

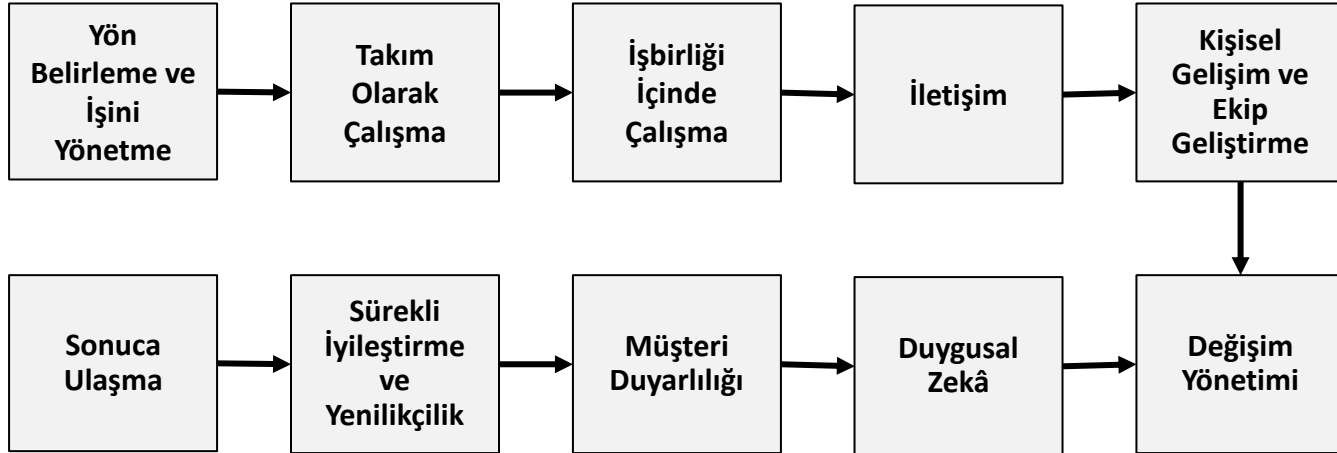
Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Yönetmel Yetkinlikler

Vaka Örnekleri

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Yönetsel Yetkinlikler



Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması

- Vaka Bazlı Yetkinlik Geliştirme Programının; aşağıdaki faaliyetlere yönelik pratik yapmak ve deneyimler ile refleksel seviyede davranışsal kabiliyetler elde etmektir:
 - Katılımcıların neden-sonuç ilişkisi kurmaları,
 - Önemli olan kavramlar üzerinde düşünerek yargıda bulunmaları,
 - Tartışma sürecinde birbirlerini dinlemeleri,
 - Birbirlerine sorular sormaları
 - Sorulara ilişkin görüşlerini özgürce ifade etmeleri

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #1 : Yön Belirleme ve İşini Yönetme

Üst yönetim, sizi açık olan bir üst pozisyon görevi için uygun olduğunuzu düşünmekte ve sizi çağırıp atamayla ilgili görüşlerinizi almak istemektedir.

İlgili pozisyona atama yapılmasının şirket içerisindeki rolünüzü güçlendireceğini düşünmektesiniz. Ayrıca; atamadan kaynaklanan maaş iyileştirmesinin de yapılması sizi olumlu yönde güdülemektedir. Şirket yönetiminin ilgili pozisyona sizi aday olarak düşünmesi motivasyonunuzu arttırmaktadır.

Ancak, şirket süreçlerinin istenilen seviyede olmaması, personel kalifikasyonlarının yetersizliği ve bölümlerarası işbirliğinin gelişmemiş olmasını düşündüğünüzde zor bir sürecin sizi beklediğine inanıyorsunuz. Atama önerisine olumsuz yanıt vermeniz durumunda, fabrika'daki geleceğinizin son derece olumsuz etkileneceği bilincine de sahipsiniz. Alt yapı eksikliğine rağmen ilgili görevi başarıyla yürüteceğinize de inanıyorsunuz.

Üst yönetim ile yapacağınız görüşmede, sandviç metodu ile sürecin olumlu ve olumsuz yanlarını ifade etmeniz beklenmektedir. Olumsuz bir imaj vermeden, yeni görevinizde başarılı çalışmalara yapabileceğinizi belirtmelisiniz.

Kısaca yeni görevinizi kabul ederken, yön belirleme yetkinliği ile süreci başarıyla yöneteceğiniz konusunda yönetimi ikna etmelisiniz. Konuşmanız aşağıdaki başlıklar hakkında detaylı bilgiler içermelidir:

