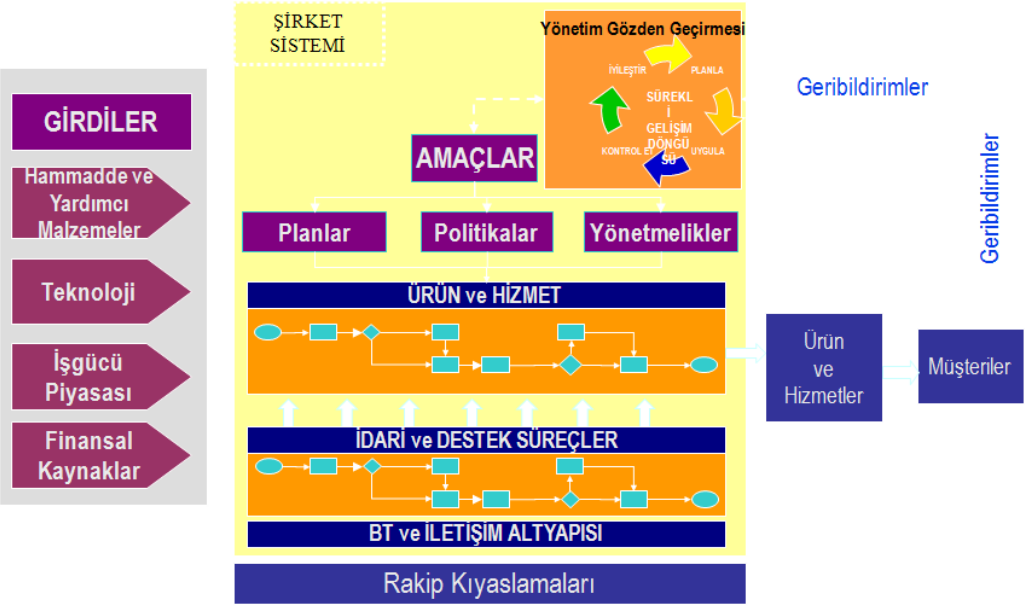
SÜREÇ YÖNETİMİ EĞİTİMİ

ICC Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd. Şti.

Mart 2013

Strateji Organizasyon İlişkisi

STRATEJİ, ORGANİZASYON, SÜREÇ İLİŞKİSİ



Misyon : Niye varız ? Varolma sebebimiz nedir ?
Vizyon : Gelecekte nasıl görüneceğiz ? Ne olmak istiyoruz ?
Değerler : Neye inanıyoruz ?
Amaçlar ve Hedefler : Misyon ve vizyonumuzun gerçekleşmesi için kısa ve uzun dönemli başarılarımız neler olmalıdır ?
Politika : Organizasyonumuzdaki herkese ürün ve hizmetlerimizi müşterilerimize nasıl sağlayacaklarını anlatmak için sunduğumuz klavuz nedir ?

- Strateji : Amaç ve hedeflerimizi nasıl başaracağız, vizyonumuza nasıl ulaşacağız ?

Tekstilde Sağlıklı Büyümenin Yolları

- **Kendi markanı oluşturmak**
  - Fason üretimden uzaklaşıp marka sahibi olmak
  - Örnekler: Vakko, Mavi, LTB, Collins, Balizza, Mudo (ev tekstili), ...

- **Yurtdışı Mağazacılığı**
  - Yurtiçindeki marka başarılı olduktan sonraki adım, özellikle Rusya / eski sovyet ülkeleri
  - Örnekler: Mavi, Colins, Bilsar, Kiğili, Sarar, Sabra, Sabri Özel, Cross Jeans, T-Box, ...

- **Yurtdışı yatırımları / taşeronluk**
  - Yurtdışına doğrudan yatırım yapmak veya uzun süreli ortaklıklar kurmak
  - Örnekler: Baha Tekstil (Özbekistan), Atateks (Ürdün), Şahinler (Çin vb.), ...

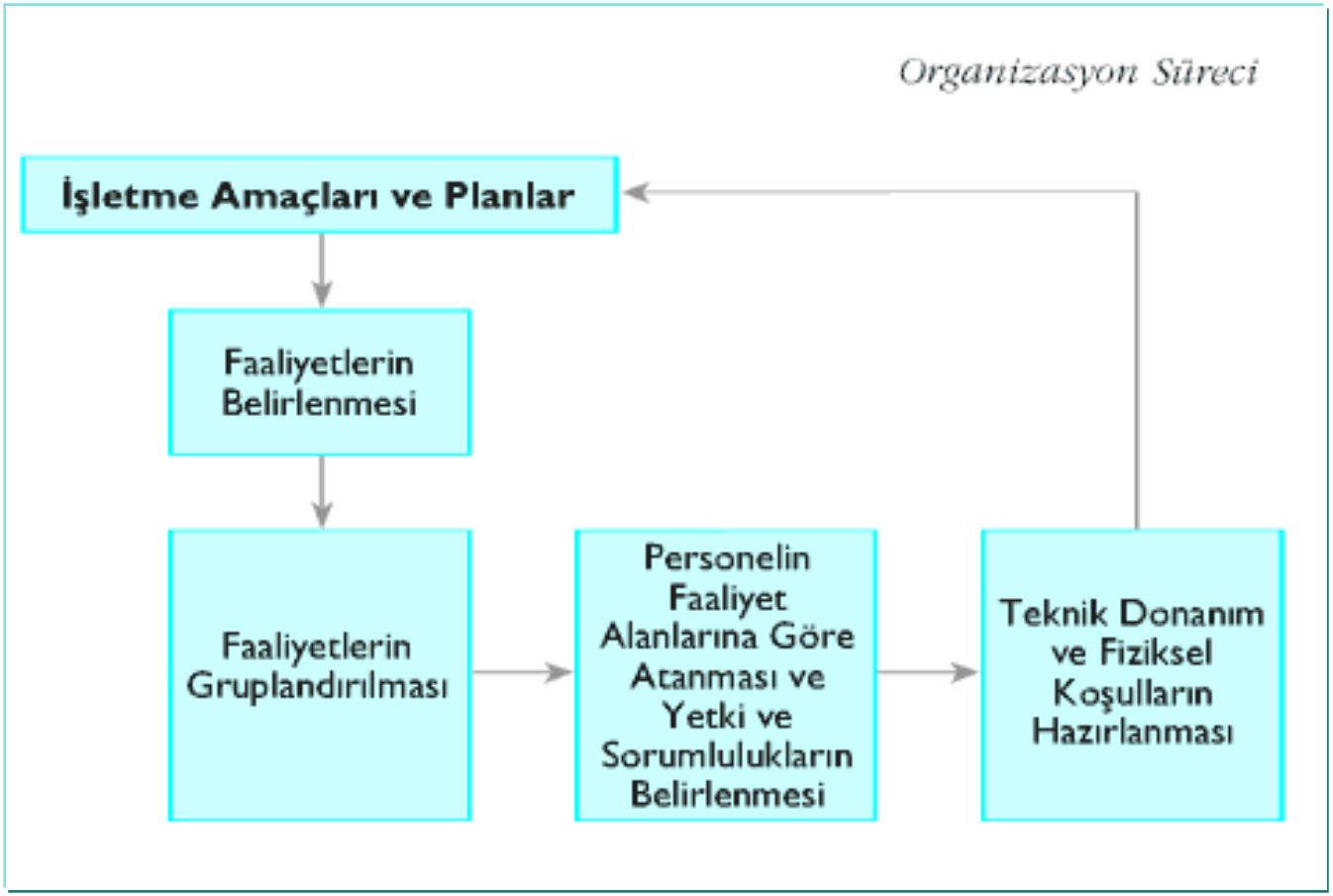
- **Tasarımla farklılaşmak –Modayı etkilemek**
  - Bazı firmalar tanınmış tasarımcılarla çalışmaya başladılar, top-modellerle anlaştılar
  - Örnekler: Vakko, Balizza, Zeki Triko

Tekstilde Sağlıklı Büyümenin Yolları

- **Uluslararası firmalar için taşeronluk yapmak**
  - Üretim, bazen de yabancı firmalar için dağıtım
  - Örnekler: Yeşim Tekstil (Nike, Banana Republic etc.), Orta Anadolu Group (Levi Strauss, Marks&Spencer), vb.

- **Teknik Tekstil ve Fonksiyonel Tekstil**
  - Alanlar: Tarım, yapı teknolojileri, jeoloji, medikal kullanım, ekoloji, ambalaj sektörü, korunmaya yönelik giyim, spor giyim....
  - Hem iç (örneğin Silahlı Kuvvetler) hem dış pazarlar (örneğin cam yünü)

- **Otomatize edilmiş, bütünleşik üretim tesisleri**
  - Hedef: iş gücü odaklı üretimden sermaye odaklı üretime geçilmesi
  - Örnekler: Bossa Denim, Isko, Gap Güneydoğu

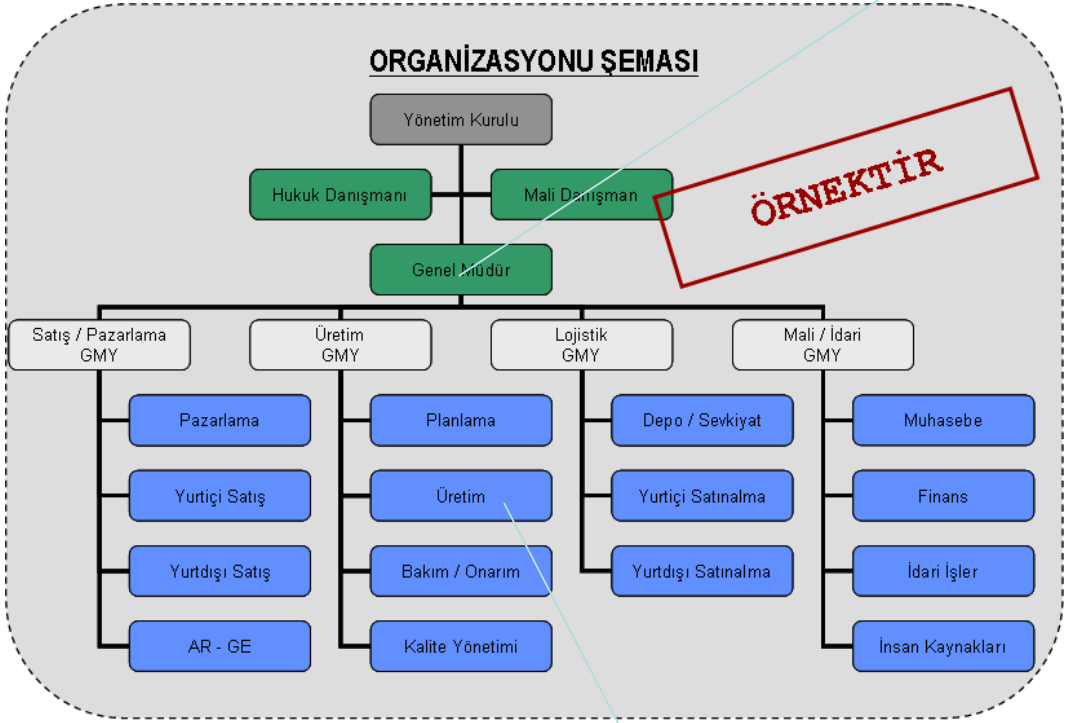


- Organize etme sürecindeki temel faaliyetler ise şunlardır:
  - Amaçlara ulaştırıcı faaliyetleri anlamlı ve etkili şekilde gruplamak,
  - Bu grupları belirli organizasyon kademe ve mevkileri haline getirmek,
  - Personeli bu mevkilere atamak.

Organizasyonel Analiz

Organizasyonun değerlendirme sonuçları süreç iyileştirme çalışmalarını tetikler.

Organizasyon Unsurları



Ünvan

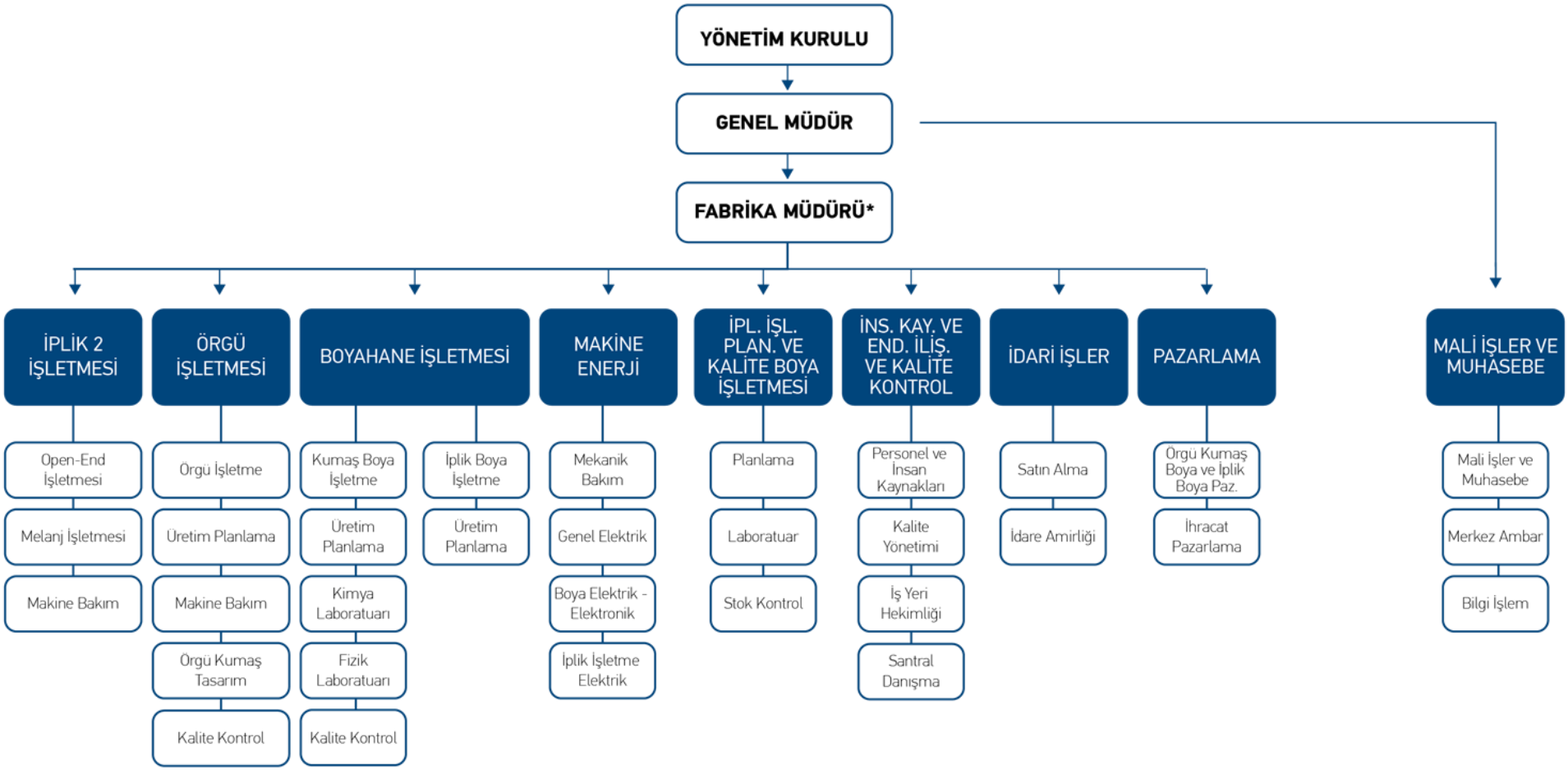
- Kulvar –Grup: Bir işletmede ihtiyaç duyulan organizasyonel alanları tanımlar ve işletmenin etkin yönetimi için gerek duyulan tüm alanları kapsar.
  - Yönetim Grubu /Kulvarı
  - Teknik Grup/Kulvar
  - Destek Grup /Kulvar
- Pozisyon organizasyonda işlerin toplandığı iş merkezleri (aileleri):
  - Pazarlama
  - Mali İşler
  - Üretim vb.
- Unvan: belirlenen pozisyondaki fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayacak kademelendirmeyi ve pozisyonun adlandırılmasını tanımlar
  - Pazarlama müdürü, şefi, elemanı vb.

