



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA
KARİYER YÖNETİMİ
ve
PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
OKULYÖNETİCİLERİ ve
ÖĞRETMENLERİN BAŞARILARINA YANSIMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜHEYLA YILMAZ

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. TURGUT GÜMÜŞ

ANKARA, 2017

KABUL VE ONAY

Süheyla YILMAZ tarafından hazırlanan "Özel Öğretim Kurumlarında Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sisteminin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Başarılarına Yansımaları" başlıklı bu çalışma, 02.08.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turgut GÜMÜŞ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Jale BALİBEYOĞLU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Adı-Soyadı	Süheyla YILMAZ
Numarası	140740301

İşletme Ana Bilim Dalı/İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi
Yüksek Lisans Tez Adı: Özel Öğretim Kurumlarında Kariyer Yönetimi ve Performans
Değerleme Sisteminin Okul Yöneticilerive Öğretmenlerin Başarılarına Yansıması

YEMİN METNİ

Bu tez çalışmamın başlangıç safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, proje ödevi içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca proje ödevi yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Süheyla YILMAZ



TEŞEKKÜR

Bu alıŐmamn planlanmasında ve yazılmasında bana katkı sağlayan, destekleriyle bana yön veren saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. MehmetTOMANBAY ve benden desteklerini esirgemeyenkıymetli danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Turgut GÜMÜŞ'e teŐekkürü bir borç bilirim.

YaŐından büyük olgunluğa sahip, sabrıyla her zaman yanımda olan ve bunu hissettiren kızım ADA'ya sonsuz teŐekkürler.

Süheyla YILMAZ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
EKLER LİSTESİ.....	viii

GİRİŞ	1
--------------------	---

1. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
----------------------------------	---

1.1. KARİYER KAVRAMI

1.1.1. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tanımı.....	5
1.1.2. Kariyer Boyutları ve Kalıpları.....	8
1.1.3. Kariyer Platosu ve Kariyer Haritası.....	10
1.1.4. Kariyer Patikası, Kariyer Yolu ve Çeşitleri.....	11

1.2. KARİYER YÖNETİMİ.....	16
----------------------------	----

1.2.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	18
1.2.2. Kariyer Yönetiminde Roller.....	19

1.3. KARİYER GELİŞTİRME ve ÖNEMİ.....	21
---------------------------------------	----

1.3.1. Kariyer Yönetimi ve Planlamasının Önemi.....	23
1.3.2. Bireysel Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Aşamaları.....	24
1.3.2.1 Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Planlaması.....	26
1.3.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar.....	27
1.3.4. Meslek ve Kariyer Seçimi.....	28
1.3.5. Öğretmenlerin Kariyer Modelleri ve Evreleri.....	37