- Planlama ve Organize Etme
- Yetki Devretme

Vaka Çalışması #2 : Yön Belirleme ve İşini Yönetme

- Mühendislik değişikliklerinin sayısı ve revizyon sıklığı, üretim planlarındaki değişiklik sebebiyle sevkiyatların öne çekilmeye çalışılması ve tedarikçi ile iletişime girmek zorunda kalınması, kalite problemleri ve iade bildirimleri, prototip talepleri, iade talepleri, tedarikçi firma talepleri, yönetici talepleri, .. talepleri, ... talepleri vb.
- Hemen hemen hergün yağmur gibi gelen ve genelde yetersiz olan bildirimler, aciliyetler, anlık şok gelişmeler, çat kapı ziyaretler ile karşılaşmaktasınız. Normal şartlarda birey olarak çözebileceğiniz iyileştirmeler olsa da gün içerisinde gelen ilgili / ilgisiz email trafiği, anlık toplantı talepleri, sık telefonlar bir işi tam anlamıyla bitirmeden bir sonrakine geçmenizi sağlıyor.
- Odaklanma sorunu yaşıyorsunuz, İyileştirme ve değişiklik yapmaya iş yükü ve rutin uygulamalar hiç fırsat vermiyor. Yönetime problemleri ve taleplerinizi yeterince aktarmış olduğunuzu düşünüseniz bile yaşanan uygunsuzluklar ve problemler hakkında samimi ve iyi niyetle geri bildirimler vermeye devam ediyorsunuz. Problemlere ait kök sebeplerin çokluğu, olumsuzlukların şiddeti ve ilişkilerin derinliği sebebiyle çoğu problemin kolay çözülemeyeceğini de biliyorsunuz. Ama bir yandan ağlayan/şikayet eden biri olarak tanınmak istemerseniz de -kök sebeplere bakılmadan- hep eksik ve yanlış yapan, beceriksiz personel olarak tanınmak da istemiyorsunuz.
- Sizi ümitlendiren bir değişim olduğunu zaten hiç görmediniz. İlk yıllarınızın verdiği tecrübe eksikliği döneminde bazen ümitlenirdiniz, şimdi ümitlenmeyi bile unuttunuz. Gayret ve çabaya karşı takdir beklemeden bile motivasyonunuzu arttıracak -pardon koruyacak- tek şeyin zamanında aldığınız maaş olduğunu düşünüyorsunuz. Amorti yani...
- Bölüm olarak herkes sizden talep ederken, sizin talepleriniz hep karşılıksız kalıyor.
- Her gün bahçenizi dökülen yapraklardan temizlemeye çalışsanız bile yarın rüzgarla yeni kurumuş yaprakların geleceğini biliyorsunuz.
- Yöneticinizden bir randevu alarak görüşlerinizi aktarmak istiyorsunuz. Mutsuz ve çaresiz olduğunuzu ifade eden bir konuşma yapmalısınız.

Vaka Çalışması #3 : Takım Olarak Çalışma

- Bulunduğunuz bölümde 3 senedir çalışmaktasınız.
- Şirket içerisinde açık bir yöneticilik pozisyonu bulunuyor ve ilgili süreci başarıyla yöneteceğinize dair inancınız var
- Ancak ilgili ekipte motivasyonu düşük, verimsiz ve daha kıdemli ekip üyeleri de (mavi yaka ve beyaz yaka) bulunuyor
- Yönetim, teknik bilgi ve deneyim olarak herhangi bir sıkıntı yaşamayacağınıza düşünse de takım yönetmek için tecrübenizin yeterli olmayacağına inanıyor.. Bu sebeple, yönetim ilgili pozisyon için daha deneyimli bir personel arayışındalar.
- Şirket yöneticileri ve yetkilileri ile bir görüşme yapmak istiyorsunuz. Başarılı bir ekip takım oluşturabileceğinizi ve yönetebileceğinizi ifade eden bir konuşma yapmanız gerekli.
- İlgili konuşmada yönetim tarafından Takım Çalışması yetkinliğinizin ölçülmesine yönelik sorular gelecektir. Takım çalışması yetkinliği ile süreci başarıyla yöneteceğiniz konusunda yönetimi ikna etmelisiniz.

Vaka Çalışması #4 : Takım Olarak Çalışma

- Yöneticiniz; sizden Takım Çalışmasına daha fazla katkı yapmanızı beklediğini ama defalarca geri bildirimde bulunmasına rağmen hala istenilen seviyede destek alamadığını ifade etti. Takım üyesi olarak varlığınız yokluğunuz belli değilmiş, iletişim ve yardımlaşmanız zayıfmış, kimseye yardımcı olmuyormuşsunuz.
- Takım Çalışması konusunda örnek bir çalışan olmayabilirsiniz ama kötü olarak nitelendirecek bir durum olduğuna da inanamıyorsunuz. Ayrıca bu konuda size verilmiş bir eğitimde bulunmuyor.
- Bu geri bildirim sizi çok üzüyor ve moralinizi bozuyor. Aslında Yöneticinizin bu konuda kendi üzerine düşenleri yapmadığına inanıyorsunuz :
 - Takım çalışması için size yön verilmiyor
 - Çalışmalarınızı kolaylaştırılmıyor,
 - Sağlıklı bilgi akışı sağlanmıyor,
 - Katılımcılık yaratılmıyor,
 - Çalışma prensiplerini ve beklentilerini tanımlanmıyor,
 - Bağlılık konusunda yaratılmıyor,
- Yöneticiniz bu konuda sizinle yüz yüze görüşme yapmak istediğini bildirdi. Görüşmenin çok sert geçeceğini biliyorsunuz.
- Görüşmedeki amacınız en azından görüşlerinizi doğru aktarmak, haksızlık yapıldığını doğrudan itiraz gelemeyecek ifadelerle aktarmak, karşıdan gelecek her türlü yüklenmeye tereddüt etmeden ama diklenmeden yanıt vermek olacaktır.
- Görüşme çirkinleşse bile örnek bir çalışan olarak kalmayı başarmalı ve hakkınızı korumak için doğru yöntemlerle iletişim kurmalısınız.

Vaka Çalışması #5 : İletişim

- Yeni yıl zammında memnun olmayan bir mühendisin işten ayrılma işlemleri için sizle görüşmek istediğini öğreniyorsunuz.
- İlgili mühendis 4 senedir firmanızda çalışıyor ve sonuç odaklı çalışmalarıyla değer yaratan parlak bir çalışan olduğunu biliyorsunuz. Gelecekte firmanızın birkaç alternatif pozisyonda yöneticilik yapabilecek kapasitede olmasına rağmen çok duygusal tepkiler vererek çalışanlar arasında huzursuzluk çıkardığı da kulağınıza gelmektedir. Olumsuz ve negatif tepkileriyle takım çalışmalarında pek istenmeyen bir çalışan olsa da yön belirleme ve analitik düşünce tarzıyla ekip çalışmalarında genellikle bilinmeyen yönleri ön plana çıkarmaktadır.
- Personelin kısa dönemde zam almasının mümkün olmadığını ama ilgili mühendisin kararında ısrarlı olduğunu biliyorsunuz. Çalışanı görüşme sonunda firmada tutmayı ve gelecekte yönetim pozisyonunda değerlendirmeyi hedefliyorsunuz.
- Etkili iletişim yetkinliği ile ilgili çalışanın olumsuz motivasyonu ile görüşmeyi çatışmaya götürmeden ve yetkinizin kısıtlı olmasından dolayı fazla vaatle bulunmadan istifa etmemesi konusunda ikna etmeniz beklenmektedir.