Pozisyon
Fonksiyonu pazarlama olan unvanları kapsar

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

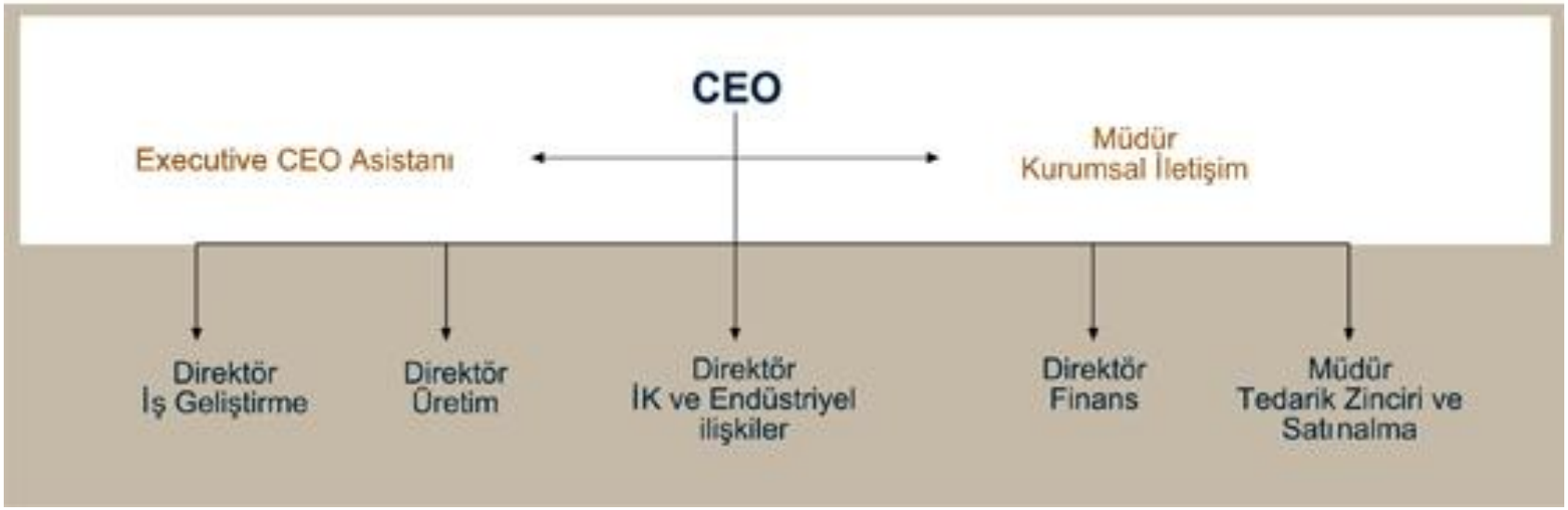
Bilkont
Dış Tic. ve Tekstil San. Tic. A.Ş.

BİLKONT A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI



ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

* Yönetim Temsilcisi



Üretim

İş Geliştirme

İK ve Endüstriyel İlişkiler

Finans

Tedarik Zinciri ve Satınalma

İş Ailelerini Tanımlayalım
Bu birimlerin altındaki fonksiyonlar Nelerdir?

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Güneş Tekstil Strateji Haritası

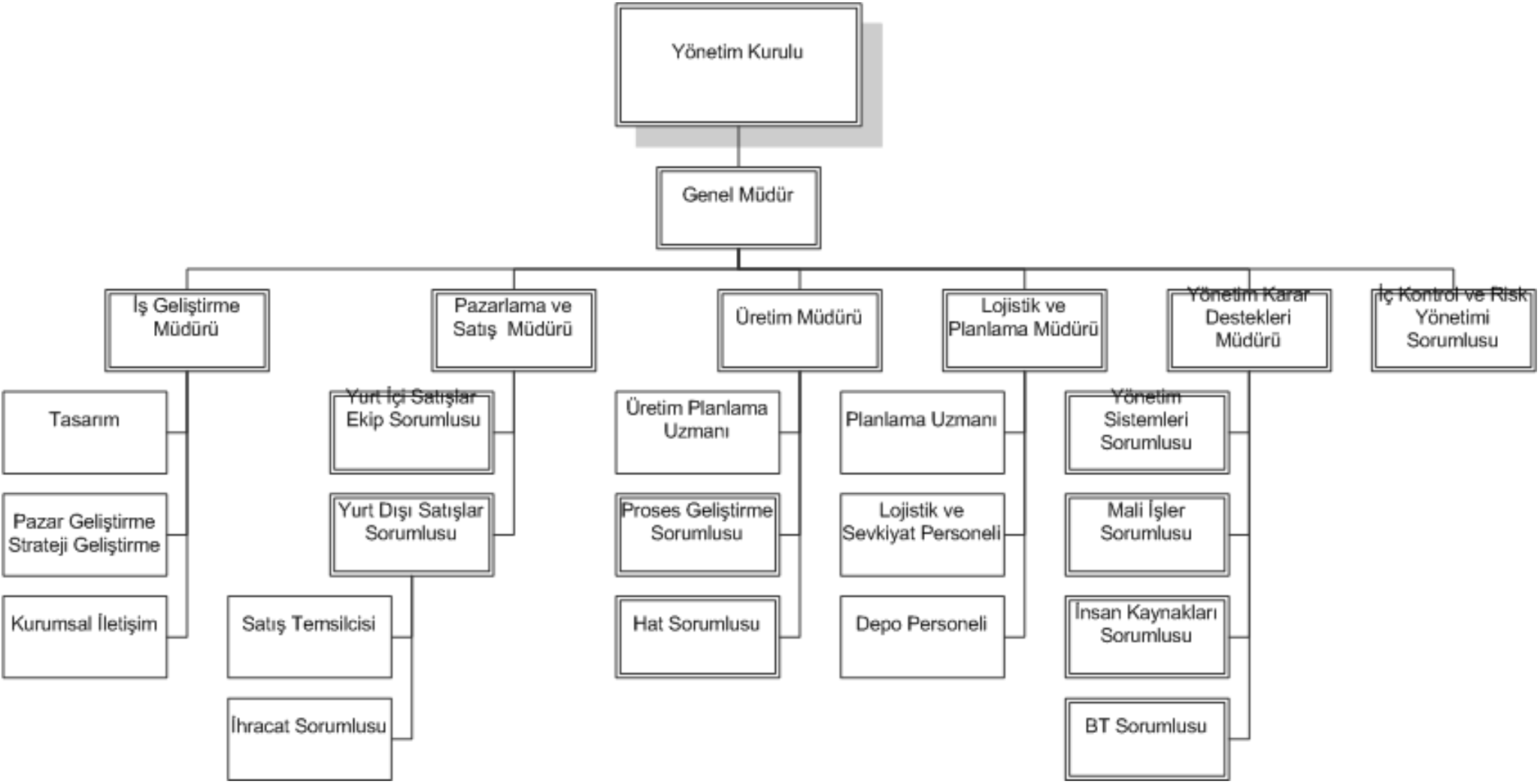
Değerler	Vizyon	Misyon
Güvenilirlik, Kalite, Yenilikçilik	kendi markası ile ev tekstili sektöründe global pazarda güvenilir bir yer elde etmek	Ev teksitli alanında müşterilerimize yüksek kaliteli, müşteri memnuniyetini ön planda tutan hayatı kolaylaştıran ve çevreye faydalı ürünler sunmak
Stratejik Odaklar		
Sürdürülebilir Kalite Standardı	Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Büyüme	İnnovasyon
Stratejik Hedefler		
Kalite Standartlarını sağlamak	Ev tekstilinde ülkemizde ilk 3 firmadan biri olmak	Tasarım ve ar-ge departmanı kurmak
Müşteri beklentilerine uygun üretim	Bölge bayilikleri vermek suratiyle ülke genelinde yaygın bir şekilde bulunmak	Geliştirdiğimiz tasarımlar ile müşteri bağlılığını sağlamak
Rekabetçi Fiyat İçin İç Verimliliği Artırma		Tasarımda öncü ve sürükleyici olmak
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığını Artırma	Bölge coğrafyasında tercih edilen üreticilerden birisi olmak	
Tedarikçilerimizle İş Ortaklığı	İhracatın %40'a çıkartılması	
Satış sonrası destek hizmetlerinin mükemmelleştirilmesi		

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

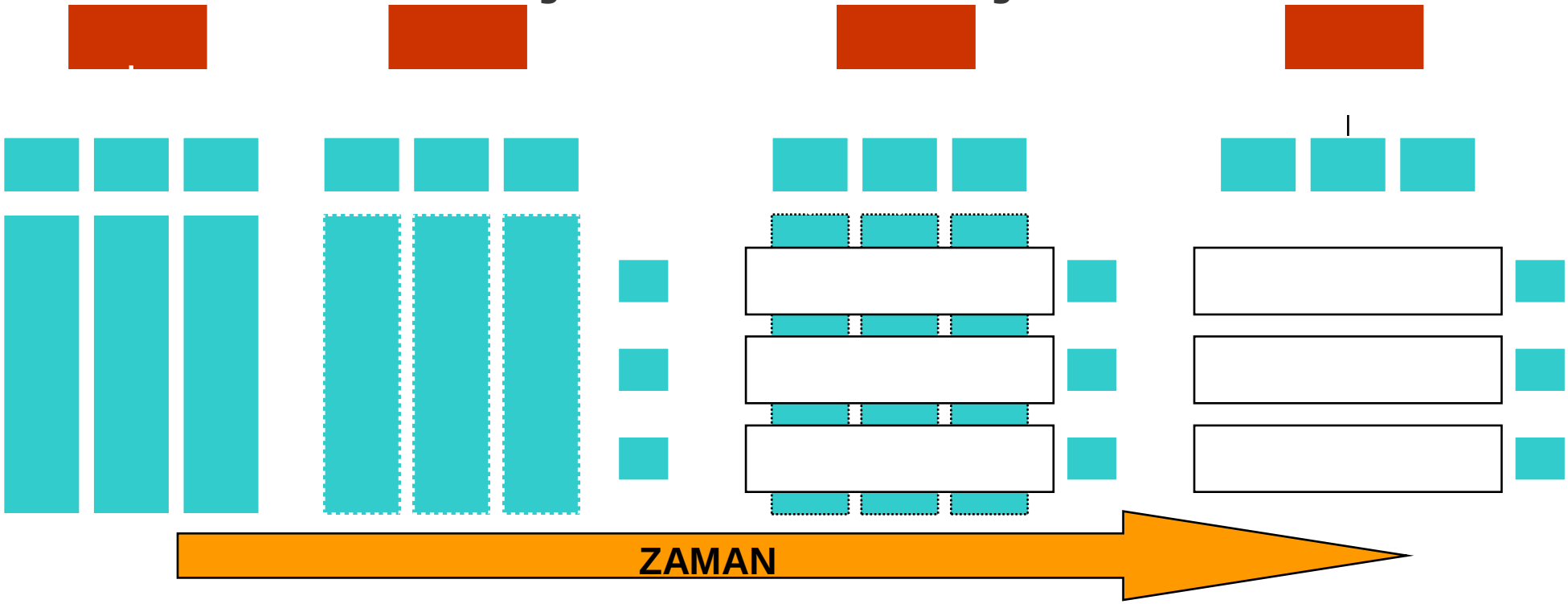
Birlikte Çalışalım

Tanımlı şirket vizyon ve hedeflerinden hareketle şirketinizin;
iş ailelerini tanımlayınız organizasyonunu yapılandırınız!

Örnek Organizasyon



Fonksiyonel Yönetim “Süreçlerle Yönetim”



“Her firma ne zaman ve ne kadar değişmesi gerektiğine kendi karar vermelidir.”

- Çalışanlar artık daha bilgili, daha eğitimli. İnsanlar daha manalı ve verimli işlerde çalışmak istiyor. Problemleri gördüğünde, onları düzeltme yetkisine sahip olmak istiyor. Sadece çalışmanın çıktısından değil bilfiil işin kendisi hakkında da sorumlu ve yetkili olmak istiyorlar.
- Çalışanlar yönlendirilmeli ve yönetilmeli düşüncesi artık süreçler denetlenmeli ve performansı artırılmalı düşüncesine yerini bırakıyor. Çalışan değil süreç yöneticileri ön plana çıkıyor. Dolayısı ile departman yöneticilerinin yerini temel süreçlerden sorumlu süreç sahipleri alıyor.
- İşin doğası değişmekte, fiziksel işgücünün yerini bilgiye dayalı iş gücü almakta. Direk gözlem ile denetim neredeyse imkansızlaştı. Hizmet, üretimin ayağını kaydırmaya başladı.

- Hızla değişen pazar şartları, artık kararın bir an önce çalışan seviyesinde alınmasını talep etmekte.
- İşin merkezinde artık üstlerin istekleri değil müşteri ve müşteriye değer ulaştıran süreçler var.
- Artık rekabet insanlar, ürünler veya şirketler arasında değil hizmeti veya ürünü çıktı olarak ortaya koyan süreçler arasında.
- Geçmişte suçlu kim diye sormak tek boyutlu ve anlık iyileştirmeler için belki faydalı idi. Ama artık hangi süreçte ne hatası var sorusu sorulmalı.

ICC Tarafından Hazırlanmıştır. Tüm Hakları Saklıdır.