1.4. Dünyada Öğretmen Yetiştirme Programları ve Öğretmenlere Yönelik Mesleki Gelişim Uygulamaları.....	42
--	----

1.4.1. Öğretmen Yetiştirme Programları.....	43
---	----

2. PERFORMANS DEĞERLEME	52
--------------------------------------	----

2.1. PERFORMANS DEĞERLEME VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	52
--	----

2.1.1. Performans.....	52
2.1.2. Etkinlik.....	54
2.1.3. Verimlilik.....	55
2.1.4. Bireysel Performans Kavramı.....	56

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	56
---	----

2.2.1. Standartların Belirlenmesi.....	57
--	----

2.2.2. PD Kullanılacak Kriterler	58
2.2.3. PD Yapacak Olan Kişileri Tespit Etme Süreci ve Değerleyicilerin Belirlenmesi.....	60
2.2.4. PD Yapacak Olanların Eğitilmesi	64
2.2.5. PD Zamanının Tespit Edilmesi	64
2.2.6. Çalışan ve Yöneticilere Bilgi Verilmesi.....	65
2.2.7. Performans Kriterlerinin Oluşturulması ve Değerleme Sıklığının Belirlenmesi.....	66
2.3. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	70
2.3.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi	73
2.3.2. Puanlama Yöntemi	74
2.3.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi	74
2.3.4. Kritik Olay Yöntemi	76
2.3.5. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	78
2.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi	79
2.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	79
2.4. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR.....	86
3.Ö.Ö. KURUMLARINDA KARIYER YÖNETİMİ ve PERFORMANS SİSTEMİNİN ÇALIŞMAYA KATILANLARIN BAŞARILARINA YANSIMASI	88
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİKLERİ	88
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	88
3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM	89
3.3.1. Çalışmaya Katılanların Demografik Durumlarına İlişkin Bulgular	89
3.3.2. Çalışmaya Katılanların Kariyer Durumlarına İlişkin Bulgular.....	92
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	94
3.4.1. VERİ TOPLAMA ARACI.....	94
3.4.2. Kişisel Bilgi Formu	94
3.4.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Kişisel Eğitim ve Geliştirme Faktörünün Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Belirleme Ölçeği	94
3.5. BULGULARIN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	95
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	104
SONUÇ.....	104
ÖNERİLER.....	108
Uygulamaya Yönelik Öneriler	108
Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	108
EKLER.....	109
KAYNAKÇA.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Kariyer Hareketlerinde Üç Boyutlu Model.....	13
Şekil 1. 2: Kariyer Planlamasında Roller.....	20
Şekil 3. 1: Araştırma Modeli.....	88



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1: Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler.....	67
Tablo 2. 2: En ok Kullanılan Performans Değerleme Kriterleri	68
Tablo 2. 3: İkili Karşılaştırma Tablosu	76
Tablo 2. 4: Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi	77
Tablo 3. 1: KMO and Bartlett Testi	95
Tablo 3. 2: Faktör Analizi (N=106)	97
Tablo 3. 3: Tanımlayıcı İstatistikler	98
Tablo 3. 4: Korelasyon Analizi (N=106)	101
Tablo 3. 5: Regresyon Analizi Sonucu	103

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Özel Akıllı Eğitim Kurumlarına Uygulanan Ölçekler.....	109
Ek 2: BÖLÜM 1.....	110
Ek 3: BÖLÜM 2.....	112



GİRİŞ

Bu araştırmada, özel öğretim kurumlarında istihdam edilen yöneticiler ve öğretmenlerin kariyer grubu olarak ele alınmış, kariyer hedeflerinin ve performans değerlemelerinin bu gruptaki etkileri ile ilgili çalışılmıştır.

Bu araştırma özel öğretim kurumlarında görev alan ilk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme, performans değerlemelerini ve bu hedef değerlemelerin kurumlarda yapılan çalışmalarda ne derece dikkate alındığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bireyin mesleği ile ilgili beklentileri, ihtiyaçları, hedefleri ve bilgi-beceri birikimleri birey ve örgüt verimliliğini arttıran bir durumdur. Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, performans değerlemenin işgören gerçekçi ve doğru sunulması bireyin mesleki anlamda gelişmesine katkı sağlayacaktır. İşgörenin işteki başarıları, çalışanın kendisinden bekleneni ne ölçüde yaptığı, işine kişiliğinin olumlu yansıması, iş başarısı ve iş amaçlarını gerçekleştirme dereceleri ödül, başarı ve verimlilik sistemi ile değerlendirilmektedir.

Araştırmadan elde edilecek bulgu ve yorumlar, kariyer grubu, kariyer hedeflerini belirleme ve bu doğrultuda kullanılacak olan performans değerlendirme sistemleri ile eğitim kurumlarındaki tüm işgörelere ışık tutulmaktadır. Elde edilen veriler sonucunda eğitim kurumunun ve işgörelerin performanslarını arttırıcı etkenler yetkili kişilere rehber olacaktır.

Bu araştırmanın dayandığı temel sayıtlılar aşağıdaki gibidir.

