

EĞİTİM ve PERFORMANS POLİTİKASI

Türkiye Grameen Mikrofinans Programı (TGMP)

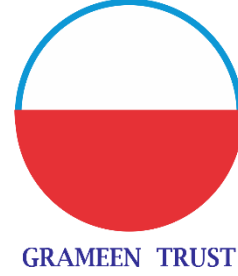
EĞİTİM POLİTİKASI

Amaç:

- TGMP bünyesinde işe alımlarda kurumla ilgili ofis ve saha çalışmalarında çalışanın takip edilmesi gereken her türlü iş ve işleyişlerin çalışan adaya öğretilmesi ve TGMP’de çalışabilir hazır bir duruma getirilmesi.
- Mevcut çalışana belirli periyodlarla eğitim planlamalarının yapılması ve kişisel gelişimlerine katkı sağlanması.
- TGMP iş ve işleyişine uygun çalışan yetiştirmek.

Kapsam:

- TGMP şubelerinde göreve yeni başlayan çalışan oryantasyon sürecini tamamlamasıyla eğitim sürecine başlar.
- TGMP şubelerinde göreve yeni başlayan çalışana alanda saha sorumluluğu verilmeden önce Ankara Mikrofinans Şubesinde uygulamalı veya Zoom platformu üzerinden birebir online eğitim verilir.
- Göreve yeni başlayan çalışan için eğitim takvimine uygun 15 günlük eğitim programı hazırlanır. Programın içeriği “TGMP iç işleyişi, saha eğitimi ve muhasebe eğitimidir.”
- TGMP İnsan Kaynakları Direktörlüğü ile koordineli olarak ihtiyaçlar çerçevesinde eğitim alması düşünülen mevcut personele Ankara Mikrofinans Şubesinde veya Zoom platform üzerinden birebir online eğitim verilir.
- Çalışanın özelliklerine uygun olarak mikrokredi eğitimi verilirken öğretim yöntem ve teknikleri kullanılır. Öğretim yöntemleri; anlatma, soru cevap ve tartışma yöntemi, gösterip yaptırma, drama, problem çözme ve bireysel çalışma yöntemidir. Öğretim teknikleri; beyin fırtınası, soru cevap, mikro öğretimdir.
- Çalışanın eğitim sürecini tamamlamasıyla ölçme değerlendirme sınavı yapılır. Başarıyla sınavını tamamlayan çalışan görevine aktif olarak devam eder. Sınavın başarısız geçmesi sonucu 5 günlük eğitim programı çerçevesinde eğitime devam edilir. İlgili sürecin tamamlanmasıyla sözlü değerlendirme yapılır.
- Akademi kapsamında mikro eğitim video çekimleri hazırlanmaktadır. Eğitim videoları öğrenmeyi kalıcı hale getirmenin yanı sıra, tüm çalışanlar dilediği zaman bu eğitimlere ulaşabilir.



GRAMEEN TRUST

- TGMP Akademinin işlevsel ve sürdürülebilir olması için yenilikler takip edilmektedir. Kişisel ve mesleki eğitimlerin eğitim takvimi hazırlanarak tüm çalışanların eğitimlerden istifade etmesi sağlanır.
- TGMP personelinin ihtiyaç duyabileceği eğitimlerin belirlenmesi ve bunların Akademiye dâhil edilmesi (kişisel ve mesleki eğitim). Aylık “Çarşamba Konferansları” yapılarak tüm çalışanlara yönetim tarafından kişisel eğitim verilir.
- Ücretsiz Online eğitim veren kurum ve kuruluşlarla görüşülerek TGMP personeline farklı alanlarda yeni imkânlar kazandırılır.
- Akademi kapsamında eğitim faaliyetleri düzenli olarak raporlanmaktadır.

Araçlar:

- Çevrimiçi (Online) eğitim platformlarının kullanılması. (Zoom, Skype, WhatsApp)
- Eğitim platformları aracılığıyla sağlanan eğitimler. (www.tgmp.net)
- Özel günlerde bir araya gelen tüm TGMP personeline verilen yüz yüze eğitimler.
- Bölge Müdürlüklerine bağlı herhangi bir şubede ilgili Bölge Şubeleriyle koordine edilen eğitimler.

Ölçüm:

TGMP içerisinde görev alan her çalışan için dönem başında ölçülebilir sayısal verilerle belirlenecek hedef ve kriterler ile oluşturulan TGMP Personel Performans Yönetim Sistemi gereğince performans ölçümü yapılmaktadır.

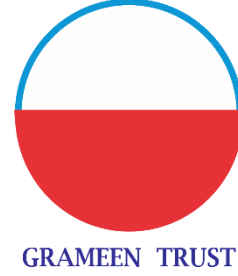
PERFORMANS YÖNETİMİ POLİTİKASI

TGMP Eğitim ve Performans Yönetimi Sistemi doğrultusunda, görev alan her bir çalışan için dönem başında ölçülebilir sayısal verilerle hedef ve kriterler belirlenir ve oluşturulan TGMP Personel Performans Yönetim Sistemi gereğince performans ölçümü yapılır.