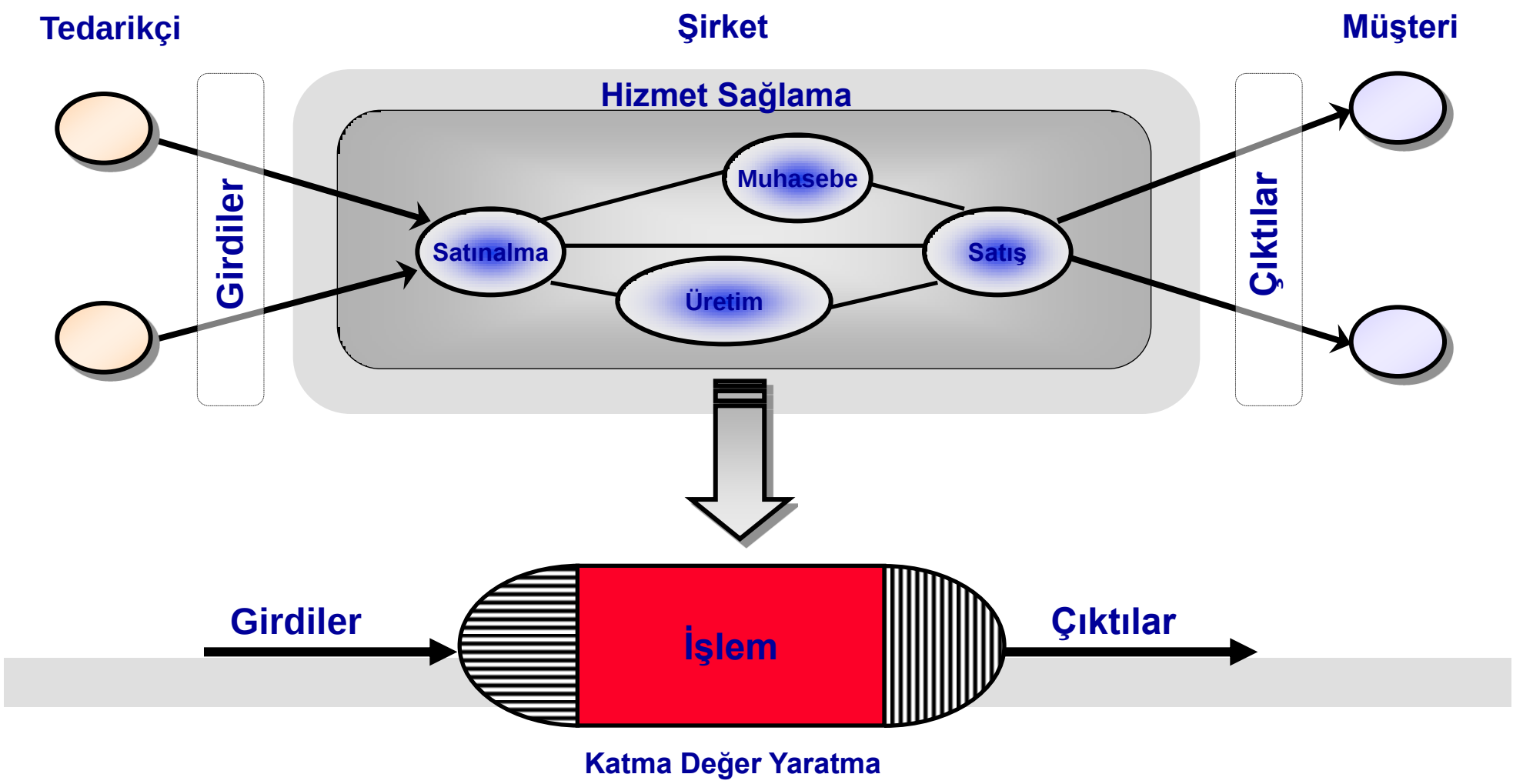
Yemek Molası
1 Saat

Süreç Nedir?

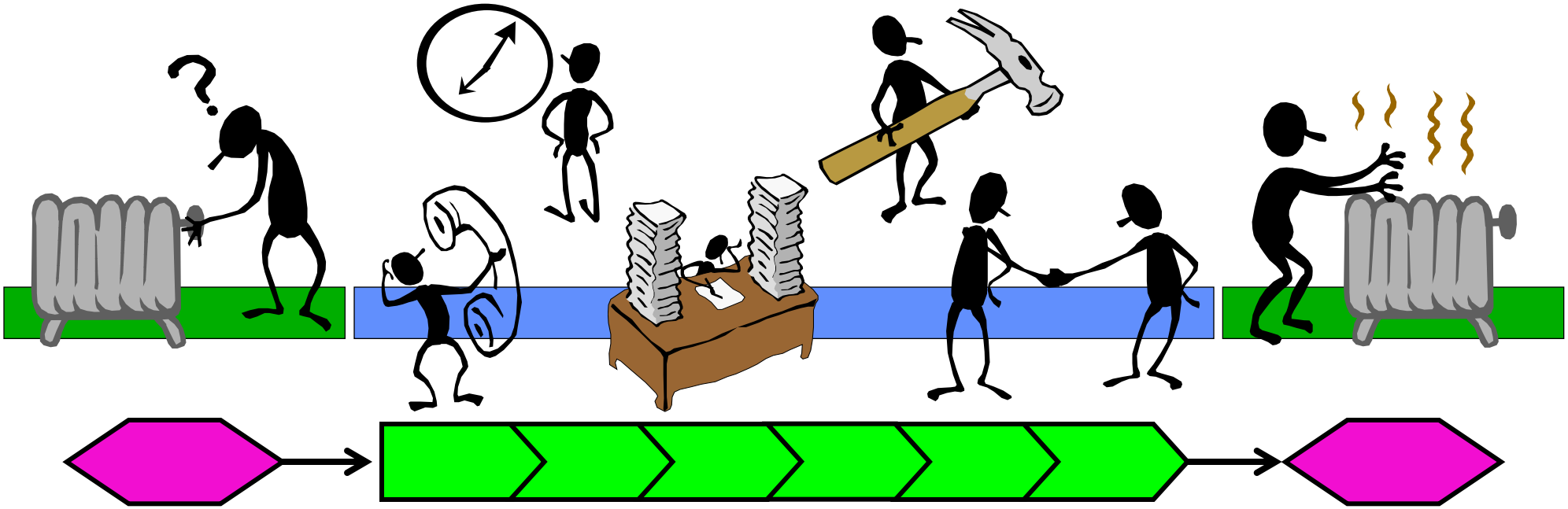
Amaçlanan bir çıktı'yı elde edebilmek için, kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Süreçler bir veya birden fazla dönüşüm sonucu girdileri değer katılmış çıktılara çeviren işlemler dizisidir.

- **Fiziksel Dönüşüm**
- **Konumsal Dönüşüm**
- **Değersel Dönüşüm**
- **Bilgisel Dönüşüm**


Tedarikçi
Şirket
Müşteri
Girdiler
Hizmet Sağlama
Muhasebe
Satınalma
Satış
Üretim
Çıktılar
Girdiler
İşlem
Çıktılar
Katma Değer Yaratma

İş Süreçleri müşteri ile başlar ve biter!



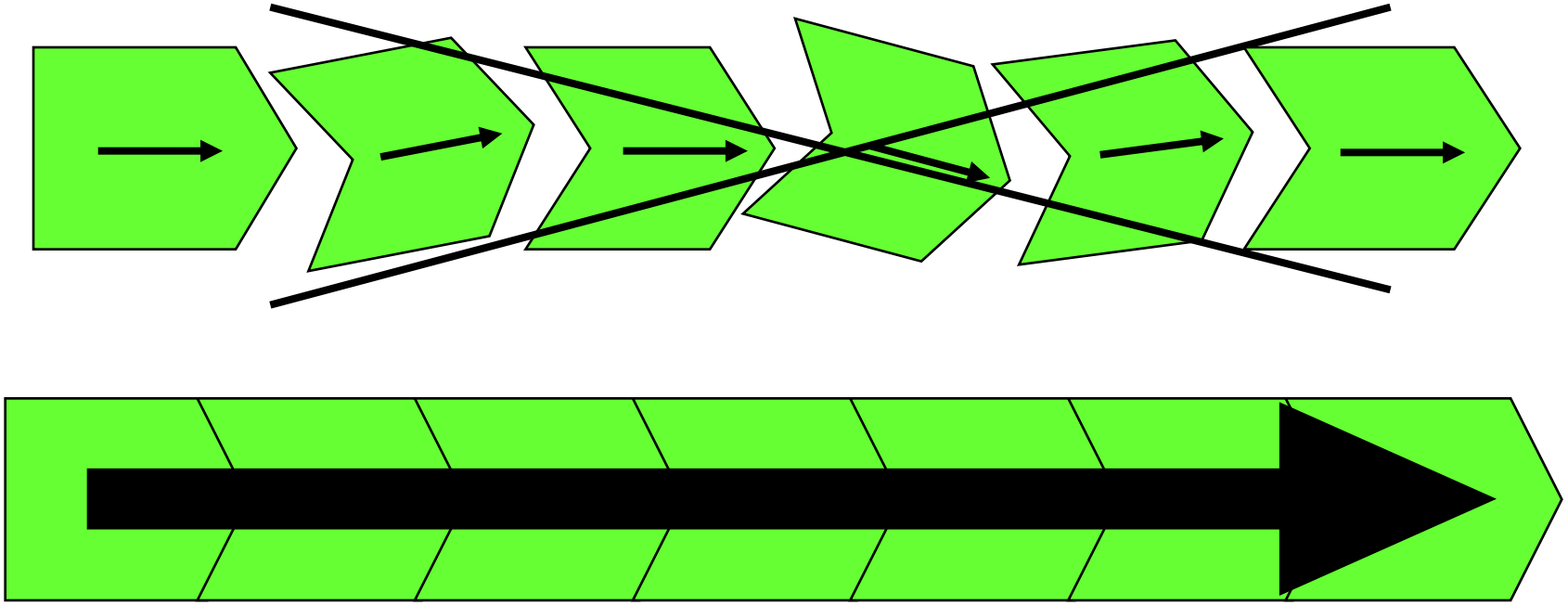
Müşteri Talebi

Süreç Aktiviteleri

Talebin Karşılanması

Süreç aktivitelerinin müşteri taleplerini karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak üzere icra edilmesi hayati önem taşır!

İş süreçleri bütünsel olarak ele alınmalıdır.



Süreç parçacıklarının optimizasyonundan ziyade, hedef bazlı komple süreç optimizasyonuna odaklanılmalıdır.

ICC Tarafından Hazırlanmıştır. Tüm Hakları Saklıdır.

Organizasyonel Yapılar

Süreç Modelleme

Ürünler ve hizmetlerin gerçekleştirilmesini mümkün olduğu kadar kolay anlaşılabilir hale getir

Pazar, Müşteri

Süreç Optimizasyon

Müşteri tarafından tanımlanan ihtiyacı fark et ve süreç içine yerleştir

Pazar, Müşteri

Süreç Yönetimi

Ürün ve hizmetleri gerçekleştirme süreçlerini sürekli olarak kontrol et, destekle ve geliştir

ICC Tarafından Hazırlanmıştır. Tüm Hakları Saklıdır.

Süreç Yönetimi

"Süreçlerin düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini sağlamak için yapılan faaliyetlerdir"

- Süreçlerin tanımlanması,
- Sahiplerinin, tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi,
- İhtiyaçlarının belirlenmesi,
- Ölçümler alınarak performansının izlenmesi,
- Gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür.

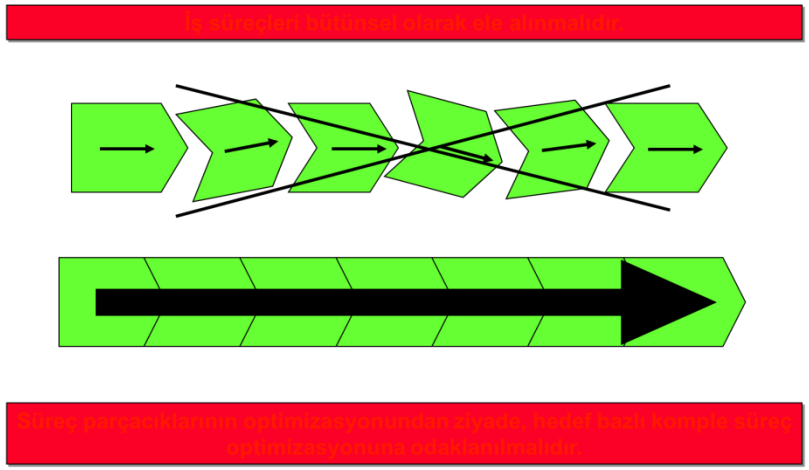
Süreçlerle Yönetim: Yönetim işini süreçlere odaklanarak yapmak demektir. Bir yönetim anlayışıdır.

Süreç yönetimi süreçlerle yönetimin bir aşamasıdır.

- **Süreçlerle Yönetimin Avantajları**
- Şirket önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirmek
- Fonksiyonlar arası ilişkileri geliştirmek
- Müşteri odaklı yönetimi teşvik etmek
- Kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak
- Hızlı karar alma avantajı sağlamak
- Sorumlulukları net olarak tanımlamak

Süreç Yönetimi
İyi Yönetilen Bir Sürecin Özellikleri Nelerdir?

- Müşteri odaklı,
- Maliyet değil, Katma Değer yaratan,
- Sahibi ve sorumluları belirlenmiş,
- Süreçte rol alanlar tarafından açıklıkla anlaşılır,
- Süreçler arası bağlantılar ve ilişkiler tanımlanmış
- Risk kontrol noktaları tanımlanmış
- Performansı sağlıklı ve düzenli ölçülüp, izleniyor,
- Sürekli gözden geçirilip iyileştiriliyor olmalıdır.



Kahve Molası
10 dk.