1. Özel Akıllı Eğitim Kurumları okul yöneticileri ve öğretmenleri olarak faaliyete katılan 106 kişiye uygulanmıştır.
2. Araştırmaya katılan, dört okul yöneticisi ve 102 öğretmen, ölçekleri içtenlikle cevaplandırmıştır.

Araştırma, Kariyer yönetimi, Performans Değerleme ve 2015-2016 eğitim-öğretim yılında, Ankara ilinde Gölbaşı, Yenimahalle, Eryaman, Etimesgut, Çankaya

ilçelerinde görev yapan özel ilköğretim ve ortaöğretim kariyer grupları ile sınırlandırılmıştır.Araştırma 16.06.2016-25.01.2017 tarihleri arasında yapılmıştır.

Çalışmamızın adından da anlaşılacağı gibi hipotez sorumuz özel öğretim kurumlarında kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin okul yöneticileri ve öğretmenlerin başarılarına yansımaları şeklindedir.



ABSTRACT

In this research, the administrators and teacher employed in private educational institutions were considered as career groups and the effects of career goals and performance evaluations on this group have been studied.

This research was carried out in order to determine the career goals of primary and secondary school administrators and teachers working in private educational institutions and to evaluate the performance evaluations and the extent to which these target values are taken into account in the studies carried out in institutions.

The expectations, needs, goals and knowledge-skills of the individual about his/her profession increase the productivity of individual and organization. The determination of career goals, realistic and correct presentation of performance appraisal to the worker will contribute to the development of the individual in the professional sense. The success of the worker in the work, the degree of expectation of the employee, the positive reflection of the personality in the work, work performance and the achievement of the job success are assessed by the award, success and the efficiency system.

Findings and comments to be gained from the research is determined the career group and career goals and the performance appraisal system to be used in this direction and shed lights on all workers who are working in educational institutions. As a result of the obtained data, the factors which increase the performance of the educational institution and the workers will be guide to the authorized people.

The basic premises on which this research is based are as follows.

Private Akıllı Educational Institutions have been applied to 106 persons who joined the activity as school administrators and teachers.

Four school administrator and 102 teacher who participated in the survey responded sincerely to the scales.

Research, Career Management, Performance Assessment is limited with the private primary and secondary career groups working in the districts of Ankara which are Gölbaşı, Yenimahalle, Eryaman, Etimesgut and Çankaya in the academic year of 2015-2016. This research was carried out between 16.06.2016-25.01.2017.

As it is understood by our study, our hypothesis is that the career management and performance evaluation system in private educational institutions that reflects the success of school administrators and teachers.



1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KARİYER KAVRAMI

1.1.1 KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI ve TANIMI

Kariyer kavramı üzerinde 1970'lerde yoğunlaşmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, kariyer kavramının modern kamu hizmet anlayışının gelişim kaydetmeye başladığı XVI. Yüzyıldan başlayıp memurluk kavramıyla birlikte ortaya çıktığı ve hızlı bir şekilde gelişim kaydettiği görülmektedir (Karakuş, 2016: 10).

Triedeman ve Ohara tarafından geliştirilmiş olan "Kariyer Gelişimi, Seçimi, Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve aynı zamanda John Holland tarafından 1966'da geliştirilen "Meslek Tercih Teorisi" kariyer kavramının tartışılmaya başlamasını sağlamıştır (Özgen vd., 2002: 5). 1970'lerden günümüze dek bilim adamları kariyer ve kariyer yönetimi üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Kariyer kavramındaki bu gelişimde insan psikolojisi ve insanın çalıştığı kurumda sergilemiş olduğu tutum ve davranışların önemli olduğu söylenebilir. Her alanda yaşanan değişim yönetim biliminde de yaşanmış ve yaşanmaya da devam edilmekte olup özellikle verimliliğin insan aracılığıyla artırılmasına yönelik amaç sonucunda işletmelerde insan kaynakları çok daha yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda da "personel yönetimi" kavramı yerini "insan kaynakları" yönetimine bırakmıştır (Özgen vd. 2002: 5).

