kararları savunabilme yeteneği göz önünde bulundurulur.

3.22. Çalışanları Geliştirme ve Motive Etme

Bu kriterde yöneticinin ve diğer çalışanların gerek kendi astlarının gerekse diğer personelin gelişimini zenginleştirmeyi amaçlayan davranışları dikkate alınır. Müdürlük personelinin müdürlük eğitimlerine katılımı ve çeşitli konularda alınan kurslar da etkilidir. Bu kriter ile yöneticiden beklentiler kısaca şöyle tanımlanabilir.

Kısa ve uzun vadeli görev odaklı talimatlar verir,

Bu talimatların yerine getirilmesinde önerilerde bulunur,

Talimatlarla ilgili sebepleri belirtir ve birebir destek verir,

Talimatların anlaşıldığından emin olur,

Yapıcı, kesin, net geribildirimler ile çalışanın gelişimine katkıda bulunur,

Astlarının görevlerinin başarılarını değerlendirdikten sonra yetki devrini gerçekleştirir.

Yöneticinin çalışanları kendi görevlerini yapma, buldukları servislerin işlerini yapma ve kurumun genel hedeflerini gerçekleştirmede motive etmeleri onları ortak bir amacı gerçekleştirme yolunda doğru yönlendirmeleri dikkate alınır.

3.23. Verimlilik ve Kaynakları Doğru Kullanma

İş planı çerçevesinde belirlenen faaliyetlerin gerçekleşmesinde minimum kaynak kullanımı ve maksimum verimlilik esastır. Tüm çalışanların bu esasa göre hareket etmesi beklenir. Amirler tarafından verilen görevlerin düzenli olarak ve zamanında tamamlanmasıdır. Ayrıca Odamız performans sisteminde verimi somut olarak kalite takip parametreleri, işlem azaltmalar ve düzeltici önleyici faaliyetlerin etkinliği ile ölçülmekte olup yöneticiler tarafından da değerlendirilen performans harici yapılan işlerde çalışanın verimini göstermektedir.

3.24. Yabancı Dil

Tüm çalışanların özellikle yaptıkları işlerle ilgili olmak üzere ve genel yabancı dil kullanım seviyesi dikkate alınır.

3.25. Analitik Düşünme ve İş Geliştirme – Yenilikçilik

Özellikle yönetici kademesindeki çalışanlar olmak üzere tüm çalışanların yaptıkları işlerin olumlu anlamda geliştirilmesi ve yenilikçi fikirlerin önerilip uygulanması ile Oda'nın diğer işleri ile bağlantılı olarak düşünülmesi esası dikkate alınır.

3.26. Özel Yetenek (Zorunlu Değil)

Tüm çalışanların işleri ile ilgili olarak sahip oldukları zorunlu olmayan özel yetenekleri (varsa) dikkate alınır.

3.27. Kendini Geliştirme, Öğrenme ve Algılama

Tüm çalışanların işleri ile ilgili alanlarda kendini geliştirme, öğrenme ve algılama seviyeleri dikkate alınır. Çalışanların amirlerinin verdiği iş talimatları ile ilgili olarak algılama, mevcut ve/veya yeni uygulamaları öğrenme ve söz konusu alanlardaki kendilerini geliştirme performans ve istekleri göz önünde bulundurulur.

3.28. Temsil Etme

Tüm çalışanların Oda içinde ve dışında, yurtiçinde ve yurtdışında işleriyle ilgili ve diğer zaman ve mekânlarda, Oda'yı temsil etme konusundaki performansları dikkate alınır.

3.29. Ekip Çalışması, Etkileme ve Uzlaşma

Yöneticinin astlarını bir takım olarak yönetmesi, ekip çalışmasına doğru yönlendirmesi dikkate alınır. Bu kriter ile yöneticiden beklentiler kısaca şöyle tanımlanabilir. Odamızda

yöneticiler müdürlük içi toplantılarla kendi personeli arasındaki takımdaşlık ruhunu ortaya koymaya çalışır ve farklı projeler üretme yoluyla ekip çalışması çalışanlar arasında oluşturulmaya çalışılır, Yöneticiler karar almada katılımı destekler, takım kararlarına uyar, üzerine düşeni yaparlar, Takım bünyesinde neler olup bittiği ile ilgili takım üyelerine güncel olarak bilgileri verir, Takım elemanlarının fikirlerine uzmanlıklarına önem verir, onların bu fikirlerini kullanmasını teşvik eder, Takım içindeki olası anlaşmazlıklarda faydalı çözümler bulmayı özendirir, Takımın dışarıdan gözüken itibarını devamlı korur ve geliştirmeyi amaçlar. Çalışanın kendi görevleri dışında iş arkadaşları ile ortak yaptığı işlerde ve takım halinde yapılması gereken işlerde gösterdiği tutumdur. Çalışanın çalışma arkadaşlarını, amirlerini ya da organizasyon dışındaki unsurları kendi fikirleri, çözümleri ve girişimleri yönünde ikna etme yeteneğini göstermesidir. Ayrıca, çalışanın genel görevlerini ve amirleri tarafından verilen talimatları yerine getirirken gösterdiği performans dışında değişebilecek görevlere ve çalışma koşullarına karşı uyumu dikkate alınır.