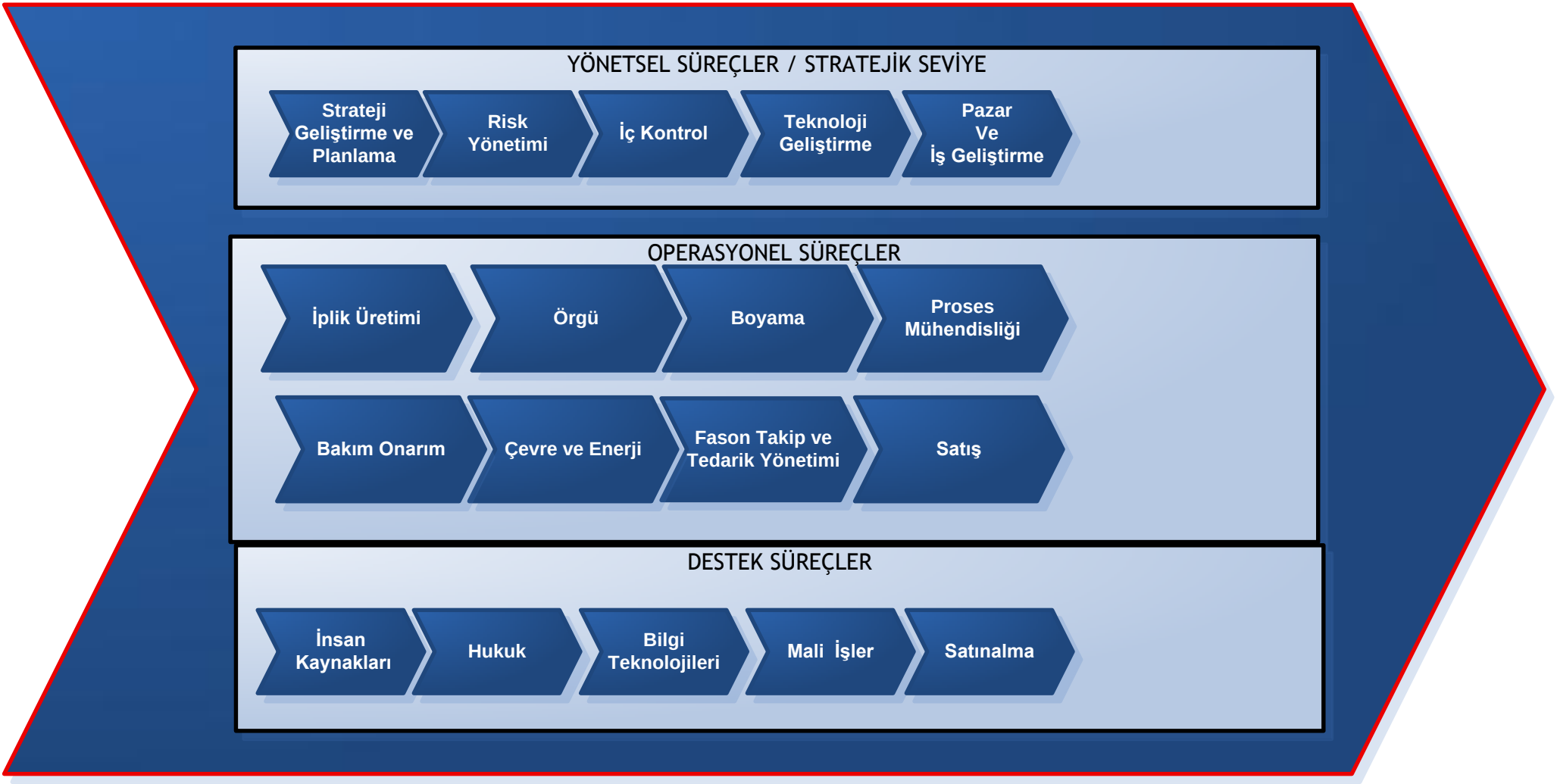
ICC Tarafından Hazırlanmıştır. Tüm Hakları Saklıdır.

Sürecin Özellikleri

Bir süreç 5 temel özelliği taşımalıdır:

- Tanımlanabilir,
- Tekrarlanabilir,
- Ölçülebilir,
- Kontrol Edilebilir,
- Katma Değer Yaratma özelliği

Sürecin Özellikleri / Süreç Sınıflama



Süreçlerin Sınıflandırılması

1. Yönetsel Süreçler

Operasyonel ve destek süreçlerinin yerine getirilmesi için hemen hemen tüm kuruluşlar için ortak sayılabilecek yönetsel faaliyetlerini kapsar.

Yönetsel süreçler;

- Yatırım yönetimi
- Bütçe planlama
- Stratejik planlama
- Kaynak planlaması
- İş Geliştirme
- İç Kontrol ve Risk Yönetimi

Süreçlerin Sınıflandırılması

2. Operasyonel Süreçler

Kuruluşların kuruluş amaçlarını, var olma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptıkları faaliyetleri kapsar.

Operasyonel Süreçler;

- İletişim &Halkla İlişkiler
- Satış & Pazarlama
- Ürün Geliştirme (ÜR&GE)
- Tasarım
- Satın Alma
- Stok Yönetimi
- Malzeme Yönetimi

Süreçlerin Sınıflandırılması

3. Destek Süreçler

Operasyonel ve yönetsel süreçlerin yerine getirilmesi için hemen hemen tüm kuruluşlar için ortak sayılabilecek, destek faaliyetlerini kapsar.

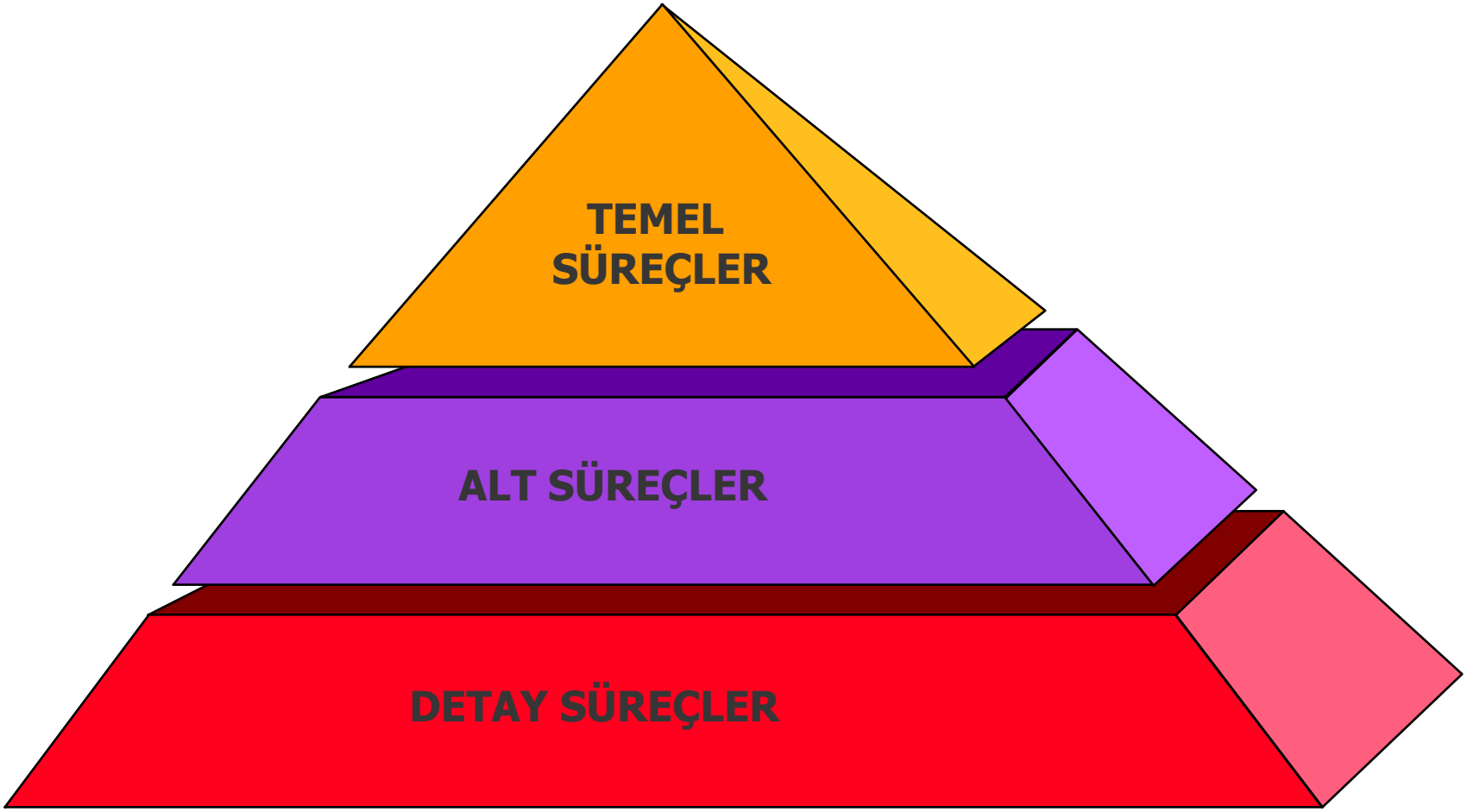
Destek süreçler;

- Muhasebe
- Demirbaş
- İdari İşler
- İnsan Kaynakları
- Finansman
- Bilgi Teknolojileri

Birlikte Çalışalım

Güneş Tekstil Süreçlerini Sınıflandırınız

Süreçler Hiyerarşisi



Süreçlerin Belirlenmesi

Vizyon / Misyon / Temel yetenekler adreslenmeli

Müşteriden - Müşteriye tanımlanmalı

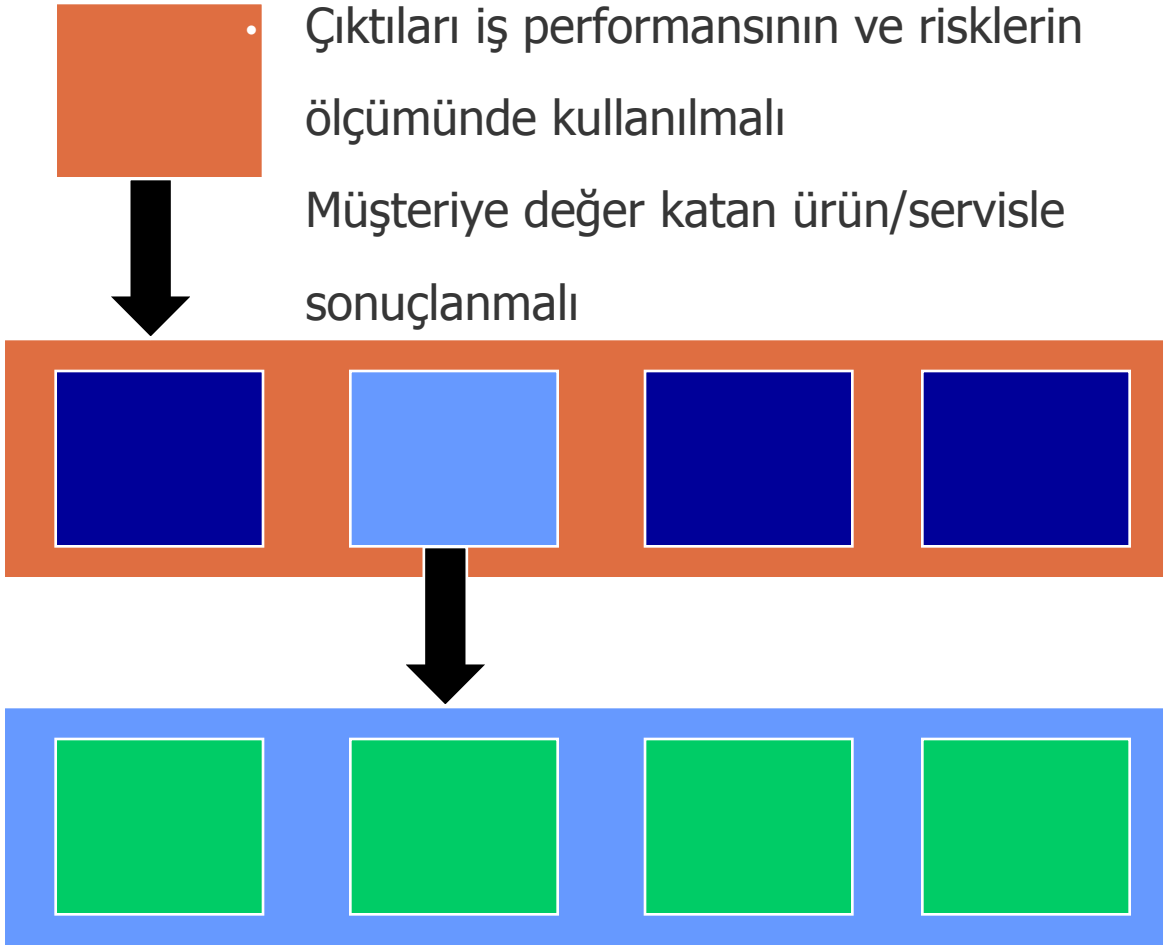
Çıktıları iş performansının ve risklerin ölçümünde kullanılmalı

Müşteriye değer katan ürün/servisle sonuçlanmalı

TEMEL SÜREÇLER

ALT SÜREÇLER

DETAY SÜREÇLER



6’şar Kişiden Oluşan 4 grup kuralım

Güneş Tekstil Temel Süreçler Hangileridir? Tanımlayalım
Bir Temel Sürecin Alt ve Detay Süreçlerini Çalışalım

Kritik Sürecin Belirlenmesi

- Bir organizasyonun gerçekleştirdiği tüm süreçler eşit değerde değildir.
- Bazı süreçler organizasyonun vizyon ve misyonu çerçevesinde ulaşacağı hedefleri gerçekleştirmek ve amaçlanan başarıyı sağlamak için kritiktir.
- Kritik süreçler, ancak organizasyonun yönünü belirleyen üst yönetim tarafından tespit edilmiş hedefler çerçevesinde belirlenebilir.

Kritik Başarı Faktörleri ..

- Kuruluşu müşteri gözünde rakiplerinden farklı kılacak
- Pazarda rakibe göre üstün olmasına imkan sağlayacak
- Güçlendirmesi ve odaklanması gereken yönleridir.

Kritik Süreçler ..