İş hayatında artan rekabet ve yaşanan hızlı değişim çabalarına bağlı olarak bireycilik de önem kazanmaya başlamıştır ki bu durum geçmişi sürekli ve sadık iş anlayışı düşüncesinin yerine fırsatçılık, yükselme düşüncesinin geçmesine ve refah içinde kişilerin iş değiştirme ve farklı meslek gruplarına geçme imkanlarını artırmıştır. Yaşanan bu değişim kariyerin günümüz dünyasında daha da önemli hale gelmesini sağlamıştır (Şimşek vd. 2004:5).

Kariyer kavramının gelişim kaydetmesinde etkili olan faktörler sosyal, kamusal, örgütsel ve bireysel faktörler şeklinde genel olarak dört ana başlık altında ele alınabilir. Bunlardan sosyal faktörler; iş etiğinin kendine has özelliği, yaşam süresindeki artış, çeşitli yaş gruplarında meydana gelen değişiklik, eğitimdeki başarının artması, alternatif iş ve uzmanlık alanlarının sayısındaki artış ve aynı zamanda istihdamın yönlendirilmesi gibi faktörleri kapsamaktadır. Kamusal faktörler denildiğinde iş yasaları çerçevesindeki davranışların desteklenmesi, işletme sahiplerinin devlet politikalarınınca teşvik edilmesi, kadınların iş yaşamında daha fazla yer alması ve personel artırılmasına yönelik faktörler akla gelmektedir. Örgütsel faktörler denildiğinde; işgücü planlamasına ihtiyaç duyulması, bireysel memnuniyet gelişimi, Ar-Ge faaliyetlerinde yaşanan gelişim ve gönüllülük temelli ilerlemeler akla gelmekte iken, bireysel faktörlerde çok yönlü kariyer düşüncesindeki artış, benlik araştırmalarına yönelik çalışmalarda artış, birden fazla kariyer düşüncesi ve geleceğe dair iş planlamasının güçleşmesi gibi hususları kapsamaktadır (Çelik vd., 2004: 10).

İmkân Kariyer kelimesi Latince "at arabası" manasına gelen "carrus" ve "yol" manasına gelen "carrera"; Fransızca "yarış yolu" manasına gelen "carriere"; İngilizce "meslek" anlamına gelen "career" kelimelerinden türemiş olup günümüz dünyasında "kişinin çalıştığı alanda sürekli ilerlemesi" anlamına gelmektedir. Türkçede ise "yaşam, iş ve meslek" anlamlarında kullanılmaktadır (Aytaç, 2005: 12; Balta ve Aydın, 2007: 5).

Kariyer kavramı günlük konuşmalarda ve birçok alanda kullanılmaktadır. Kariyer yapmak, kariyer geliştirmek, kariyer planlama, kariyer sahibi gibi kullanımları olan kariyer kavramı is dünyasında "ilerleme ve daha ileri bir seviyede bulunma" anlamında kullanılmaktadır. Kariyerin sözlük anlamı "bireyin başlangıç yaptığı, hayatının en üretken olduğu yıllarını kullanarak ve iş yaşamının sonuna kadar sürdürdüğü pozisyon" olarak tanımlanmaktadır. Kariyer kavramı kişilerde ve örgütlerde farklı anlamlar ifade etmektedir. Kimisi için kendini bir uzmanlık alanına adanma, kimisi için ise yaşamını sürdürmek için içinde bulunduğu iş ortamını ifade eder (Ünver, 2005: 4).

