



PERFORMANS YÖNETİMİ KIYASLAMA PROJESİ

SONUÇ RAPORU

EKİM 1999

İÇİNDEKİLER

	<u>Bölüm</u>
BÖLÜM 1: BİR KONSORSİYUMUN ARDINDAN	1
BÖLÜM 2: KIYASLAMA	7
BÖLÜM 3: ÇALIŞMA FAALİYET PLANI	13
BÖLÜM 4: ANKET DEĞERLENDİRME RAPORU	17
BÖLÜM 5: KIYASLAMA ZİYARETLERİ	35

1. BİR KONSORSİYUMUN ARDINDAN

KalDer'in 1999 yılı projelerinden biri olan Kıyaslama (Benchmarking) Grup Çalışması, Mart ayında başladı. Proje öncesinde yapılan değerlendirmelerden sonra ilk kıyaslama konusu olarak "Performans Yönetimi" seçildi. Kıyaslama Grup Çalışmalarında, aynı konuya ilgi duyan kuruluşların, bir araya gelerek seçilen konudaki iyi uygulamaları birlikte ortaya çıkarmaları, incelemeleri ve öğrendiklerini kendi şirketlerinde uygulama imkanı bulmaları amaçlanmaktadır.

Konuya ilgi göstererek projede yer alma arzusu ile KalDer'e başvuran kuruluşlar, "Katılım Ortağı", seçilen proje için uygulamaları örnek alınabilecek kuruluşlar ise, "Kıyas Ortağı" olarak anılmaktadır.

Performans Yönetimi Kıyaslama Projesi'nde katılım ortaklarının oluşturduğu konsorsiyumda;

- ABB Elektrik A.Ş
- Beko Elektronik A.Ş
- Demirbank T.A.Ş
- Flokser Group
- Volkswagen Elektrik Sistemleri. A. Ş
- Yaşar Holding

yer almıştır.

AC İnsan Kaynakları Eğitim-Yönetim A.Ş Genel Müdürü Ayşe Berkol konu uzmanı danışman olarak çalışmayı yönlendirmiştir.

Çalışma Grubunun faaliyet takvimi üçüncü bölümde verilmiştir. Konsorsiyum ilk toplantısını Mart 1999'da gerçekleştirdi. Toplantıda ortak amaçlar tespit edildi ve danışman tarafından hazırlanan "Performans Yönetimi" ile ilgili bir sunuş gerçekleştirilerek ortak bir lisan oluşturması sağlandı. Ayrıca toplantıda Performans Yönetimi konusunda iyi uygulamaları olan işletmelerin belirlenmesi amacı ile bir anket çalışmasına bazı teşkil edecek kriterler ve buna bağlı hazırlanacak sorular üzerinde tartışıldı.

Daha sonraki aşamada potansiyel Kıyas Ortaklarının tespiti için anket hazırlama çalışması yapıldı. Bu çalışma çok önemliydi, çünkü Performans Yönetimini uyguladığını düşündüğü halde bu konuda iyi örnek oluşturmayan şirketler ile, bunu başarı ile uygulayan şirketleri anket sorularıyla filtre etmek gerekiyordu.

“Başarı ile uygulayan şirketler” demekle, performans yönetimini uzun süredir uygulayan ve sonuçlarını şirketin ve bireyin gelişimi yönünde kullanan şirketler kastediliyordu. İşte bu şirketleri tespit edebilmek için 20 soruluk bir anket hazırlandı.

Anket, aday kıyaslama ortağı şirketlerdeki İnsan Kaynakları yöneticileri ya da ilgili yöneticilere gönderildi. Toplam Kalite Yönetimini benimseyen şirketler “İş Mükemmelliği Prensipleri” dahilinde, toplumsal fayda ve iyi örneklerden yararlanma yolunda yaklaşım ile böyle bir çalışmaya sıcak baktılar. KalDer’in 58 şirkete yolladığı bu çalışmaya 27 şirket, anketi belirlenen sürede yanıtlayarak, katıldı.

19 Nisan 1999 tarihine kadar KalDer’e ulaşan anket cevapları aynı tarihte konsorsiyum üyeleri tarafından değerlendirildi. Konsorsiyum üyelerinin hazırladığı anket soruları Performans Yönetiminin önemli mihenk taşlarını oluşturmada ve gelen cevaplara göre uygulamaların amaca uygunluğu saptanabilmekteydi. Sorular genel olarak aşağıdaki kriterlere göre hazırlanmıştır:

- Performans Yönetimini uygulama amacı,
- Değerlendirme kriterlerinin hangi birimler tarafından hazırlandığı,
- Hangi seviyede çalışanların daha olumlu katılım sağladığı,
- Kapsamı, prosedürleri, dokümantasyon ve form çalışmaları,
- Sonuçların izlenme ve değerlendirilme sıklığı,
- Karşılaşılan zorluklar,
- Kaç yıldır uygulandığı,
- Hedeflenen seviyeye ulaşım ulaşıldığı.

Aday işletmelere gönderilen anket formlarına gelen cevapların değerlendirme sonuçları dördüncü bölümde sunulmuştur.

Konsorsiyum üyeleri anket sorularını puanlandırarak kıyas ortaklarını belirlemiş, beş kuruluş kıyas ortağı olarak çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu kuruluşlar aşağıdadır.

- Duşa,
- Erdyas Biracılık,
- Garanti Bankası,

- Pfizer,
- Philip Morris - Sabancı.

Yapılan kıyaslama ziyaretleri çerçevesinde kıyas ortaklarının anket değerlendirmeleri beşinci bölümde mercek altına alınmıştır. Altıncı bölümde ise üç kıyas ortağına ait iyi uygulama örneklerine yer verilmiştir. Sonuç raporunun yedinci bölümü Sn. Berkol tarafından yapılan kaynak araştırmasından bazı notlar içermektedir.

KalDer tarafından gerçekleştirilen bu ilk kıyaslama konsorsiyumuna katılan kuruluşlarımıza, projeyi yönlendiren Sn. Ayşe Berkol'a ve çalışmaya kıyas ortağı olarak katkıda bulunan kuruluşlarımıza teşekkür ederiz.

25 Ekim 1999

Tuğrul ÇELEBİ

KalDer İcra Kurulu Üyesi