Kritik Başarı Faktörleri üzerinde etkisi büyük

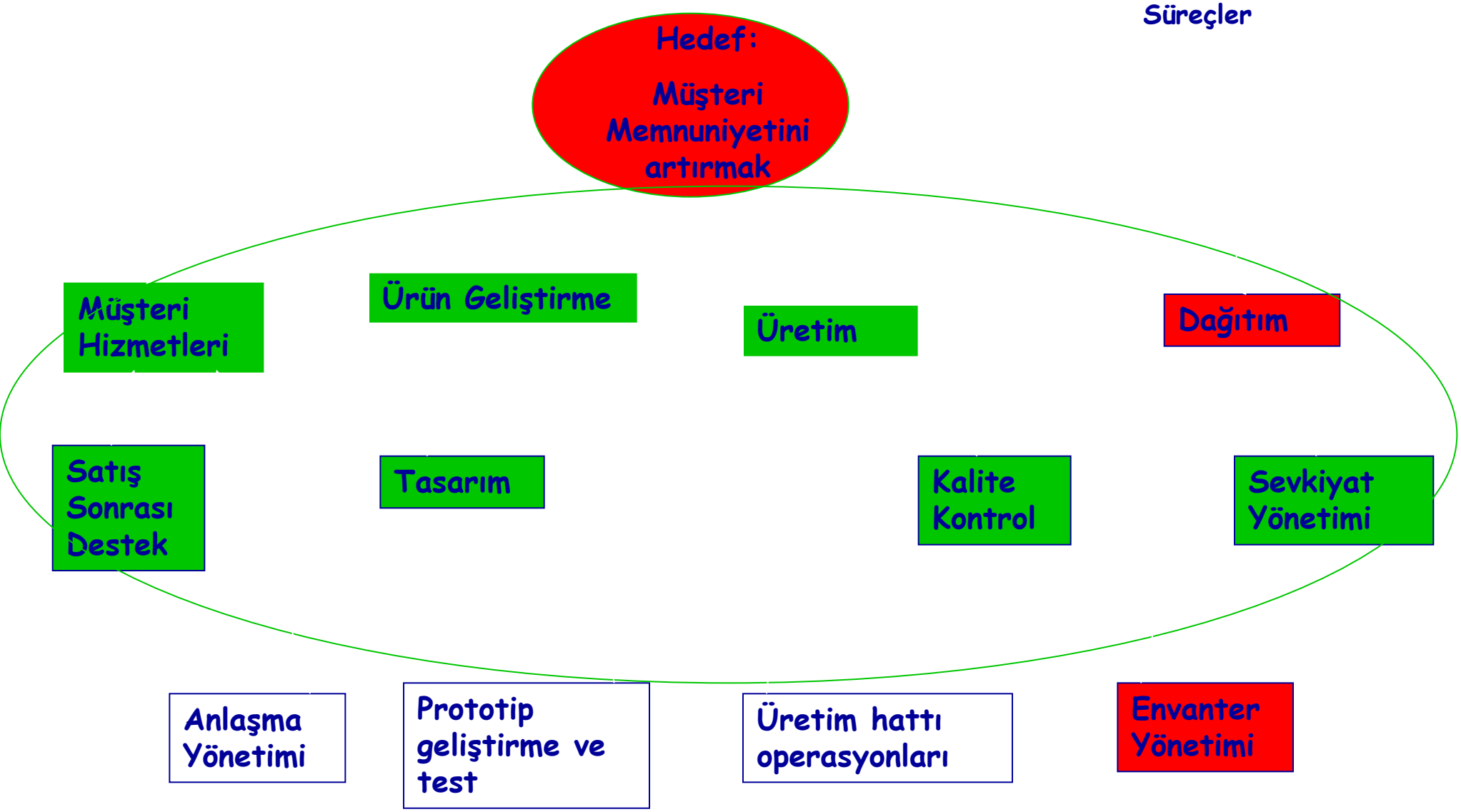
Müşteri beklentilerine doğrudan cevap veren

ÖRNEK :

A. Müşteri Memnuniyeti
B. Çalışan Tatmini
C. Rekabetçi Maliyet
D. Pazar Payı
E. Hızlı ve Çeşitli Ürün Geliştirme

1. ETKİ MATRİKSİ
2. GELİŞME İHTİYACI MATRİSİ
3. KARAR MATRİSİ

Kritik Ana ve Alt Süreçler



Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

1.) Etki Matrisi :

TEMEL SÜREÇ	KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ TOPLAM					
	A	B	C	D	E	ETKİ
1. Talep Yaratma	4	0	2	3	4	13
2….						
3….						

0: Etkisi yok
1: Etkisi az
2: Orta etkili
3: Etkili
4: Çok etkili

2.) Gelişme İhtiyacı Matrisi :

TEMEL SÜREÇ	MEVCUT SEVİYE					HEDEF SEVİYE	FARK
	0	1	2	3	4		
1. Talep Y.		X				4	3
2….							
3….							

0: Sağlıksız
1: Yetersiz
2: İyilşt.ye açık
3: Başarılı
4: Örnek Süreç

3.) Risk Matrisi :

Risk Türü	Risk Alanı	Risk Alanı Alt Detay	Risk Kodu	Risk Tanımı	Oluşma Olasılığı	Sıklığı	Risk Derecesi	Performans Etkisi	Bilançoya Etkisi	Sermaye Yeterliliğine Etki	Sermaye Yeterliliği Etki Alanı	Risk Ölçüm Kriteri	Aktif mi?	Risk Azaltma Planı	Risk Önleme Planı	Alınması Gereken Aksiyon	Risk Önleme Zaman Planlaması	İzleme ve Yönetme Sorumlusu	Uygulama Sorumlusu	İşbirliği Yapılacak Pozisyon/lar
Finansal Risk	Fon Yönetimi	Nakit Yönetimi	MA-FY001	Nakit akış planlamasının yapılmaması	Yüksek	Çok Sık	Yüksek	* Ödemelerde sıkıntı yaşanır * Etkin fon yönetimi yapılamaz * Şirket karar alma süreçleri zayıflar * Kredi kullanımı ve maliyetleri artar	* Karlılık azalır	Orta	* Aktif Riski	* Nakit akış planlarının olmaması, * Faaliyet dışı mali gelirlerde azalma, * Cari yılda aylık ve haftalık nakit akış planlarının güncellenerek, uygulamaya yansıtılması, * Ödemelerden kaynaklı şikayet sayısında artış, * Kredi kullanımında artış, * Kredi kullanım maliyetlerinde artış	✓	* Stratejik planlama sürecini takiben hazırlanan performans bütçe verileri doğrultusunda bir sonraki yıl aylık nakit akış bütçesinin oluşturulması, * Cari yılda aylık ve haftalık nakit akış planlarının güncellenerek, uygulamaya yansıtılması, * Yılık/aylık/haftalık planın gerçekleşme düzeylerinin izlenmesi ve sapmaların raporlanarak ilgili birimlerle işbirliği halinde iyileştirici faaliyetlerin başlatılması		* Stratejik planlama sürecini takiben hazırlanan performans bütçe verileri doğrultusunda bir sonraki yıl aylık nakit akış bütçesinin oluşturulması, * Cari yılda aylık ve haftalık nakit akış planlarının güncellenerek, uygulamaya yansıtılması, * Yılık/aylık/haftalık planın gerçekleşme düzeylerinin izlenmesi ve sapmaların raporlanarak ilgili birimlerle işbirliği halinde iyileştirici faaliyetlerin başlatılması	Bir defaya mahsus sistem kurulumu, yılda bir defa planlama, sürekli faaliyet	Mali İşler Yönetimi GMY	Mali İşler Yönetimi Grup Müdürü, Genel Muhasebe Müdürü, Fon Yönetimi Müdürü	Stratejik Planlama ve YSG Müdürü

Sıklığı

Olasılık	1	2	3
3	Orta	Yüksek	Yüksek
2	Düşük	Orta	Yüksek
1	Düşük	Düşük	Orta

– Riskin Seviyesi = Oluşma Olasılığı x Sıklığı

Skala	Risk Seviyesi	Açıklama
1-2	Düşük	Şirket faaliyetlerini önemli derecede engelleyecek veya etkileyebilecek herhangi bir olayın beklenmediği durumlar
3-4	Orta	Şirketteki günlük çalışmaları önemli derecede engelleyecek ya da etkileyebilecek olayların mevcut olması veya oluşması ihtimali
6-9	Yüksek	Şirketteki günlük çalışmaları belirgin bir biçimde engelleyecek ya da buna sebep olacak, ya da şirketin değerini azaltacak şekilde bir olaya neden olacağı tespit edilen durumlar

Sürecin Kısıtları

- Süreç başlangıç ve bitiş noktaları
- Diğer süreçlerle kesişme noktaları
- Girdileri
- Çıktıları
- Müşterileri
- Tedarikçileri
- Bilgi akışı
- Kaynaklar

Süreçler Nasıl Tanımlanır

Tedarikçileri

Girdileri

Çıktıları

Müşterileri

Hangi Aktiviteyle başlayıp

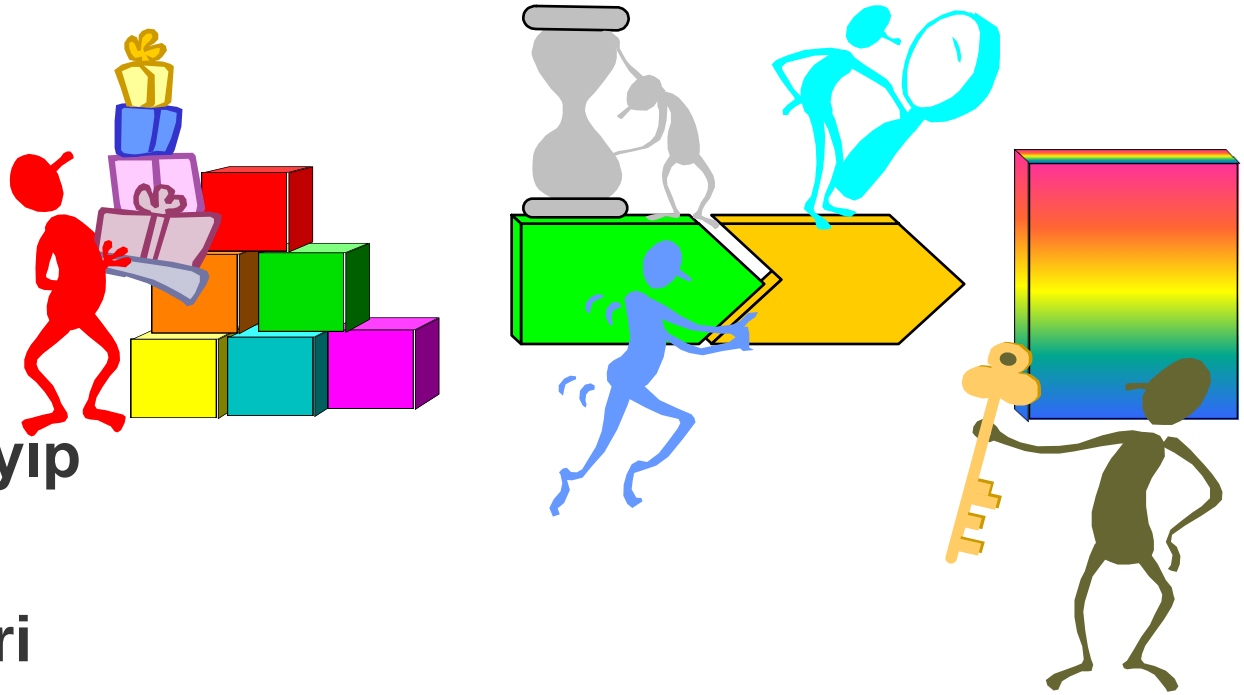
Hangi Aktiviteyle bittiği

Alt Süreçleri/ Aktiviteleri

Sahibi/Sorumlusu

Uygulayıcıları

Performans Göstergeleri ve Hedefleri



.. ilgili herkes tarafından açıkça anlaşılacak, tutarlı ve sürekli olarak yinelenebilecek şekilde tanımlanmalıdır.

Süreç Sahibi

SORUMLULUKLARI :

- Süreç standartlarının oluşturulması
- Sürecin etkinliğinin gözden geçirilmesi
- İyileştirme fırsatlarının belirlenmes
- İyileştirmelerin hayata geçirilmesi

ÖZELLİKLERİ :

- Süreci tanıyan
- İyileştirme çalışmalarına yatkın
- İyileştirmeye açık konuları tespit edebilen
- İyileştirme ekiplerini yönlendirebilen
- Fonksiyonel önyargılara sahip olmayan

Süreç (iş Akış) Şemaları (Örnek: …….. Süreci)

- Yeni bir süreç tasarımında “Sıralı Akış Şeması” kolaylık getirebilir.
- İş tekrarlarını görebilmek ve süreci organizasyona “giydirebilmek” için ise “Fonksiyonel Akış Şeması” yararlı olur.
- Bunun dışında, Kontrol ve Onay gibi süreç adımlarının, karışık bir iş akış şemasından kolaylıkla seçilebilmesi, “Bilgi Akış Şeması” ile mümkündür.
- “Coğrafik Akış Şeması” ise, özellikle taşıma ve ara depolama verimsizliklerinin tespitinde yararlıdır.

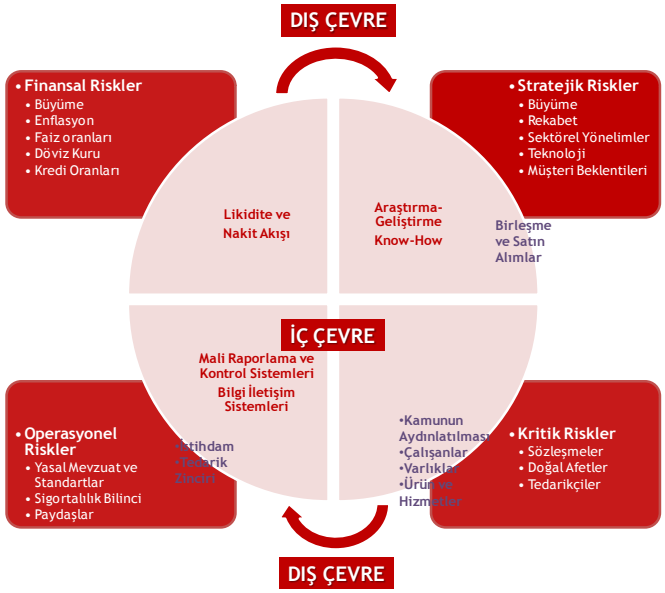
- Teklif_servis_to be_ver2.vsd

- **Bir önceki grup çalışmasında belirlediğiniz Alt / Detay süreçlerden Seçtiğiniz sürecin Akış Diyagramını çiziniz (Her Grup Kendi Temel Sürecini dikkate alacak)**
- **Bu süreci tanımlayınız**
  - **Amacı**
  - **Tedarikçileri / Girdileri**
  - **Müşterileri / Çıktıları**
  - **Hangi Aktivite ile Başlayıp / Bittiği**
  - **Detay süreçlerini / Aktivitelerini**
  - **Sahibini / Uygulayıcı Sorumluları**

(45 dakika)

Süreç Bazlı Risk Yönetimi

- Süreçlerin etkin ve kesintisiz olarak çalışmasını engelleyecek risklerin tanımlanması ve alınacak önlemlerin tanımlanması amacı ile süreç bazlı risk analizleri de önemlidir.
- Bu suretle iş sürekliliği sağlanacaktır.
- Süreç çalışma grupları oluşturularak her bir süreçte ne olursa iş kesintiye uğrar belirlenmelidir
- Bu risklerin önem ve öncelikleri belirlenmelidir.
- Önceliklendirilen risklerin ne şekilde önleneceği veya azaltılacağına ilişkin faaliyetler tanımlanmalıdır
- Bu faaliyetlerin sorumlusu belirlenmelidir.
- Belirlenen risklerin önlenmesine ilişkin hususlar dikkate alınarak süreç bazlı performans metrikleri tanımlanmalıdır ve performans sisteminin bir parçası halinde getirilmelidir.