İş yaşamında kariyer son derece önemlidir. Tanıştığımız kişiler tarafından bizlere yöneltilen soruların başında ismimiz, nereli olduğumuz ve ne iş yaptığımızdır. Karşılaştığımız bu sorularda işin hayatımızdaki önemini vurgulanmaktadır. İş hayatının insana kattığı değerler bilgi düzeyinin, problem çözme yetkinliklerini artması ve teknolojiye ayak uydurmasıdır. Kariyer insanın hedeflediği sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak işletmelerinişgören tercihlerini doğru bir şekilde seçmeleri gerekmektedir. Yapılan doğru seçimler işletmenin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olması anlamına gelmektedir.

Kariyer kavramı, iş yaşamına ilişkin olmakla birlikte kişinin özel yaşamını ve yaşamdaki rollerini de kapsar (Can 1999: 321). Bu bağlamda kişinin iş hayatında yapmakta olduğu işler toplamı şeklinde değerlendirilse de kariyer yalnızca işleri değil aynı zamanda örgüt bünyesinde kişiye verilen işe dair beklenti, amaç ve duyguların gerçekleştirilebilmesi için çeşitli hizmet içieğitimleri ve bunlar sonucunda edinilen bilgi, beceri, çalışma azmiyle örgüt bünyesinde yükselebilmek anlamına da gelmektedir (Yalçın, 1999: 105, Çalık, Eres, 2006:32).

Hemen hemen her alanda yaşanan değişim, özellikle de teknoloji alanında yaşanan ilerlemelere bağlı olarak kariyer kavramı da farklı açılardan değerlendirilmeye başlanmıştır. Günümüz dünyasında kariyer kavramı sürekli olarak değişen, örgüt tarafından yönlendirilmeyip kişinin kendisi tarafından yönlendirilen, bunların yanı sıra uyumu gerekli kılan ve kişiye kendini tanıma imkanı veren süreç şeklinde de tanımlanmaktadır (Balta Aydın, 2007: 7-8).

Kariyer, bireyin çalışma hayatında başarı elde etmek ve ilerleme sağlamak amacıyla izlediği yol, süreç ve politikalarıdır. Kariyer insan yaşamı için odak noktasıdır. Kariyer kavramı bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardımcıdır. Psikolojik olarak iş tatmininin ve kişiliğin oluşmasında da etkili bir unsurdur (Yılmaz 2006: 13-16). Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer kavramı farklı şekillerde yorumlanmıştır.

1.1.2. Kariyer Boyutları ve Kalıpları

Kariyer içsel ve dışsal olmak üzere iki boyuta sahip olup, bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Kariyerin İçsel Boyutu

İçsel boyut kişi tarafından subjektif olarak algılanan kendine has davranış kalıplarını ifade eder. Kişinin kariyer beklentisinde etkili olan esas unsur istekleridir. Kişinin işini sevmesi/sevmemesi, motivasyon beklentisi, işiyle ilgili istekleri, şikayetleri gibi içsel boyut kapsamındaki hususlardır (Aytaç, 2010: 27). Kişiliğe dair açık ve net hedefler, kendini tanıma ve ileriye dönük kariyer planlamaları kişide yeni ufukların ortaya çıkmasına neden olur.

Kariyerin Dışsal Boyutu

Kariyerin dışsal boyutu denildiğinde belirli bir işe yönelmiş olan tarafsız ilerleme yollarından söz edilir. Bu bağlamda kişinin ücret ve kıdemindeki artış, kademe atlaması gibi hususlar dışsal boyut kapsamındadır. Dışsal boyut kişinin çoğunlukla kişinin örgütteki durumunu ifade etmekte olup, bu boyutta aynı zamanda örgüt ile çalışan amaçlarının entegrasyonu söz konusudur (Aytaç, 2010: 27).

Kişinin çalışma hayatın süresince iş ve kariyeriyle ilgili davranışları onun kariyer kalıbını ifade etmekte olup bunlar "kararlı kariyer kalıbı", "geleneksel kariyer kalıbı", "spiral (kararsız) kariyer kalıbı" ve "geçiş tipi kariyer kalıbı" şeklinde dört gruba ayrılmaktadır (Can vd. 2001: 164).