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #6: İletişim

- Çalışanlarınız maaşların düşük olmasından, performans değerlendirmenin yapılmamasından, adaletsiz iş yükü/gelir ve stres / gelir dağılımından şikayetçi.
- Şirketinizin çok parlak bir seviyede maaş vermediğini ve henüz adaletli bir ücret dağılımının da tesis edilmediğini biliyorsunuz.
- Çalışanlarınızı toplayıp bir görüşme yapacaksınız. Çatışma yaratacak ifadelerde bulunmadan, şirketinizi kötülemeden ve istifa'ya teşvik edici / yüreklendirici görülmeden toplantıyı yönetmeniz beklenmektedir.

Vaka Çalışması #7 : İşbirliği İçinde Çalışma

- İşbirliği yapmak için gönüllüsünüz ama diğer bölümler bireysel hareket etmeyi ve yardımlaşma taleplerinize olumsuz geri bildirimler yapmayı sürdürmektedir.
- Her bölümün kendi imparatorluğunu kurmuş olduğunu düşünmektesiniz ama ortak hareket etmek için teşebbüsleriniz de bir şeye yaramıyor. Üst yönetime şikayet ettiğinizde, yönetimin ilgili bölümlere sert reaksiyonu bölümlerin size yaklaşımını daha da kötü durumu soktuğunu biliyorsunuz. Şikayet etmediğiniz durumda ise işlerinizi tamamlayamıyorsunuz. Ayrıca, yönetim tarafından da hep şikayet eden ama bölüm yöneticisi olarak sorunları çözemeyen biri olarak da algılanmanız mümkün.
- İnsan Kaynakları ekibinden personel eksikliklerinin giderilmesine yönelik talebiniz bulunuyor. İnsan kaynakları kadrosunun ilgili problemin giderilmesine yönelik proaktif bir çalışma içinde olmadığını düşünüyorsunuz.
- İK müdüründen randevu aldınız ve bölüm olarak talebinizi tekrar iletmeyi planlıyorsunuz. Kısaca; işbirliğini içinde çalışma yetkinliği ile Olumlu İş İlişkileri Oluşturmanız beklenmektedir.

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #8 : İşbirliği İçinde Çalışma

- Şirket içinde işbirliğini geliştirmenin gerektiğini düşünüyorsunuz.
- Herkes tutum seviyesinde aynı fikirde olsa bile davranış seviyesindeki uygulamalar bölüm imparatorluklarının kurulduğunu gösteriyor.
 - Bir çalışan olarak neler yapmalısınız?
 - Yönetici olarak neler yapmalısınız?

- Taleplerin eksik bilgi ile iletilmesi sebebiyle tedarik edilen malzemelerin eksik sayıda geldiği ve müşterinin olumsuz etkilendiğini tespit etmektesiniz. Ancak, talep sahibi bölüme yaptığınız yazılı ve sözlü bildirimlere rağmen hala ilgili hataların düzeltilmediği biliyorsunuz. İlgili problemler müşteri memnuniyetsizliğine de sebep olmaktadır.
- Birkaç defa ilgili problem yüzünden üst yönetimden eleştiri aldığınızda, ilgili problemi ve yaptığınız teşebbüslerden bahsetmiş olmanıza rağmen üst yönetimden de beklediğiniz yardımı da alamadınız.
- Problemin giderilmesi için talep sahibi bölümün müdürü ile görüşme yapmayı planlıyorsunuz ama personel eksikliği sebebiyle kısa sürede destek veremeyeceğini ifade edeceğini bekliyorsunuz. Sonuç odaklılık yetkinliği ile ne tür stratejik kararlar alabilirsiniz.

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #10 : Sürekli İyileştirme ve Yenilikçilik

- Satınalma bölümü ile yaptığınız görüşmede tedarikçi kalitesinin düşük olması sebebiyle iyileştirme sürecinin zaman alacağını öğrendiniz. Bazı faturalara ait irsaliyelerin bulunamadığı, bazı irsaliyeler ait siparişlerin bile bulunmadığını tespit ettiniz.
- Yaratıcılık ve girişimcilik yetkinliği ile ne tür yenilikçi kararlar alabilirsiniz.

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #11 : Kişisel Gelişim ve Ekip Geliştirme

- Çalışanlarınız şirketinizdeki eğitim programlarının yetersiz olmasından şikayet etmektedir. İK yaptığınız görüşme de ise bütçe kısıtlarının bulunduğu bilgisini aldınız.
- Ayrıca, çalışanlarınız eğitim eksikliği yanında yönetici olarak yeterli yönlendirme (koçluk) yapamadığınızı ve ağırlıklı olarak iş odaklı çalıştığınızı eleştirmektedir.
- İlgili eleştirilerin haklı olduğunu ifade eden, sürekli gelişim ve koçluk faaliyetlerine yönelik planlarınızı içeren bir konuşmayı sandviç metodu ile yapabilir misiniz?