Örnek[RM.001 Kurumsal Risk Yönetimi - Risk Matrisi_02092010.xlsx]

Risklerin Sınıflandırılması

Risk Türü	Risk Çevresi	Stratejik Riskler	Operasyonel Riskler	Finansal Riskler
Risk Alanı	• Dış Çevre	• Politik, Sosyal, Teknolojik (PEST) Gelişmeler • Pazar ve Rekabet • Dış Kaynak Yönetimi • Kurumsal İletişim	• Mevzuat, standart ve uygulamalardaki değişiklikler • Katastrofik Riskler	• Ekonomik gelişme ve değişimler
	• İç Çevre	• Bilgi Teknolojileri Yönetimi • Yönetim • İnsan Kaynakları Yönetimi • Eğitim ve Yetkinlik Gelişimi • Dış Kaynak Yönetimi • Kurumsal İletişim • Performans Bütçesi • Strateji ve Yönetim Sistemleri • İç Kontrol ve İç Denetim	• Üretim Yönetimi – Operasyon, Tedarik ve Lojistik Yönetimi, • Ar-Ge Yönetim – Ürün Tasarımı ve Geliştirme, • Pazarlama ve Satış Yönetimi – Pazarlama Planlaması, Satış Operasyon, Müşteri İlişkileri ve Segmentasyon • Bilgi Teknolojileri Operasyonu – Hukuk ve Sözleşme Riskleri	• Mali İşler Yönetimi – Tahsilat, Muhasebe, Fon Yönetimi, Mali Raporlama

Üretim Sürecini Dikkate Alarak Risklerimizi tanımlayalım

- **Risk ne / Performansa etkisi ne?**

(15 dakika)

RM.001 Kurumsal Risk Yönetimi - Risk Matrisi_02092010.xlsx

Üretim Süreci Risklerimiz /Riskin Performans Metriğine Dönüşmesi

- Hammadde kalitesinde düşüklük
- Stokta yeterli hammadde ve malzemenin olmaması
- Tasarım hatası /Terminde gecikme/Müşteri memnuniyeti
- Makinaların periyodik bakımlarının yapılmaması
- Müşteri sipariş miktarı ve termininin doğru bildirilmemiş olması
- Müşteri sipariş ve termininin geç bildirilmesi
- Kapasite planlamasının yapılmaması/Terminde gecikme/Müşteri memnuniyeti
- Üretim hattının yeni siparişe hazır olmaması
- Üretim kritik kontrol noktaları tanımlı değildir/ Kalite kontrolün kritik noktalarda yapılmaması/Fire oranlarında artış/Terminde gecikme/Müşteri memnuniyeti
- Çalışanların eğitimli olmaması /Kalite Riski /Fire oranlarında artış
- Sipariş bazlı üretim maliyet planlaması yapılmaması /Fiyatlandırma riski

- İade edilen hammadde malzeme oranı
- Hatalı hammadde malzeme oranı
- Onaylı Tasarım sayısı/Tasarım sayısı
- Arıza sayısı ve makine durma süresi
- Sipariş teslim süresi/Müşteri teslim tarihi
- Kapasite doluluğu nedeniyle bekleme süreleri /Sipariş teslim süresi/Müşteri teslim tarihi
- Tasarım ve renk değişikliği adaptasyon süresi
- Fire oranları
- Hatalı ürün sayısı
- gecikme/Müşteri memnuniyeti
- Üretim hattının yeni siparişe hazır olmaması
- Fiyatlandırmadan kaynaklı satış kaybı
- Kişi başına verilen eğitim süresi

- Satınalma
- Giriş kalite kontrol
- Üretim kalite kontrol

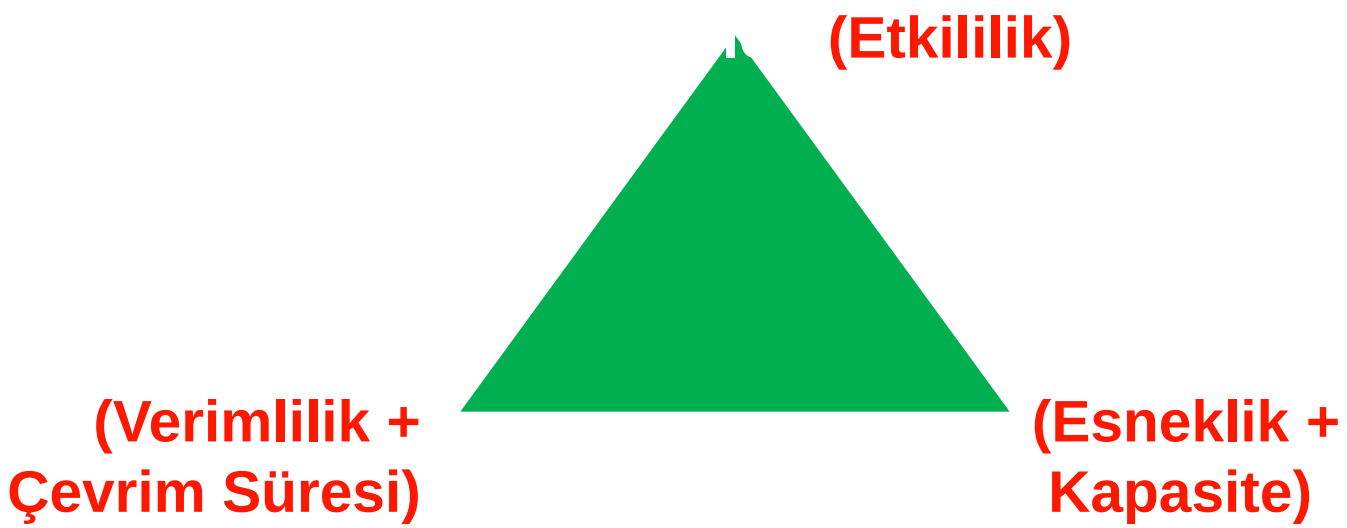
- Satınalma
- Lojistik Yönetimi
- Planlama
- Üretim
- Muhasebe
- Satış

Performans Göstergeleri

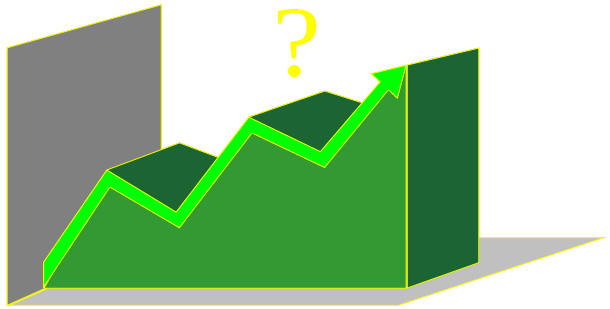
Süreçlerin etkinliğini ve iş üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla belirlenen parametrelerdir.

Bunlar için hedefler belirlenir ve düzenli ölçümlerle gerçek durum tespit edilir.

Göstergeler, gidilen yönü ve zaman içinde kaydedilen iyileşmeleri gösterir.



Performans Göstergeleri



PERFORMANS GÖSTERGELERİ

SONUÇ Göstergeleri	ÖNCÜ Göstergeler
(İş Sonuçları)	(Süreç Göstergeleri)
Finansal Sonuçlar ve Finansal olmayan Sonuçlar	Günden güne performans izleme ve yönetme

Performans Göstergeleri

Büyüme

Yeni Ürünler

Mevcut Ürünler

Yeni Pazar

Teslimat Performansı

- Planlama
- Satınalma
- Üretim

- Red oranı
- Temin süresi
- Kalifiye Satıcı

- Hata oranı
- Çevrim zamanı
- Planlanmayan durma
- Verim

SONUÇ GÖSTERGELERİ ⇒ ÖNCÜ GÖSTERGELER

Stratejiden Süreç Performansına

Güneş Tekstil Strateji Haritası

Değerler	Vizyon	Misyon
Güvenilirlik, Kalite, Yenilikçilik	kendi markası ile ev tekstili sektöründe global pazarda güvenilir bir yer elde etmek	Ev teksitli alanında müşterilerimize yüksek kaliteli, müşteri memnuniyetini ön planda tutan hayatı kolaylaştıran ve çevreye faydalı ürünler sunmak
Stratejik Odaklar		
Sürdürülebilir Kalite Standardı	Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Büyüme	İnnovasyon
Stratejik Hedefler		
Kalite Standartlarını sağlamak	Ev tekstilinde ülkemizde ilk 3 firmadan biri olmak	Tasarım ve ar-ge departmanı kurmak
Müşteri beklentilerine uygun üretim	Bölge bayilikleri vermek suratiyle ülke genelinde yaygın bir şekilde bulunmak	Geliştirdiğimiz tasarımlar ile müşteri bağlılığını sağlamak
Rekabetçi Fiyat İçin İç Verimliliği Artırma		Tasarımda öncü ve sürükleyici olmak
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığını Artırma	Bölge coğrafyasında tercih edilen üreticilerden birisi olmak	
Tedarikçilerimizle İş Ortaklığı	İhracatın %40'a çıkartılması	
Satış sonrası destek hizmetlerinin mükemmelleştirilmesi		

Stratejik Odak: Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Büyüme

	Stratejik Odak : İç Ürün Geliştirme					
		Dengeli Ölçüm kartı			Hareket Planı	
	Strateji Haritası	Amaç	Ölçü	Hedef	Faaliyet	Bütçe
Finansal Perspektif	Gelir Büyümesi	Yeni ürünlerden gelir büyümesi elde etmek	Yıllık Gelir Artışı	%25+	xxx	xxx
			Yeni Ürün Geliri %si	30%	xxxx	x
Müşteri Perspektifi	Yenilikçi Ürünler	Müşterilerin en gelişkin yeterlik ihtiyaçlarını karşılamak	Mevcut Müşteri portföyünün yarısının yeni ürünü kullanması	50%		xxx
			Müşteri bağlılığı	80%	CRM	xxxx
İç perspektif	Birinci Sınıf İç Ürün Gelistirme	Yeni ürün Geliştirmeyi hızlandırmak	Pazara ilk çıkan olmak	75%	Lansaman Maliyeti	xxx
			Pazara çıkma süresi	8 ay	Geliştirme devir süresini yeniden yapılandırma	xxxx
Öğrenme ve Büyüme Perspektifi	Sağlam, Yetenekli İş Gücü	Stratejik Beceriler kazanmak geliştirmek ve devam ettirmek	Uzmanlaşmış yetenek bulunurluğu	100%	Yeni İşstihdam sağlama	xxx
			Kilit çalışan devamlılığı	95%	Eğitimler	xxxx

Örnektir

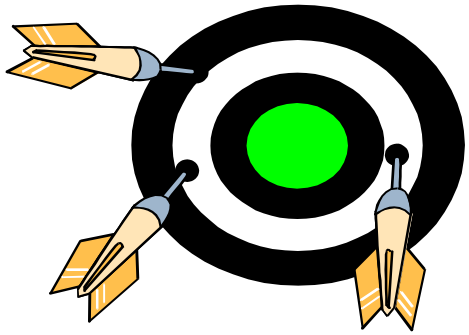
Dengeli Hedef Kartını bu örneğe uygun olarak oluşturalım

Süreç Olgunluğu..

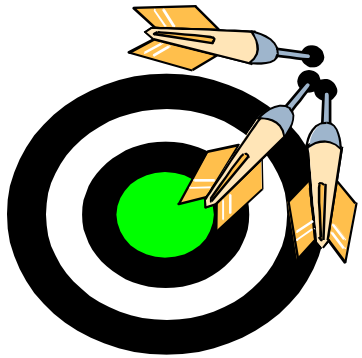
Etkili Süreç :

Sürecin müşteri isteklerine uygun çıktı sağlama yeteneği (Doğru iş yapmak)

- ***(Örn: Müşteri isteklerini karşılamak)***



Verimli - Etkili değil

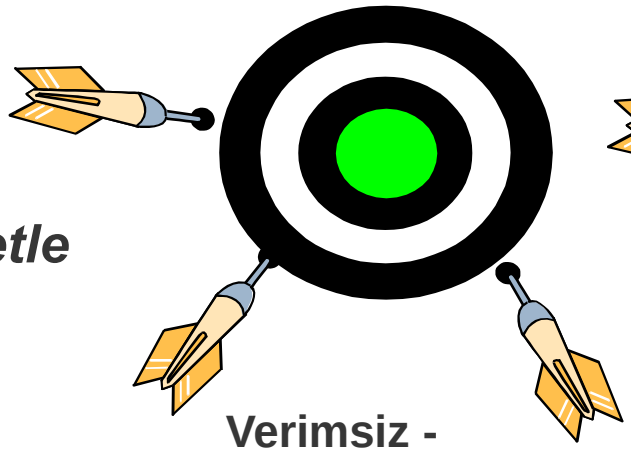


Verimsiz -Etkili

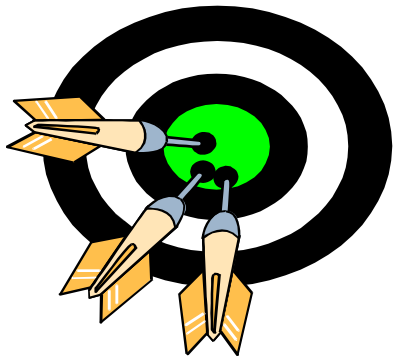
Verimli Süreç :

Süreç için gerekli olan kaynakların doğru kullanımı (İşi doğru yapmak)

- ***(Örn: Zamanında ve uygun maliyetle üretim yapmak)***



Verimsiz - Etkili değil

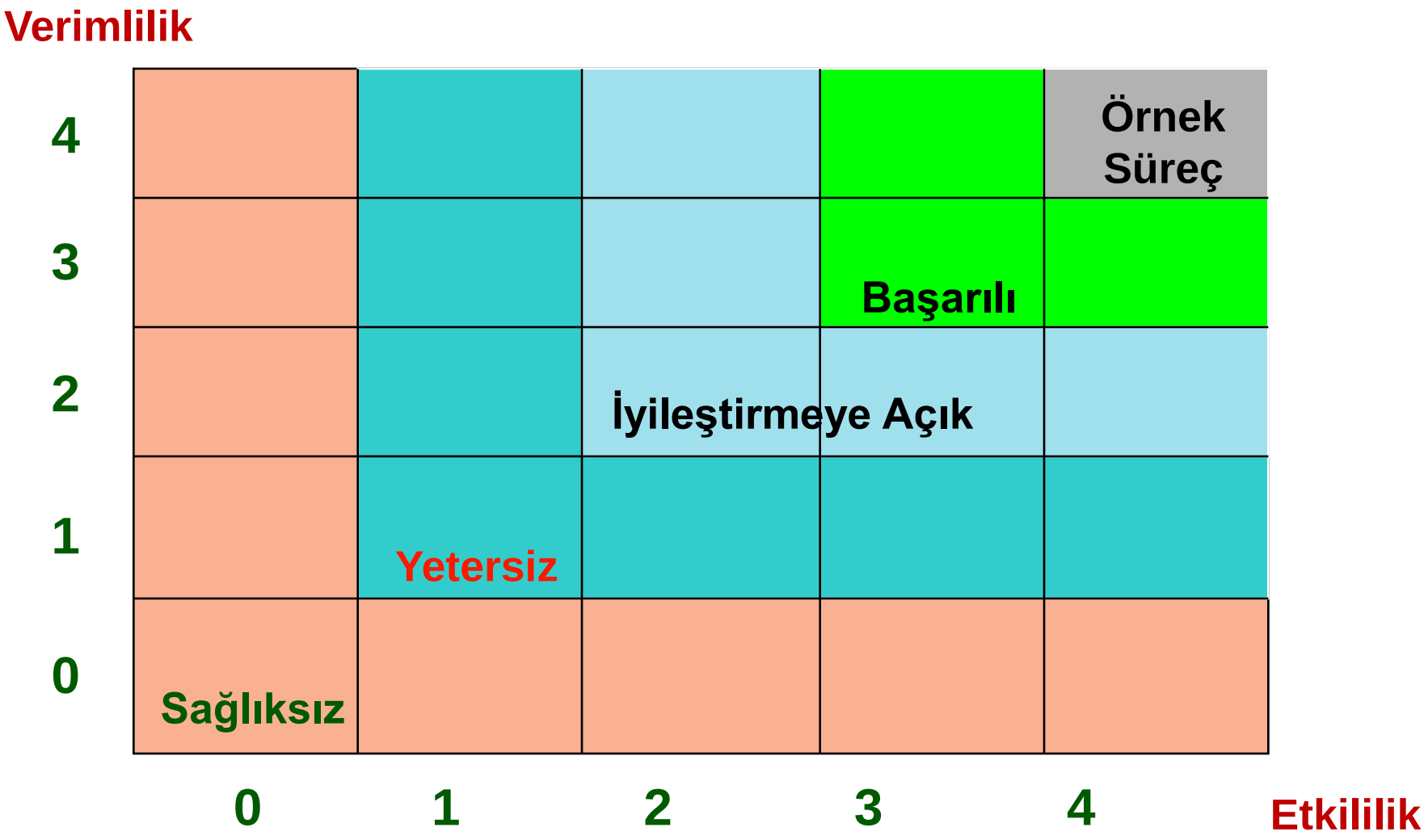


Verimli - Etkili

Süreç Olgunluğu..