Kararlı Kariyer Kalıbı

Doğrusal kariyer kalıbı olarak da bilinmekte olan kararlı kariyer kalıbında birey mezuniyetinin ardından bir kurumda çalışmaya başlar ve kariyeri süresince çalışmakta olduğu kurum değişse de kişi aynı işi yapmayı sürdürür. Bu tercihin sebebi, kararlı kariyer kalıbına uygun davranan kişilerin, yaptıkları işten yeteri kadar tatmin olmaları ve bu sebepten ötürü de çalıştıkları kurumu değiştirme isteğinde olmamalarıdır. Diğer yandan kararlı kariyer kalıbına sahip çalışanlar uzun süreler boyunca mevcut işlerinde çalıştıklarından alanında son derece uzman, deneyimli ve yetkindirler (Baron, 2003: 234).

Geleneksel Kariyer Kalıbı

Geleneksel kariyer kalıbında kişi belirli bir uzmanlık alanında kalıp bu alanda elde ettiği deneyim ve kıdem ile birlikte zaman içinde kariyer basamaklarında yukarı doğru çıkmaya başlar ve bu durum kişinin emekli olmasına kadar sürer (Baron, 2003: 235). Bu sebepten ötürü de geleneksel kariyer kalıbı modelini benimseyenler tüm iş yaşamları süresince aynı meslekte kalmaya yönelik planlamalar yapmaktadırlar ve bunlar aynı zamanda icra ettikleri mesleklerinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yollarını önceden belirleyen kişilerdir (Noe, 1999: 335).

Spiral (Kararsız) Kariyer Kalıbı

Spiral/Kararsız kariyer kalıbına göre kişi iş yaşamı süresince sahip olduğu bilgi ve yetkinliklerine yenilerini ekleyip birbiriyle ilgili olan farklı meslek gruplarında çalışmaktadır. Bu kariyer kalıbı modelini benimseyenler çoğunlukla her bir pozisyonda ortalama 7-10 yıl boyunca çalışırlar ve bu süre sonunda da kariyerlerine tekrar yön vermek suretiyle daha önce yaptıkları işleriyle ilgili başka bir meslek dalına geçerler (Baron, 2003:235).

Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı

Adından da anlaşılacağı üzere geçiş tipi kariyer kalıbını benimseyenler mevcut işlerinde spiral kariyer kalıbını benimseyenlere göre daha kısa sürelerde (ortalama 1-4 yıl) kalmaktadırlar ve bununla birlikte birbiriyle tamamen ilgisiz olan mesleklere geçme eğilimindedirler (Baron, 2003: 235).

1.1.3. Kariyer Platosu ve Kariyer Haritası

Kariyer hayatının dengelenmesine neden olan çeşitli faktörler söz konusu olup bunlardan başlıcaları; kişinin kendi algılamış olduğu nitelik ve özellikleri, güdü ve ihtiyaçları, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkiler şeklinde sıralanabilir. Kişi, kariyerinin herhangi bir döneminde belirtilen bu faktörler arasında olması gereken dengeyi kaybedebilmekte veya bu şekilde bir algıya sahip olabilmektedir. Bu nedenlerden ötürü de kişi kariyerinin belirli bir döneminde durağanlık evresine girmektedir ki, bu evre "kariyer platosu" olarak ifade edilmektedir. Kariyer platosu kişinin terfi etme imkanlarının zayıf olduğu dönemler ile çoğunlukla çalışma ortamında ciddi bir değişim ya da ilerleme olmaksızın yaşanan belirli bir sürenin ardından gelinen bir zaman şeklinde ifade edilebilir. Belirtilen durumlarda kişi kariyerine ilişkin sahip olduğu iddiasını yitirmekte ve aynı zamanda kişinin motivasyon ve verimliliği de bu bağlamda zarar görmektedir. Kişilerin çalıştıkları kurumdaki hiyerarşik yapıda yükselme imkanı bulamamaları ya da bu imkanın oldukça zayıf olması kariyer platosu olarak adlandırılan durumun ortaya çıkmasındaki en önemli husus olarak ifade edilebilir (Keçecioglu, 2012: 48-49).