Vaka Çalışması #12 : Değişim Yönetimi

- Şirketinizdeki iyileştirme Faaliyetleri projesi ile süreçlerde pek iyileşme kaydedileceğini biliyorsunuz ama gerek mavi yaka gerekse de beyaz yakadan istenilen seviyede katılım sağlayamıyorsunuz.
- İş yoğunluğunu azaltacak iyileştirme çalışmaları için yeterli algıyı yaratamadığınızı düşünüyorsunuz.
- Projede görev alacak ekip üyelerine bir konuşma yapmak istiyorsunuz. Değişime Yardımcı Olmak ve Farklılıkların Yönetimi için proje başlangıcında faaliyetlerinizi özetleyen nasıl bir açılış konuşması yaparsınız?

- Bilgi işlem bölümü olarak ekibiniz çok yeni ve yeterli kadroya sahip değil. Tüm fedakarlıkla açılan talepleri karşılamaya çalışsanız da isteklerin hepsini tamamlamanız mümkün değil.
- Önceliklendirme yapmaya çalışsanız bile iç müşteri memnuniyetini sağlayamıyorsunuz. Üst yönetime zaman zaman şikayet edildiğinizi de biliyorsunuz.
- Müşteri odaklı çalışmalarınız hakkında bölümleri bilgilendirmeyi planlamaktasınız. Ne tür bir konuşma yapardınız?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #14 : Yön Belirleme ve İşini Yönetme

- Yön belirleme problemi bulunan bir çalışanınızın performansından memnun değilsiniz. Sizin ilgili personeli sürekli yönlendirme ihtimaliniz bulunmuyor ama bilgi akışını sağlamadığınız süre boyunca çalışanın sonuç almasını sağlayamıyorsunuz.
- Çok iyi niyetli çalışanınızla birkaç defa görüştünüz ama kişisel gelişim ve yetkinliklerini geliştirme konusunda pek netice alamadınız. Çalışanı işten çıkarmanız durumunda kısa sürede iş bulamayacağınızı da biliyorsunuz ve işten çıkararak tazminat ile bir süre geçimini sağlayabileceğinize inanmaktasınız.
- Ne yaparsınız?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #15 : İletişim

- Çalışanlarınız için İnsan Kaynaklarından kadro, unvan, eğitim talepleriniz bulunmakta ama bütçenin üst yönetim tarafından henüz onaylanmadığını biliyorsunuz. Kendi üst amirinizle birkaç kez konuyu görüşmek istediniz ama kısa bir görüşmeden sonra isteksizce konuyu kapattı.
- Personeliniz size gelip iyileştirme talep ettiğinden kendisine nasıl bir geri bildirimde bulunursunuz?
- Bağlılık ve şevk yaratmak istiyorsunuz ama yetkileriniz sınırlı olduğu için bir şeyleri vaat etme ihtimaliniz bulunmuyor. Ne yapmalısınız?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #16 : Sonuca Ulaşma

- Ekonomik kriz sebebiyle ekibinizden 2 kişinin işten çıkarılması üst yönetim tarafından size tebliğ edildi.
- Yüksek performanslı, yön belirleme ihtiyacı bulunan, düşük deneyimli personeli mi işten çıkarmak istersiniz yoksa Düşük performanslı, delegasyon yapabileceğiniz, tecrübeli personeli mi?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #17 : Takım Olarak Çalışma / Duygusal Zekâ

- Size bağlı olan iki çalışanın ofis ortamında yüksek sesle kavga ettiğini haber aldınız. Uzun süredir huzursuzluk olduğunu hissediyordunuz ama sorunun sebebini araştırmak için hiç yeterli zamanınız olmadı.
- Çalışanların açık ofis ortamında kavga ederek huzursuzluk çıkarmasının, İK tarafından yöneticilik kabiliyetinizde sorgulamalara neden olacağını düşünüyorsunuz.
- Ekibinizde çalışan personel, çeşitli sebeplerden istifa ederek ayrılmakta olsa da ağırlıklı olarak şirket yönetimi ve ücretlendirmeden memnuniyetsizliğin olduğunu düşünmektedirsiniz.
- Personel sirkülasyonu fazla olduğu bir dönemde kimsenin işten ayrılmasını istemeseniz de kavga konusundaki yaklaşımınız nasıl olur.

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #18 : Duygusal Zekâ

İnisiyatif alıp sonuç odaklı yaklaşımla sorunları çözmeye çalıştığınızda üst amiriniz size neden benim haberim yok demekte.

Kendisini bilgilendirmek istediğinizde ise çoğu zaman ulaşamadığınız için bölüm reaksiyonları gecikmekte ve diğer bölümler tarafından şikayet edilmektesiniz.

Ne yaparsınız?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #19 : İşbirliği İçinde Çalışma

İşbirliği yapmak için gönüllüsünüz ama diğer bölümler bireysel hareket etmeyi ve yardımlaşma taleplerinize olumsuz geri bildirimler yapmayı sürdürmekte.

Her bölümün kendi imparatorluğunu kurmuş olduğunu düşünmektesiniz ama ortak hareket etmek için teşebbüsleriniz de bir şeye yaramıyor.

Üst yönetime şikayet ettiğinizde, yönetimin ilgili bölümlere sert reaksiyonu bölümlerin size yaklaşımını daha da kötü durumu soktuğunu biliyorsunuz. Şikayet etmediğiniz durumda ise işlerinizi tamamlayamıyorsunuz.

Ne yapmalısınız?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #20 : Kişisel Gelişim ve Ekip Geliştirme

İkna yeteneğinizin ve ifade etme yöntemlerinizin iyi olduğuna yönelik geri bildirimler almaktasınız. Ancak değişime adaptasyon konusunda pek istenilen seviyede olmadığınız biliyorsunuz.