	Verimlilik	Etkililik
4	Süreç hatasız, birim maliyet çok düşük, çevrim süresi kısa, fire yok, kalitesizlik maliyeti düşük	Sürecin çıktıları, çoğunlukla müşteri beklentilerinin üzerine çıkıyor
3	Süreç verimli, maliyetler düşük, fire düşük, çevrim süresi kısalmakta	Sürecin çıktıları, zaman zaman müşteri beklentilerinin üzerine çıkıyor
2	Süreç oldukça verimli işletiliyor, ancak çevrim süresi ve birim maliyetler iyileştirilmeli	Sürecin çıktıları, müşteri beklentilerini karşılıyor
1	Süreç verimsiz ve iyileştirilmeye ihtiyacı duyuluyor	Sürecin çıktıları, müşteri beklentilerinin bazılarını karşılıyor
0	Sürecin kalite hataları, firesi, uzun çevrim süresi ve yüksek maliyetleri var	Sürecin çıktıları, müşteri beklentilerini karşılamıyor

Süreç Olgunluğu..



- Performans Göstergesi Belirleme

- Şirketinizde Üretim Sürecinin Olgunluğunu Belirleyiniz
  (Verimlilik / Etkinlik Analiz Tekniğini kullanarak)

(30 dak)

Kurum Karnesi (Balanced Scorecard)

Finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?

Amaçlar	Ölçüler	Hedefler	Girişimler

Vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?

Amaçlar	Ölçüler	Hedefler	Girişimler

Vizyon ve Strateji

Hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için hangi işlerde Mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?

Amaçlar	Ölçüler	Hedefler	Girişimler

Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve Gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız?

Amaçlar	Ölçüler	Hedefler	Girişimler

Kurum Karnesi / Balanced Scorecard

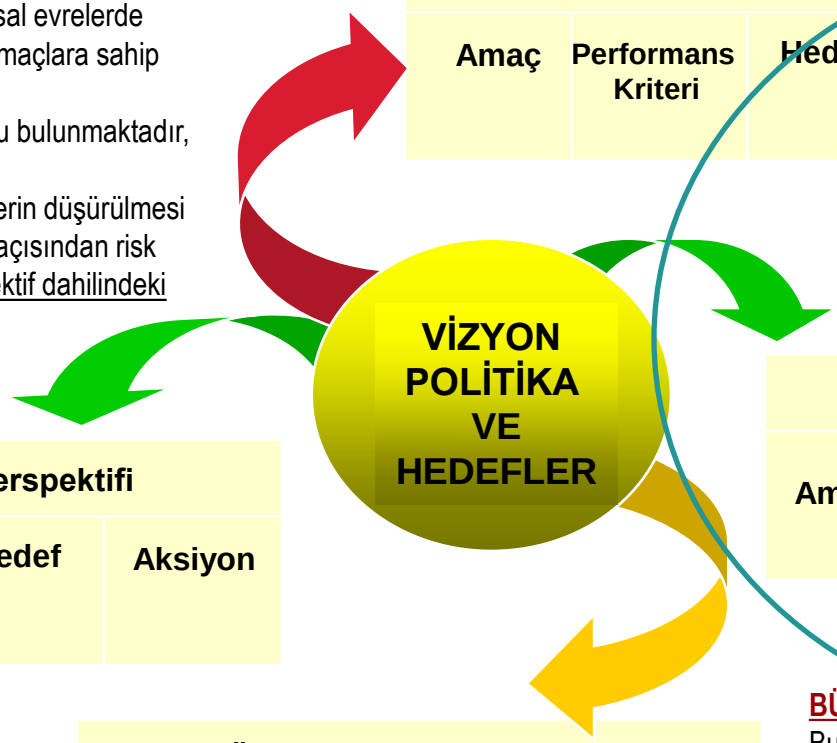
FİNANSAL PERSPEKTİF

Bir Kurum, büyüme, büyümeyi sürdürme, sonuçları alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir.
Finansal temanın iki boyutu bulunmaktadır, verimlilik ve büyüme.
Büyüme stratejisi, maliyetlerin düşürülmesi karlılık ve Kurum ortakları açısından risk durumu da finansal perspektif dahilindeki konulardır.

Finansal Boyut			
Amaç	Performans Kriteri	Hedef	Aksiyon

İÇ YAPI PERSPEKTİFİ

Ürün geliştirme, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmetler.. gibi aşamalarda, stratejiye uygun hangi unsurların önem kazandığının belirlenmesi ve bu sınıflandırma kapsamında, kurumun amacına en uygun ölçülerin ele alınması gerekir.



Müşteri Perspektifi			
Amaç	Performans Kriteri	Hedef	Aksiyon

İş Süreçleri Perspektifi			
Amaç	Performans Kriteri	Hedef	Aksiyon

MÜŞTERİ PERSPEKTİFİ

Müşteri bakış açısından farklılığın ve değerin yaratılması (ürün ve hizmetlerin fonksiyonellik, kalite, fiyat, işlem süresi, maliyet gibi ürün ve hizmet özelliklerinin müşteriden alınan geri bildirim ile doğru tanımlanması) ve paylaşımı.

Öğrenme ve Büyüme			
Amaç	Performans Kriteri	Hedef	Aksiyon

BÜYÜME VE ÖĞRENME PERSPEKTİFİ

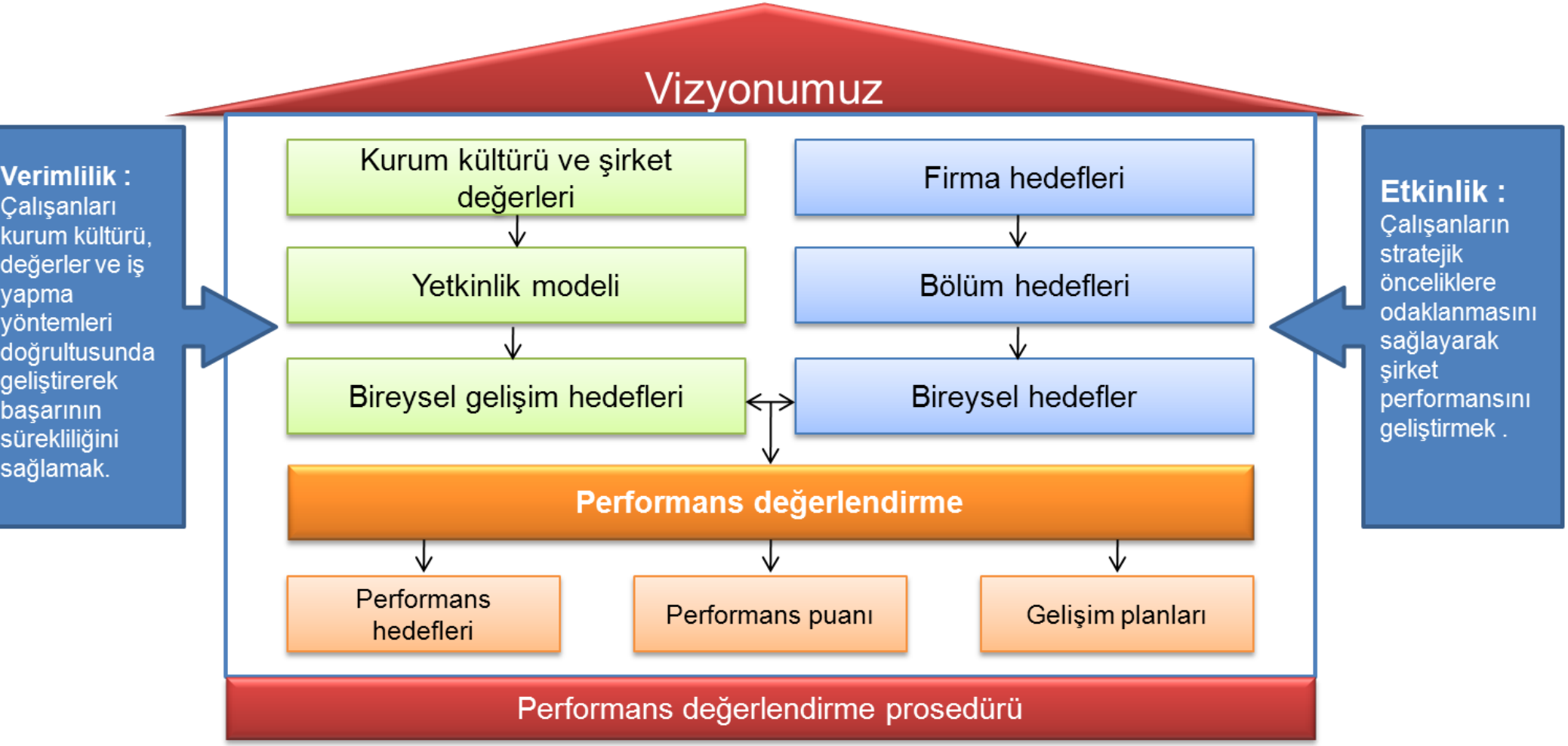
Bu boyut, çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon-yetki v.b ile ilgilenir. Çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve sistemlerini geliştirmek, personel tatmini vb. ölçüler ele alınabilir.

Bölüm 3: Bireysel Seviyede Performans Yönetimi

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Yönetim Sistemi

Kaliteden Mükemmelliğe



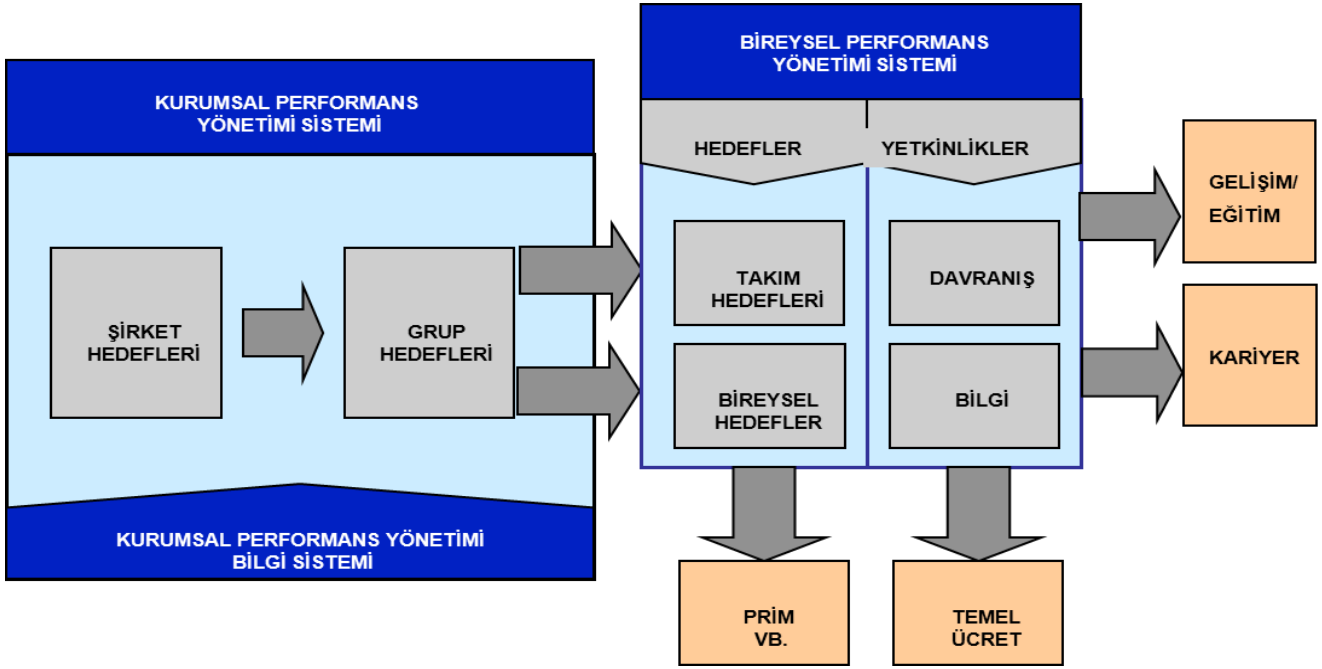
ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Yönetim Sistemi

✓Teknik/mesleki gereksinim açıklarını ve eğitim gereksinimlerini belirlemek
✓Kariyer Planlama; Çalışan performanslarını değerlendirerek, çalışanın işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak
✓Ücret yönetimine veri oluşturmak
✓Yöneticilerin, dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak
✓Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve iş gören moralini yükseltmek
✓Yöneticilerin ve iş görenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Yönetim Sistemi



Amaç : Çalışanların performanslarının geliştirilmesi yoluyla, kurum performansının artırılması