Kariyer haritaları bir örgütte işler arasında yapılabilecek geçişlerin gösterildiği tüm pozisyonların yer aldığı şemalardır. Şemada bir işten diğerine hangi şartlar ve deneyimle geçilebileceği net olarak belirtilir. Çalışanların bir üst kademeye ya da göreve ne kadarlık bir süre zarfında geleceği, dikey ve yatay kariyer yolları, kariyer haritaları aracılığıyla çalışanlara iletilmektedir. Dikey hareket, çalışanların yönetim kademelerindeki ileri yönlü hareketlerini, diğer bir ifadeyle yükselmelerini ifade etmekte iken yatay hareket de çalışanların aynı düzeyde ancak farklı iş ve departmanlara geçmesi anlamına gelir (Özden, 2001: 42).

Pozisyonlar arasında dikey veya yatay geçiş için takip edilecek olan yollar "kariyer yolları" olarak adlandırılmakta olup bu konu aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.1.4. Kariyer Patikası, Kariyer Yolu ve eşitleri

Günümüzde iş dünyasında yaşanan yeniden yapılanma yaşamı içinde, örgütler küçölme yönelimli çalışmalara girişmişlerdir. Küçölün örgütler süreçlerindeki yenilenme ile beraber işgücü azaltımına gitmiş ve böylece işgörenler de sürekli olarak işten atılma tehlikesi ile yüz yüze kalmışlardır. Bu durum hem örgüt hem de bireyin daha dikkatli bir biçimde hareket etme gerekliliği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel boyutta, küçölme ve rekabet edebilirlik açısından nitelikli elemanları örgütte tutma, daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama önemli bir hal almıştır. Bu gelişmeler paralelinde hem birey, hem örgüt için kariyer yollarının belirlenmesi büyük önem kazanmıştır (Özden, 2001: 46).

Kariyer yolları, kariyer planlaması içinde bulunan ve bireylerin örgütte bugüne kadar geçmiş oldukları ve bugünden sonra ilerleme süreci içinde geçecekleri gelişme hatlarını (pozisyonlarını) belirtir (Aydemir, 1995: 27).

Bir başka tanıma göre; bireylerin yapmış oldukları işlerin analizi sonucunda tespit edilen, onların istihdam edilebilecekleri işlerin uygun ve mantıklı olarak sıralanmasıdır. Kişisel bir görünüm ile kariyer yolu, kişinin bireysel amaçlarına ulaşabilmek için geçmiş olduğu yolları ifade eder. Dolayısıyla da belirli bir meslek grubunda ileri doğru hareketliliği kapsamaktadır. Kariyer yolları çalışanların belirli departmanlarda ilerlemeleri için kullandıkları basamaklar veya takip ettikleri rotalar olarak da nitelendirilebilir (Aytaç, 1997: 198).