İlgili yeteneklerinizi kullanabileceğiniz bir görevde bulunmasanız da bu geri bildirimler sizi memnun etmekte. Bu kabiliyetlerinizi ekibiniz ve çalışma arkadaşlarınızla nasıl paylaşabilirsiniz?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #21 : Duygusal Zekâ

Aksi ve olumsuz bir olarak tanınıyorsunuz ama çoğu konudaki doğru görüşleriniz çalışma arkadaşlarınız tarafından destek görmemekte.

Haklı olduğunuz konularda gereksiz tartışmalara girmek size göre zaman kaybı ve anlayıştan uzak kişileri ikna etmeniz zaten mümkün değil.

Karşı taraftaki problemlerden dolayı sizin olumsuz tanınmanızdan mutlu olmasanız da hep haklı olduğunuzun ortaya çıkmasından memnunsunuz.

Aksi ve olumsuz tanınmamak için ne yapmalısınız?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #22 : Yön Belirleme ve İşini Yönetme

Çok fazla çalışmaktasınız ama yönetim tarafından bir türlü fark edilemediniz. Katmadeğer yaratan çalışmalarınızın ise fark edilme ihtimalinin artık kalmadığını düşünüyorsunuz.

Ne kadar zor iş varsa siz yapmaktasınız ama ağırlıklı olarak çalışmayan ve ilişkileri güçlü kişilerin terfi aldığını fark etmeniz sizi üzmemekte.

Ne yaparsınız?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Vaka Çalışması #23 : İşbirliği İçinde Çalışma

Oldukça yoğun bir tempoda siz ve mühendislik ekibiniz yönetimin talep ettiği bir rapor üzerinde çalışıyorsunuz. Birkaç haftadır ekip olarak fazla mesai yapmanıza rağmen çalışmaların tamamlanması konusunda pek bir yol alamadınız. Üstelik raporun teslim tarihine yetişişmesi konusunda da endişeniz bulunmakta.

Bu arada Planlama yönetici ise acil olarak ürün ağaçlarıyla ilgili bir toplantı talebinde bulunuyor. Planlama yöneticisi iyileştirme faaliyetlerinin süratle başlatılması konusunda ısrarcı ve beklemeye tahammülü yok. Ekibinize yeni personel istihdamı talebinizin uzun süredir onaylanmadığını bilmenize rağmen üst yönetimin beklentilerinin arttığını da hissediyorsunuz.

Çalışanlarınız ise yoğun tempoda çalışmaktan memnun olmadığı bir durumda Planlama yöneticisi ile nasıl bir görüşme yaparsınız?

Bölümlerarası bir toplantıda bulunmaktasınız. Çeşitli bölümlerden eş düzey ve ast personel ile görüşme içindeyken kapıdan içeriye

- Kendi bölümünüze ait bir ast çalışan içeriye girip size hitaben yüksek sesle ve hakaret içeren bir konuşma yapıyor
- Başka bölümden sorumlu başka bir eş düzey başka bir çalışan içeriye girip size hitaben yüksek sesle ve hakaret içeren bir konuşma yapıyor
- Kendi amiriniz içeriye girip size hitaben yüksek sesle ve hakaret içeren bir konuşma yapıyor

Nasıl bir yaklaşımda bulunursunuz?

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

360 Derece Yetkinlik Değerlendirme

Örnek Çalışma

360 Derece Yetkinlik Değerlendirme - Örnek

Uzman Mühendis X, tasarım geliştirme çalışmaları esnasında tespit edilemeyen problemlerin müşteri kabul testlerinde karşısına çıktığını bilmektedir.

Takım çalışması, iletişim ve bölümler arası işbirliğinin geliştirilmesi ile problemlerin oluşumuna sebep olan kök sebeplerin belirlenmesinin ve iyileştirme faaliyetleri için kalıcı çözümlerin geliştirilmesinin mümkün olduğuna inanmaktadır.

(Problem Çözme) Sonuçları önceden görmeye ve problemler oluşmadan önlenmeye çalışan bir personel olsa da uzun vadeli çözümlerin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması konusunda proaktif rol almak istemiştir.

(Yön Belirleme) Çözümüne yönelik izlenecek yolun gerçekçi olup olmadığının belirlenmesi için sistemli bir planlama yapmakla işe başlamıştır. Tanımladığı hedefe başarı ile ulaşılması için kendisinin ve ilişkili bölümlerin yapması gereken faaliyetleri önceliklendirerek belirlemiş ve mevcut kaynaklarla ilişkileri gözden geçirmiştir

360 Derece Yetkinlik Değerlendirme - Örnek

(Problem Çözme) Karşılaştığı problemleri daha erken tespit edebilmek ve çözümünde sistematik bir şekilde ilerleyebilmek için ilk olarak geçmiş döneme ait uygunsuzlukları listelemiştir. Bu kapsamda ölçülen performans göstergelerini ve proje bazlı değişimleri değerlendirmiştir.

Karmaşık problemi yönetilebilir / anlaşılır parçalara bölerek ve kök sebepleri belirleyerek, sistemli ve detaylı bir şekilde problemleri ele almıştır. Listelenen hataları analiz ederek, neden-sonuç ilişkileri geliştirmiştir.

Yaptığı analizlere göre; müşteri kabul testlerindeki hata/bulgu sayısının ve eforların en aza indirilmesi için mühendislik birimlerince yapılan analiz/simülasyon ve prototip ürün test etkinliğinin geliştirilmesi gerektiğini düşünmüştür.

Problemin çözümü için geliştirdiği alternatiflerin, mevcut bilgi ve tecrübe açısından yetersiz olabileceğini fark ederek, ilgili bölümleri iyileştirme önerisi hakkında bilgilendirmeyi ve katılımcı olma konusunda ikna etmeyi planlamıştır.

360 Derece Yetkinlik Değerlendirme - Örnek

(İletişim) Bu kapsamda önce bölüm yöneticisiyle görüşerek onayını almak istemiştir. Mevcut iş yükü ve sorumlulukları hakkında eleştiri almaktan çekinmeden açıklıkla iyileştirme projesini ve çözüm önerisini yöneticiye paylaşmıştır.