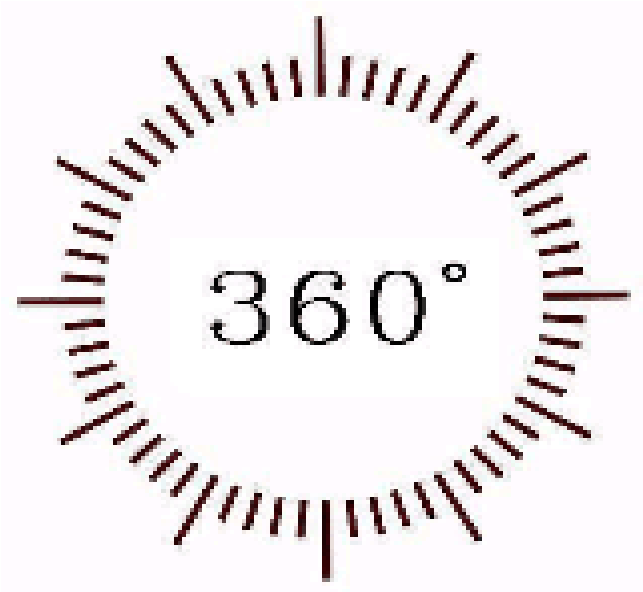
Başarı Faktörleri :

1. Bireysel performansın kurumsal performans ile ilişkilendirilmesi ve stratejilerin performans beklentilerine dönüştürülmesi
2. Hem iş hedeflerine (ne?) hem de yetkinliklere (nasıl?) dayalı bir süreç kullanılması
3. Performans geribildirimi almak için birden çok kaynağa başvurulması
4. Yapılandırılmış rehberlik yöntemlerinin kullanılması ve yönetimin koçluk becerilerinin geliştirilmesi

ICC Tarafından Hazırlanmıştır. Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Ölçümleme

- 360 derece: Kendisi, takım arkadaşı, müşterisi, tedarikçisi, üstü
- 180 derece: Kendisi, üstü, iç tedarikçisi
- 90 derece: üstü, üstünün üstü



Amaç kişiye birden fazla kaynaktan geri bildirim yapmak

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

- Hedef Yetkinlik dağılımıDytech Performans Degerlendirme Prosedürü_Final_09112012.doc

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Yönetim Sistemi

Hedef Gerçekleştirme	% ? / 60	43,3
Yetkinliklere göre Değerlendirme	% ? / 25	16
Ekip İçi Değerlendirme **(Tedarikçi – Müşteri ilişkisi içerisinde)**	% ? /15	10,8
Performans Puanı		70,1

Yöneticilerin Değerlendirilmesi

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Yönetim Sistemi

Değerlendirme Kriteri	Değerlendiren	Değerlendirilen	Değerlendirme Yöntemi
Hedef Gerçekleştirme		Çalışan	Performans hedeflerinin tanımlanması ve gerçekleşmenin ölçümlenmesi; veriler bilgi sisteminden otomatik ölçülür
Yetkinliklere göre Değerlendirme	Üst	Ast	Değerlendirilen, değerlendiren üst ve üstün üstünün yetkinlik değerlendirme tabloları üzerinde değerlendirme yapması; karşılıklı görüşme ve geri bildirimle mutabakat sağlanması
Ekip İçi Değerlendirme	Müşteri/Tedarikçi	Müşteri/Tedarikçi	Değerlendirilenle tedarikçi-müşteri ilişkisi olan 2 kişinin değerlendirileni yetkinlik değerlendirme tablosu üzerinde temel yetkinlikler kapsamında değerlendirmesi
Liderlik Değerlendirmesi	Çalışanlar ve Bağımsız Danışman	Kuruluşun Yöneticileri	Çalışanların yöneticilerini değerlendirme anketleri ile değerlendirmesi; anketlerin bağımsız danışman tarafından yorumlanması

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Hedef Belirleme ve Değerlendirme

Direkt Satış
Takım Liderleri

Stratejik Amaç	Üretimde Sektör İçinde İlk 3 İçinde Bulunmak	Gerçekleşen	Hedef Gerçekleşme Oranı %
Kuruluş Stratejik Hedefi	Satış Cirosunda Artış		
Bölüm / Müdürlüklerin Hedefleri	Direkt Satış Cirosunun %15 Artması	%13	%87

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Yetkinlik

Kişisel Yetkinlikler Düzeyi

Kurumsal İnsan Kaynağı Yetkinlik Düzeyini Oluşturur.

Görevlerin,

Arzu Edilen/Hedeflenen En Üst Performans Seviyesinde Yerine Getirilebilmesi İçin, Görevi Üstlenecek Kişide Aranacak Bilgi ve Beceri (Belirleyici Davranış Biçimi/Başvurulan Davranışlar ve Eylemler Bileşeni) Düzeyinin Tanımlanmasıdır.

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Yetkinlik değerlendirmesinin yararları:

Yetkinlik değerlendirme sonuçları, elimizdeki potansiyeli bilmek, potansiyeli değerlendirmek ve bu kurumun geleceği için kişilerden yararlanmak, kişilerin kuruma katma değer yarattığını görebilmek açısından önemli girdi sağlamaktadır.

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Yetkinlik Değerlendirmesinin Yararları

- **Yüksek Performans Gerçekleştirmek**
  - Başarılı olmak için nelere odaklanılacağının bilinmesi bireylerin ve kurumun performansını yükseltir.
- **Yönbirliği ve Yetkilendirme**
  - Çalışanların kişisel olarak daha başarılı olmak için nasıl davranmaları gerektiği belirlenmiş olur;
  - Yetkinlikler yetki ve sorumluluk dağıtımında belirleyici ölçüt olarak kullanılır;
  - Çalışanlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere yönlendirilmiş olurlar;
  - Sonuçta karar kullanımının ve verimliliğin arttığı bir iş ortamı oluşur.
- **Objektif Değerlendirme ve Etkili Gelişim Planlama**
  - Yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışları içerdikleri için daha objektif değerlendirmeye olanak tanır.
  - Yetkinliklerin düzenli aralıklarla ölçülmesi, mevcut ve ideal performans arasındaki farkın daha doğru belirlenmesini sağlar. Böylece kişisel gelişim planları ihtiyaçlar doğrultusunda ve daha etkili olarak yapılır.

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Yetkinliklere göre Değerlendirme

Yönetsel Yetkinlikler
Temel Yetkinlikler
Teknik Yetkinlikler

Puan aralığı:

1 (Başarısız), 2 (Geliştirilmeli), 3 (Yeterli), 4 (Başarılı), 5 (Mükemmel)

Ağırlıklı Yetkinlik Puanı = 3,2 = % 64

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Yetkinlik

- **Temel Yetkinlikler**

  Temel yetkinlikler, organizasyonun tüm kademe ve pozisyonlarında, farklı önem derecesinde olmakla birlikte, çalışan her kişide, en az ortalama düzeyde aranan davranış özelliklerdir.

- **Teknik Yetkinlikler**

  Teknik yetkinlikler görevin yerine getirilmesi için gerekli teknik ve uygulamaya yönelik bilgi ve becerinin başarılı davranış özelliklerini ve düzeyini tanımlar.

- **Yönetsel Yetkinlikler**

  Yönetsel yetkinlikler, farklı yönetim kademeleri dikkate alınarak, yöneticilerde aranan başarılı davranışların neler olduğunu tanımlar.

•

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Temel Yetkinlikler

- Müşteri, Tedarikçi ve Kalite Odaklılık
- Etkili İletişim, Temsil ve İkna
- Ekip Çalışması
- Profesyonel Yaklaşım, Mesleki Konumlanma
- Başarıya Odaklılık
- Gelişime ve Değişime Açık Olma, Yaratıcılık
- Süreç Bütünlüğünü Algılama ve Sorumluluk Bilinci
- Analitik Düşünme, Problem Çözme Becerileri
- Stres ve Baskı Altında Çalışabilme
- Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Eylemi

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Teknik Yetkinlikler

- Teknik Bilgi ve Uygulama
- Veri ve Doküman Yönetimi
- Sunum Tekniklerinin Kullanımı
- Teknolojinin İzlenmesi, Geliştirilmesi ve Etkin Kullanımı

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Yönetsel Yetkinlikler

Kaliteden Mükemmelliğe

- Stratejik Yönetim
- Etkili Karar Alma
- Planlama ve Organizasyon
- Çalışanların Yönlendirilmesi ve Motivasyonu
- Değişim Yönetimi

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Yetkinlik Bazlı Eğitim Ve Gelişim İhtiyaç Analizi

DEĞERLENDİRİLEN PERSONEL : İLKNUR YILMAZ ---- YETKİNLİK DEĞERLENDİRME SONUÇ PUANI : 2,66

TEKNİK YETKİNLİKLER (2,53)

Yetkinlik Adı	Değerlendirme Puanı	İLKNUR YILMAZ Açıklama :	İLKNUR YILMAZ Açıklama :
İşi ile ilgili teknik bilgiye ve deneyime sahiptir,	○ 1 ● 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5		
İşi ile ilgili teknik gelişmeleri takip eder.	○ 1 ● 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5		
Konusuyla ilgili kanun ve mevzuatlardaki gelişmeleri düzenli olarak takip eder.	○ 1 ● 2		
İşi ile ilgili yönetmelik, prosedür, talimat ve duruyuları bilir ve değişiklikleri takip eder.	○ 1 ● 2		
Diğer firmaların uygulamalarını takip eder; işiyle ilişkilendirir, kıyaslar, yorumlar.	○ 1 ○ 2		
İşi ile ilgili edindiği değişim ve gelişimleri işine aktarmada hevesli ve başarılıdır.	○ 1 ○ 2		
Genel olarak Kurumun yapabilecekleri ve potansiyeli (Kurumun teknoloji, finans, tedarik ve insan kaynakları ile içinde bulunduğu iş çevresi itibariyle bulunduğu durum) hakkında detaylı bilgisi vardır.	○ 1 ○ 2		

Madde Sayısı : 16

Sıra No.	Teknik Yetkinlikler		
	Teknik Bilgi ve Uygulama	Üretim/Bakım	Gün
TK 1	İşi ile ilgili teknik bilgiye ve deneyime sahiptir,	5S	1
		ATIK YÖNETİMİ	1
		ÇEVRE BİLİNÇLENDİRME EĞT.	1
		EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ TANITIM	1
		ENTEGRE ATIK YÖNETİMİ	2
		ERGONOMİ EĞİTİMİ	2
		FORKLİFT SERTİFİKALANDIRMA PROGR	8
		HÜCRE/ KANBAN EĞİTİMİ	1
		İSG	1
		İSG RİSK ANALİZİ	1
		KALIP BAĞLAMA(SET-UP)	1
		KANBAN EĞİTİMİ	1
		KİŞİSEL KORUYUCU DONANIMI	1
		MSDS	1
		OTONOM BAKIM	1
		POKE YOKE	1
		PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ	1
		VİNÇ SERTİFİKALANDIRMA PROGRAM	3
		YALIN ÜRETİM	1

Geri | Ortalama Puan 2,69 | Kaydet | İleri

Değerlendirme Puanları

1 BAŞARISIZ | 2 GELİŞTİRİLMELİ | 3 YETERLİ | 4 BAŞARILI | 5 MÜKEMMEL

Ölçümde Hataları Önlemek İçin

- Çok fazla şey ölçme
  - Çok fazla değişken için ölçüm koymaktan kaçınılmalı. Üç yada beş en kritik alanların performansını ölçmeye odaklanmak daha iyidir.
- Sadece sonuçları ölçme
  - Sadece sonuçlara odaklanma, çalışanın davranışı ve çabası sonuç odaklı ise etkilidir.
  - Uzun vadeli, istenilen sonuçlara bağlı günlük operasyonel performansların ölçümü için bazen çalışmanın nasıl olduğuna odaklanmak daha etkilidir.
- Sadece bir fonksiyonu ölçme
  - Fonksiyonel açıdan işin ölçülmesi eğilimi, diğer alanları dikkate almadan sadece bir alanın performansının maksimum edilme çabası sonucunu getirebilir.
- Süreçten çok fonksiyonlara odaklanma
  - Süreç ölçümlemesinin bir avantajı da birden fazla işlev veya süreçler genelinde etkisini saptamak için kullanılabilir olmasıdır.
    Fonksiyonların limitli olarak ölçülmesine odaklanmak, bir organizasyonel birimin performansının diğerlerine nazaran daha iyi olduğu veya bireysel performansın diğerlerine göre daha iyi olduğu sonucunu verebilir.

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans görüşmesi öncesi hazırlıklar

Çalışanın yapması gerekenler :

- Kendiniz için yetkinlik değerlendirmesi yapınız,
- Bireysel hedeflerinizi değerlendiriniz ve puanlandırınız.
- Güçlü ve zayıf yönlerinizi değerlendiriniz.

Yöneticinin yapması gerekenler :

- Çalışanın yetkinlik değerlendirmesini yapması

(Yetkinliklerin değerlendirilmesi, üstün astı (Yönetsel-Temel-Teknik Yetkinlikler)

- Bireysel hedeflerin ve yetkinliklerin çalışan ile görüşülmesi ve mutabakat sağlanması
- Performans hedeflerinin belirlenmesi
- Gelişim ve eğitim planlarının belirlenmesi
- Ücretlendirme ve ödüllendirme

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

İçerik:

- İş ve bireysel hedeflerin sonuçları üzerinde mutabakata varma
- Yetkinlik değerlendirme sonuçlarını paylaşma
- Çalışanın beklentilerini değerlendirme
- Gelişim öncelikleri önerisi hazırlama
- Performans kategorisinde uzlaşma

Anlaşmazlık durumunda, bir üst amir İnsan Kaynakları ile birlikte karar verir.

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Yönetim Sistemi

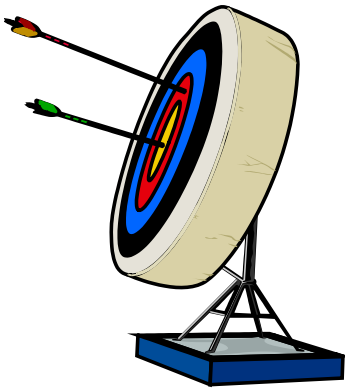
Personel Yönetim Sisteminin
Diğer Yönetim Sistem ve Süreçleriyle
İlişkisi

- Hedeflerle Performans Değerlendirmesi
- Yetkinlik Performans Değerlendirilmesi
- İş Analizi
- Görev Tanımları
- İş Değerlemesi Sistemi
- Ücret Yönetim Sistemi
- Kariyer Planlaması
- Seçme-Yerleştirme Süreci

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Performans Geribildirim'in Kullanım Alanları

- Fark Analizi ve Kaynak Planlaması
- Liderlik Geliştirme
- Koçluk
- Performans Değerlendirme
- Performansa Bağlı Ödüllendirme
- Kişisel Gelişim
- Takım Verimliliği
- Kariyer Yönetimi
- Eğitim İhtiyaç Analizi
- Ücret Yönetimi



ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

“Dünyanın en iyi eğitim görmüş, motivasyonu en yüksek insanlarını işe alın ve işe yaramaz bir sistemin içine yerleştirin, göreceksiniz; her seferinde kazanan sistem olacaktır.”

ICC Tarafından Hazırlanmıştır Tüm Hakları Saklıdır.

Teşekkürler

www.iccdanismanlik.com.tr