Performans: Herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir.

Performans Değerlendirme: Çalışanın performansının incelendiği, değerlendirildiği, sonucun kaydedildiği ve çalışana bildirildiği süreçtir.

Performans Yönetimi: Tüm personelin kendi potansiyelinin farkına varmalarını sağlayarak, daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.



GRAMEEN TRUST

Performans Yöntemi: Rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır.

TGMP’de Performans Yönetimi Sistemi: 2 Ocak 2019 tarihinde faaliyete başlamıştır. 1-31 Temmuz tarihleri arasında yarıyıl değerlendirmesi, 31 Aralık tarihi itibariyle yılsonu değerlendirmesi yapılmaktadır.

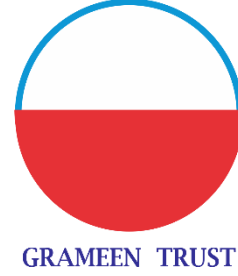
Yarıyıl Performans Değerlendirmesi: Personelin dönem başında belirlenen hedeflere ulaşmasındaki yaklaşımının değerlendirildiği süreçtir. Yarıyıl değerlendirmesinde, yöneticinin çalışanın ilk 6 aylık performansını görmesine ve dolayısıyla gerekiyorsa hedefleri ve bu hedeflere ulaşılacak kriterleri revize etmesine imkân sağlanır.

TGMP’de Performans Değerlendirmenin Amaçları

- TGMP’nin her aşamasındaki iş kalemlerini net ve doğru bir biçimde ortaya çıkarmak.
- TGMP hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülmesini sağlamak.
- Önceden belirlenen ölçüm kriterlerine göre çalışanları adil ve eşit zamanda değerlendirmek.
- Ast ile üst arasında etkin bir iletişim süreci oluşturmak.
- Düşük performansı belirleyerek nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak ve iyi performansı pekiştirmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.
- Çalışanın eğitim ihtiyacını belirleyerek bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Geri besleme yoluyla çalışanları motive etmek.

TGMP’de Performans Yönetimi Döngüsü

- Yılbaşında bireysel hedeflerin belirlenmesi (Her yılın Ocak ayında belirlenecek ve bir sonraki yılın Ocak ayında değerlendirilecektir.)
- Yarıyıl değerlendirilmesi de 1-31 Temmuz tarihleri arasında yıl içerisinde sürekli bir gözlem, değerlendirme, geri bildirimde bulunma ve destek olma süreci,
- 31 Aralık yılsonu değerlendirmesinde ödül ve cezaların performansa dayalı uygulamaya konulması.



TGMP'de Performans Ölçümü

Performans yönetimi sisteminde yılsonu değerlendirme sonuçlarının ölçümü için **puantaj sistemi geliştirilmiştir**. Bölge bazlı durum analizi rapor sonuçlarına göre geliştirilen puantaj sisteminde yüzdelik oranlar aşağıdaki gibidir;

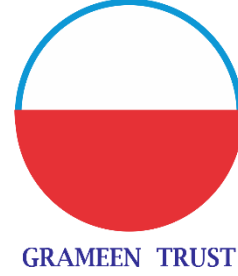
- Aktif mikrogirişimci sayısının %10'u,
- Kredi alan mikrogirişimci sayısının %25'i,
- Gönüllü tasarruf tutarının %25'i,
- Kredi portföyünün %10'u,
- SKK-İK dağıtım tutarının %20'si,
- Şube kar-zarar toplamının %10'u alınarak hesaplama yapılmıştır.

TGMP Personel Performans Yönetimi sisteminde Mayıs 2020 tarihi itibarıyla “**Antizan Personel Performans Ölçme ve Değerlendirme Ek Sözleşmesi**” hazırlanarak, tüm çalışanlarla paylaşılmıştır. 2020 yılında ilk kez performans değerlendirme sistemine dâhil edilecektir.

Antizan programı elektronik ortamda yapılabilecek her türlü iş ve işlemlerde harcanacak zamanın yüzdesini belirtmektedir. Performans sözleşmesine göre bilgisayarda geçirilen zamanın yüzde 80'i yapılması gereken iş ve işlemlerle ilgili olması gerekirken özel kullanım oranıysa en fazla yüzde 20'yi geçmemelidir.

Yılsonu objektif bir şekilde yapılan ölçüm ve değerlendirmeye ek olarak 1 Haziran 2020 – 31 Aralık 2020 tarihleri arasında çalışanların bilgisayar başındaki verimliliklerini ölçen Antizan programı verileri, yılsonu performans değerlendirme sayısal sonucunu ortalama %3 oranında etkileyecektir.

Performans Yönetimi Sisteminde yılsonunda her çalışmamız ölçüm sonucuna göre değerlendirilmektedir. Aşağıda yer alan tabloda TGMP Personel Performans Ölçüm Sistemi Değerlendirme Tanımları – Ödül / Ceza ve Yüzdelik Oran Aralığı yer almaktadır.