(İnisiyatif Alma) Kendisinden bu kapsamda bir çalışma beklenmediği halde sorumlu olduğu işin kalitesini artırmak, sorunları çözümlemek ve şirket kazanımları elde etmek için gönüllü aksiyon almak istemesi yöneticisi tarafından olumlu karşılanmıştır

(İletişim) Sonrasında ilgili bölüm sorumluları ile iletişime geçmiş ve farklı kaynakların birleştirilmesi ile tüm paydaşların fayda sağlayacağı çözümler üretme gayretinde olduğunu ifade etmiştir.

(Müşteri Duyarlılığı) Kurulacak proje ekibinin ortak amacının, tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılama ve memnuniyet yaratma olduğunu anlatmıştır. Paydaş memnuniyetini artırma için süreçleri sorguladığını ve kalıcı yeni çözümler geliştirme amacıyla olduğunu ifade etmiştir.

(İletişim) Yapılan ikili görüşmelerde onların proje ekibine katılımcı olmaya davet etmiş ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerini teşvik etmiştir. Diğer bölüm sorumlularını -tüm itirazlara rağmen- işbirliği ile doğru zamanda ve uygun şekilde sinerji geliştirilebileceği ve müşteri memnuniyeti elde edilebileceği konusunda ikna etmiştir.

360 Derece Yetkinlik Değerlendirme - Örnek

(Takım Çalışması) Kurulan proje ekibinin, uyumlu çalışması ve ortak amaca erişerek başarılı olması için gereken tüm katkıyı sağlamıştır. İletişim ve motivasyonu olumlu yönde etkileyerek, ekip içerisinde yardımlaşma ve dayanışma ortamının oluşmasına katkıda bulunmuştur. Olumlu yaklaşımları ile şevk yaratarak örnek olmuştur.

(Sonuç Odaklılık) Planlanan geliştirmelerin, yönetim veya müşteri istekleriyle revize edilmesi gerekse bile sonuç elde etme konusunda azim ve kararlılık göstermiştir. Sözleşme kapsamı, mevzuat ve müşteri alışkanlıkları gibi engellere rağmen alternatif çözüm yolları aramış ve takım üyelerini yeni fikirler geliştirmeye teşvik etmiştir. Zorlayıcı hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler denemiş ve proje risklerini ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunmuştur.

(Kendini ve Ekibini Geliştirme) İşini daha iyi yapabilmek için uzmanlık alanı dışında olan iş sözleşmesi ve mevzuat yönetimi konularında bilgi edinmeye istekli olmuştur. Kendisinden bu kapsamda bir çalışma beklenmediği halde, yeni fikirler edinmek için çok ve çeşitli kaynaklardan yararlanmış ve görev dışı saatlerde bu konularda çalışarak kendisini geliştirmiştir.

360 Derece Yetkinlik Değerlendirme - Örnek

(Yenilikçilik) Alışkanlıklar içeren düşünceler ya da yaklaşımlar ile kısıtlanmadan, iş süreçlerini sürekli gözden geçirmiş ve farklı çözüm ve yaklaşımlar önermiştir. İş sonuçlarına ulaşmaya yardımcı olacak fırsatları yakalamak için değişik ve alışılmamış yollar deneyerek ekip üyelerine örnek olmuştur.

Edindiği yeni bilgileri farklı ve kendine özgü yöntemlerle birleştirerek, geliştirilen çözümünün müşteri memnuniyeti ve yüksek kalite standartlarında ürün sunmaya imkân verdiğini ve mevzuatın bu yaklaşımlara onayladığını tespit etmiştir.

(Kendini ve Ekibini Geliştirme) Edindiği yeni bilgileri ve ulaştığı sonuçları takım arkadaşları ve çevresiyle paylaşmış ve onları gelişimine katkı sağlamıştır.

(Değişim Yönetimi) Proje aşamasında sürekli gelişen ve değişen iş koşullarına adapte olabilmek ve beklentileri her durumda karşılayacak çözümler üretebilmek ise hiç kolay olmamıştı. Müşteri beklentileri ve şirket iş yapış yöntemlerine uyumlu sonuçlar elde etmek için değişimlere pozitif yaklaşmış ve beklenmedik durumlara rahat ve hızlı bir şekilde adapte olmuştur.

(Yön Belirleme) İşlerin zamanında sonuçlanması için değişen önceliklere göre planları gözden geçirmiş ve kendi ve çalışma arkadaşlarının organize olmasına destek sağlamıştır.

(Sonuç Odaklılık) Tüm engellere ve değişen koşullara rağmen, proje ekibi sorumlu olduğu işleri zamanında ve doğru olarak tamamlamıştır. Kendisinden beklenmediği karşılaştığı bir problemin çözümüne yönelik aksiyon geliştirmiş, proje ekibinin oluşturulmasında aktif rol almış ve bölümler arası işbirliği gerektiren iyileştirme proje ekibini yönetmiştir.

Sorumluluk hissederek ve inisiyatif alarak başlattığı aksiyon ile test/validasyon süreç kalitesi iyileştirilmiş, müşteri memnuniyetini arttıran ve işletme sorunlarına verimlilik sunan çözüm geliştirilmiş ve şirkete finansal kazanımlar sunan yeni satış fırsatları elde edilmiştir.