3.30. Sosyal-Beşeri İlişkiler ve Kişisel Tutarlılık

Tüm çalışanların sosyal hayatlarında beşeri ilişkileri, üstleriyle, astlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla diyalogları, üyelerle genel ilişkileri ve özellikle yaptıkları işlerle ilgili kişisel tutarlılıkları dikkate alınır.

3.31. Liderlik, İnsan Yönetimi ve Empati

Yöneticinin kendi sorumluluğundaki işleri planlaması çalışanlarına bu görevleri paylaşırması gerektiğinde yetki devrini gerçekleştirmesi ve çalışanların yetkilerini nasıl kullandıklarının izlenmesidir. Tüm çalışanların kendi sorumluluk ve yetkileri çerçevesinde işleriyle ilgili olarak liderlik yapması, insan yönetimi ve empati konusunda performans göstermesi dikkate alınır.

3.32. Genel İletişim ve Yaygın Dikkat

Tüm çalışanların ilgili dokümanlarda belirtilen iletişim sistemi çerçevesinde genel iletişime özen ve işleriyle ilgili olarak yaygın dikkat konusuna duyarlılık göstermesi dikkate alınır.

V. PERFORMANSA DAYALI SİSTEMDE SONUÇ ANALİZLERİ

Tüm çalışanların hedefleri gerçekleştirme durumları ve performans değerlendirme formunun doldurulması sonucu elde ettikleri puanlar dikkate alınarak değerlendirme yapılır.

İş Profillerinin Asgari Nitelik Puanları Tablosundaki değerler söz konusu iş profilinden minimum düzeyde alınması beklenen puanları göstermektedir.

Yapılan değerlendirmeler sonucu çalışanın, ilgili tablodaki her tür kriter bazında, kendi iş profilinden beklenen asgari puan ile görüşmeler sonucu elde ettiği puanlar arasındaki (+ veya -) fark hesaplanır.

İlgili tablodaki her tür kriter bazında elde edilen fark çalışanın dönemsel performansını göstermektedir.

Her çalışan için ayrı ayrı oluşacak grafiklerin toplamı Dörtyol Ticaret ve Sanayi Odası çalışanlarının toplu performans grafiğine dönüşecektir.

Dönemsel grafikler dikkatle takip edilecek ve çalışanlar ile ilgili tüm planlamalarda temel referans olarak değerlendirilecektir.

3.17 İnsan Kaynakları Politikası

Üst Yönetim, Dörtyol Ticaret ve Sanayi Odası'nın üye odaklı çalışmasını sağlamaktadır. Üye beklentileri yasal şartlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Dörtyol Ticaret ve Sanayi Odası, üyeleri ile olan ilişkisinde uygulamakta olduğu kalite yönetim sistemi çerçevesinde, yasal mevzuatlar ile belirlenmiş hizmetlerin yanı sıra sosyal ve

ekonomik hizmetler de sunarak üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamayı, üyelerinin sosyal, ekonomik ve ticari gelişimleri için yeni bakış açısı kazandırmayı, yeni girişimlerde bulunmalarını ve sürekli gelişmelerini sağlayacak, eksik yönlerini tamamlamalarına katkıda bulunacak hizmetler sunmayı, üye odaklı yönetim anlayışı ile bu hizmetleri sunarken en üst düzeyde memnuniyetlerini sağlamayı kendisine ilke olarak benimsemiştir.

Çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini arttırmak ve yetkinliklerini konusunda gelişimlerini sağlamak,

Güvenli, sağlıklı, çalışanlara gelişim ortamı ve fırsatı veren kaliteli bir iş ortamı sağlamak, Çalışanların, maddi ve manevi haklarının korunmasını sağlamak,

Çalışanlara özgürce düşüncelerini paylaşabileceği demokratik bir ortam yaratmak ve iş yeri ile bütünleşmesini sağlamak,

Performansı objektif kriterlerle ölçümleyerek değerlendirmek. Yüksek performansı ödüllendirmek, beklentinin altında kalan performansın gelişimine destek olmak,

Çalışanlar arası iletişimi, ekip dayanışmasını ve paylaşımları desteklemek amacıyla çeşitli aktiviteler gerçekleştirerek motivasyonlarının artmasını sağlamak,

Çalışanların beklentilerini açık ve somut olarak ortaya konulmasına ortam sağlamak ve ölçülebilir kriterlerle bunları değerlendirmek,

Dört Yol Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu'nun ... tarih ve sayılı kararı ile oluşturulmuştur.