Ölçüm Tanımı Kısaltması	Açıklaması	Ödül / Ceza	Yüzdelik Oran Aralığı
BÇÜ	Beklentilerin Çok Üstünde	1 Net Maaş	%25 ve üzeri
BÜ	Beklentilerin Üzerinde	Yarım Maaş	% 10 - %24,99
BTK	Beklentileri Tam Karşıladi	Teşekkür Belgesi	%0,01 - %9,99
BKK	Beklentileri Kısmen Karşıladi	Uyarı Yazısı	%0 - (- %9,99)
BA	Beklentilerin Altında	İş Fesih Değerlendirme	-%10 ve altı

TGMP Personel Performans Ölçüm Sistemi Değerlendirme Tanımları

Yönetici: TGMP bünyesinde yönetici konumunda olan ve en az 1 personel yöneten kişidir.

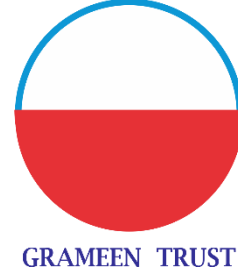
Örnek: Şube Yöneticisi, Saha Sorumlusunun Yöneticisi konumundadır. Bölge Müdürü ise, Şube Yöneticisinin Yöneticisi konumundadır. Burada önemli olan her iki taraf arasında ast üst ilişkisi ve raporlama olayının olmasıdır.

Personel: TGMP bünyesinde ast konumunda olan ve bir üst yöneticisine rapor veren çalışandır.

Örnek: Şube Yöneticisi, Bölge Müdürünün personeli konumundadır. Saha Sorumlusu Şube Yöneticisinin personeli konumundadır.

Belirlenen performans hedeflerinin çok üzerinde performans sergileyen çalışanın ödüllendirilmesi ya da performans kriterlerinin altında olan çalışanların belirlenmesi, iyileştirilmesi ya da son çare iş akdinin sonlandırılması amaçları doğrultusunda 5 kategori belirlenmiştir.

- 1. Beklentilerin Çok Üzerinde (BÇÜ):** Personelin çok üstün bir performans sergilemesi suretiyle elde edeceği değerlendirme puanıdır. Dönem başında belirtilen hedeflerin çok üzerinde bir sonuca ulaşan kişiler için esas alınacaktır. Bütün TGMP'yi olumlu şekilde etkileyecek bir hedefe ulaşılması durumunda, bu kriter değerlendirmeye tabi tutulur. Söz konusu değerlendirmeyi alan personelden, bu tecrübesini diğer personel ile de paylaşması ve onlara rol model olması beklenmektedir. Bu değerlendirmeyi



yapan yönetici ayrıca gerekçelerini de yazılı olarak sunmak durumundadır. Dünya geneli benzer uygulamalarda kurumlarda bu değerlendirmeyi alan personel oranı %10'u geçmemektedir. Personele tebrik mektubu yazılır. **Ödül olarak 1 net maaş alacaktır.**

2. **Beklentilerin Üzerinde (BÜ):** Personelin performans değerlendirme süreci içerisinde özellikle çok kritik hedeflerde çok güçlü, tutarlı bir performans sergilediği durumlarda uygulanacak değerlendirmedir. Mutabık kalınan hedeflerin üzerinde bir performans sergilenmesi durumunda dikkate alınır. Bu değerlendirme, personelin mevcut hedeflere ilave olarak personelin inisiyatif kullanıp kurum lehine büyük bir hedefi gerçekleştirmesi durumunda düşünülmelidir. Dünya geneli benzer uygulamalarda kurumlarda bu değerlendirmeyi alan personel oranı %15'tir. Personele tebrik mektubu yazılır. **Ödül olarak yarım net maaş alacaktır.**

3. **Beklentileri Tam Karşılıdı (BTK):** Personelin mutabık kalınan hedefleri tam olarak karşılıdığı ve yaptığı işlerin kaliteli ve sürdürülebilir olarak düşünüleceği bir değerlendirmedir. Personelin başarılı olduğu bir değerlendirmedir. Personele tebrik mektubu yazılır.

4. **Beklentiler Kısmen Karşılıdı (BKK):** Personelin mutabık kalınan hedeflerin bir kısmını karşılıdığı fakat önemli olabilecek bazı hedeflerine ulaşamadığı durumlarda dikkate alınacak bir değerlendirmedir. Personelin görev tanımında yer alan birçok maddenin farkında fakat kendisini geliştirmesi gerekmektedir.

Bu değerlendirmede Yönetici dilerse personel için en az 2 aylık **"Personel Performans Geliştirme Planını"** devreye sokabilir. Bu süre içerisinde personele kısa vadeli hedefler verilir. Bu hedeflere yine ulaşılabilmesi durumunda ise personel **ihbar** alır.

5. **Beklentilerin Altında (BA):** Personel ile Yönetici arasında mutabık kalınan hedeflere ulaşılabilmesi durumunda personel için **"Beklentilerin Altında"** değerlendirmesi kullanılır. Personelin birçok yönde eksik kaldığını gösteren bir sonuçtur. Beklentilerin altında performans olarak asla kabul edilemez ve personelin **iş akdinin herhangi bir alternatif plana gerek kalmadan başarısızlık sebebiyle feshedilmesini gerektirir.**