SONUÇ : Çalışanın göstermiş olduğu performansın şirketin bütününe yaptığı 5 seviyesi katkılar;

- Geliştirdiği yeni / özgün bir fikir , ürün / hizmet ile beklenmeyen bir fırsatı yakalayarak şirket veya birden fazla süreç performansını olumlu etkilemek
- Gelişme ve yeni fikirlere açık olması ile mevcut uygulamalarda iyileştirme sağlayarak şirket veya süreç performansının olumlu etkilenmesini sağlamak
- İç ve dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ortak çözüm bulup uygulamak

YETKİNLİK BAZILI PERFORMANS DEĞERLENDİRME - TEKNİK LİDER : 3,86 / 5		1	2	3	4	5
		Yetersiz	Gelişime Açık	Beklenen Başarı	Beklentinin Üstünde Başarılı	Olağanüstü Başarılı - Beklenmeyen
1	Öncelikleri belirler : Faaliyetlerin önceliklerini tanımlar; gerektiğinde önceliklerde verdiği hedeflere göre ayarlama yapar.				4 (İş Alanı)	
2	Kaynakları koordine eder, kullanır : İşi verimli bir biçimde sonuçlandırmak için mevcut kaynakları kontrol eder ve bu kaynaklardan verimli yararlanır.				4 (İş Alanı)	
3	Ortak hedefe ulaşmak için ekibe destek olur : Takımın ortak hedefinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için önerilerde bulunur, katılımcı olur ve engellerin kaldırılması için çaba sarf eder, gerektiğinde yardımcı olur.				4 (İş Alanı)	
4	Katkı sağlayan örnek çalışmalara önem verir : Uyumlu çalışma performansı göstererek görüş ve önerileri dinler, katılımı destekler ve başarıları takdir eder.			3		
5	Bilgi paylaşımında bulunur : Takım üyeleri ile sahip olduğu bilgileri paylaşır.				4 (İş Alanı)	
6	Kurallara uyar, sorumluluk alır : Takım kural ve beklentilerine göre hareket eder, aldığı görev ve sorumlulukları zamanında ve olması gerektiği şekilde tamamlar. Etkin bir takım üyesi olarak çalışır			3		
7	Ekibine örnek olur, bağlılık gösterir : Sorumluluklarını zamanında ve eksiksiz yerine getirerek örnek olur, ekibine bağlılığını gösterir.				4 (İş Alanı)	
8	İş ilişkileri fırsatları araştırır : Diğer bölüm çalışanları ile etkili iş ilişkileri kurmak için olanakları araştırır ve proaktif bir şekilde çaba harcar. Diğer ekiplerin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur.				4 (İş Alanı)	
9	Kazan kazan odaklı çalışır : Karşılıklı çıkarları düşünerek ortak fayda sağlayacak şekilde hareket eder.				4 (İş Alanı)	
10	İşbirliğinin amaçlarına odaklanır, sahiplenmesini sağlar : Hedeflenen amaçlara odaklanarak kurulan işbirliğinin karşılıklı olarak sahiplenilmesine çaba gösterir.				4 (İş Alanı)	

YETKİNLİK BAZILI PERFORMANS DEĞERLENDİRME - TEKNİK LİDER : 3,86 / 5		1	2	3	4	5
		Yetersiz	Gelişime Açık	Beklenen Başarı	Beklentinin Üstünde Başarılı	Olağanüstü Başarılı - Beklenmeyen
11	Dikkatli dinler, anlamaya çalışır : Karşısındaki kişiyi dikkatle dinler, soru sorarak mesajları anlar, doğru yorumlayarak uygun cevaplar verir, uygun tutum ve davranış gösterir.			3		
12	Kendini etkili ifade eder : İletişimde konunun amacı ve önemini açıklığa kavuşturarak önemli noktaları vurgular ve kendini etkili bir şekilde ifade eder.				4 (İş Alanı)	
13	İletişimini karşıdakine göre ayarlar, anlamayı sağlar: Anlamayı temin etmek ve karşısındaki kişinin ilgisini korumak amacıyla iletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlar.			3		
14	Saygı ve güven temelli ilişkiler kurar : İletişimde bulunurken ifade, tutum ve davranışlarıyla karşısındakilere değer verdiğini, takdir gördüğünü ve dahil edildiğini hissettirir.			3		
15	Kabul gören argümanlar sunar, ikna eder : Uygun etkileme yöntemlerini kullanarak önerdiği fikir ve planların karşısındaki tarafından kabul görmesini sağlar, ikna eder.				4 (İş Alanı)	
16	Objektif olur, çatışmaları çözümler : Çatışmalarda objektif, tarafsız ve bağımsız olarak tüm tarafların bakış açısını görmeye çalışır, kişisel görüşlerden ve saldırılardan kaçınarak çözüme ulaşır.				4 (İş Alanı)	
17	Gelişim alanlarını tespit eder : Hataları öğrenme fırsatı olarak görür, geribildirim alarak ve farklı bilgi kaynaklarını kullanarak öğrenme ihtiyaçlarını ve gelişim alanlarını belirler.				4 (İş Alanı)	
18	Bilgi paylaşarak çevresini geliştirir: Edinilen bilgileri ve deneyimleri çevresindekiler ile paylaşır, gelişmelerine katkı sağlar.				4 (İş Alanı)	
19	Eğitim kaynaklarını tespit eder, yararlanır : Eğitim ve gelişim ihtiyaçları için uygun öğrenme kaynaklarını araştırır, belirler ve yararlanır.				4 (İş Alanı)	
20	Edinilen yeni bilgileri işinde kullanır : Yeni bilgi ve becerileri işinde uygulayarak öğrendiklerini hayata geçirir, deneme ve yanılma yoluyla bilgi ve becerilerini geliştirir.					5 (Görev Alanı Dışı)

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME - TEKNİK LİDER : 3,86 / 5		1	2	3	4	5
		Yetersiz	Gelişime Açık	Beklenen Başarı	Beklentinin Üstünde Başarılı	Olağanüstü Başarılı - Beklenmeyen
21	Değişimi anlamaya çalışır : Yeni veya değişen iş durumlarını anlamaya çalışır, sorular sorar.				4 (İş Alanı)	
22	Değişime açıktır, olumlu bakar : Değişime ve yeniliklere karşı olumlu ve açıktır, başkalarına değişimin yararlı yönlerinden bahseder.				4 (İş Alanı)	
23	Farklılıklara uyum gösterir : Farklı kültür ve kişiler ile yeni iş ortamlarında çalışmaya uyum gösterir.				4 (İş Alanı)	
24	İhtiyaca uygun değişim gösterir : Yeni veya değişen durumlara uygun olarak hızla ve istekli bir şekilde davranışlarını ve önceliklerini değiştirir.				4 (İş Alanı)	
25	Duygularını ve tepkilerini kontrol eder : Esnektir, yaşanan duyguları kontrol altına alarak anlık tepkileri erteler, sağlıklı düşünme sürecini korur.			3		
26	Yaşadığı stresi yönetir, uygun yaklaşımlar gösterir : Farklı durumlarda duygusal dengesini koruyarak stres ile baş eder ve uygun davranışlar sergiler.			3		
27	Objektif yaklaşarak empati yapar : Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak bağımsız ve yansız sonuçlar çıkarır. Davranış ve eylemlerinde denge gözeterek ilişki süreci yönetir.			3		
28	Özgüvenini korur, proaktif tutum sergiler : Mesleki konuda başarı inancına ve sağlıklı başarıma güdüsüne sahiptir. Kendine güven duyarak olaylar karşısında proaktif tutum sergiler.				4 (İş Alanı)	
29	Olumlu bakış açısına sahiptir : Problem çıktığında çözüm konusunda iyimserdir, hedefe ulaşma konusunda umudunu kolay kaybetmez. Belirsizlikler karşısında kendisini olumlu yönde motive ederek harekete geçer. Hoşgörü ve sağduyu davranışlar ile çevresindekilere örnek olur.				4 (İş Alanı)	
30	Müşterileri anlamaya çalışır : İç/dış müşterilerin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve problemlerini anlamaya çalışır, bilgi toplar.				4 (İş Alanı)	

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME - TEKNİK LİDER : 3,86 / 5		1	2	3	4	5
		Yetersiz	Gelişime Açık	Beklenen Başarı	Beklentinin Üstünde Başarılı	Olağanüstü Başarılı - Beklenmeyen
31	Müşterileri bilgilendirir : Ürün ve hizmetler ile ilgili olarak iç/dış müşterilerini bilgilendirir, bilinç uyandırır.			3		
32	Müşterilerin ihtiyaçları için harekete geçer : Yaptığı planları ve eylemlerin müşterilerdeki etkilerini öngörerek harekete geçer; aşırı taahhütlerden kaçınarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılar.				4 (İş Alanı)	
33	Müşterilerle bağlılık yaratan ilişkiler kurar : Uzun vadeli ortak fayda sağlayarak müşterilerle işbirliği yapar, sürekli müşteri mutluluğu ve bağlılığı yaratacak ilişkiler geliştirir.				4 (İş Alanı)	
34	Müşteri geribildirimlerini değerlendirir : Ürün ve hizmetler geliştirirken müşterinin değerlendirme ve beklentilerini veri olarak kullanır.			3		
35	Farklı ve beklenmeyen yaklaşımlar ortaya koyar : Yenilik ve iyileştirmeler sunarken kalıpların dışında düşünür, öngörülemeyen yaklaşımlar sunar.					5 (Görev Alanı Dışı)
36	Yaratıcı ve yenilikçi çözümler geliştirir : Öncelikleri belirleyerek sorun ve fırsatlara karşı özgün, yenilikçi çözümler geliştirir ve kalıcı sistemlerle uygulamaya alır.					5 (Görev Alanı Dışı)
37	Farklı bakış açısıyla değerlendirir : Olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşarak, farklı düşünceler arasında bağlantılar kurar.					5 (Görev Alanı Dışı)
38	Analiz alanlarını belirler : İşle ilgili karşılaştığı sorunları ve fırsatları değerlendirir ve harekete geçmenin gerekli olup olmadığına karar verir.				4 (İş Alanı)	
39	Veri toplar & analiz eder : İşine yönelik farklı kaynaklardan bilgi toplar, verileri analiz eder ve sonuçları değerlendirir.				4 (İş Alanı)	
40	Kararlılık gösterir : Sonuca ulaşmak için kararlılık göstererek, karşısına çıkacak engelleri aşmak için farklı yaklaşımlar dener.				4 (İş Alanı)	

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME - TEKNİK LİDER : 3,86 / 5		1	2	3	4	5
		Yetersiz	Gelişime Açık	Beklenen Başarı	Beklentinin Üstünde Başarılı	Olağanüstü Başarılı - Beklenmeyen
41	Alternatifler yöntemler geliştirir : Hedeflenen sonuçları getirebilecek, yarar sağlayabilecek farklı alternatifler üretir.				4 (İş Alanı)	
42	Riskleri değerlendirir, uygun alternatifi seçer : İşine yönelik verilecek karar(lar)ın olası etkileri, riskleri ve sonuçları üzerinde düşünerek alternatifleri değerlendirir, en uygun alternatifi seçer.				4 (İş Alanı)	
43	Harekete geçer, gerektiğinde inisiyatif kullanır : Sonuca ulaşmak için gerekli durumlarda inisiyatif kullanır ve hesaplı risk alarak harekete geçer.				4 (İş Alanı)	
44	Kararlara diğerlerini katılımcı yapar : En uygun kararların alınmasını, alınan kararların kabul görmesini ve anlaşılmasını sağlayacak şekilde yetkin kişileri de karar verme sürecine dahil eder.				4 (İş Alanı)	