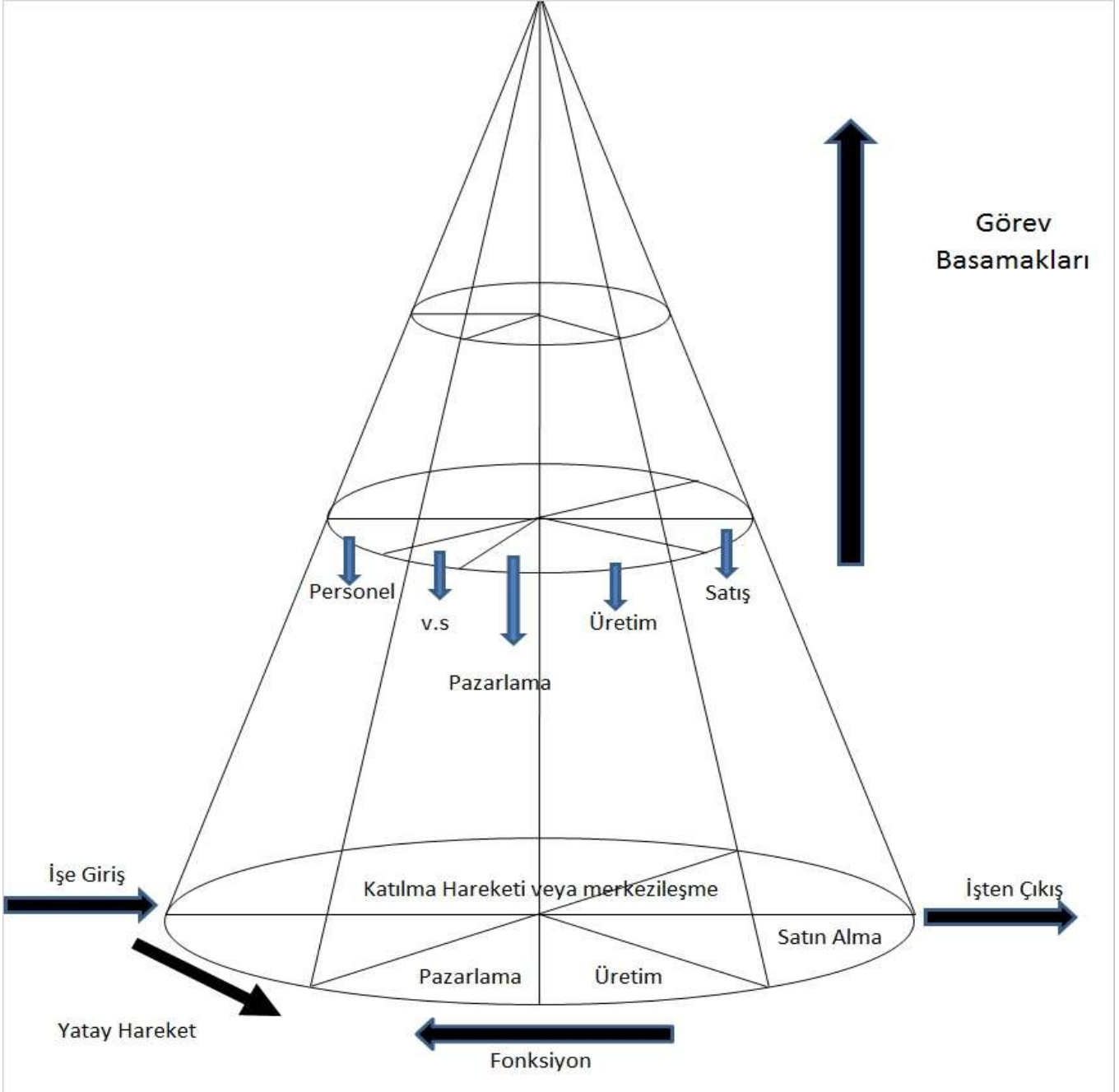
Kariyer yollarının yararlı olabilmesi için objektif kriterler aracılığı ile belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir (Aytaç, 1997: 199):

- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması.

- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması.
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması.
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

Schein, rgterleri üçgen şeklinde basamaklı bir yapıda göstermeyip üç boyutlu bir konu olarak sunmuştur (şekil 1.1). Bu üç boyut kişinin örgütteki basamaklar ve kısımlar arasında yatay, dikey ve çevresel hareketini gösterir. Yatay hareket kişinin i merkezine veya merkezden örgütün herhangi bir yerine doğru hareketini ifade etmektedir. Başka bir deyişle kişinin aynı düzeyde farklı bölüm, iş, birim ve ürünlere hareketidir. Dikey hareket ise kişinin yönetim basamaklarındaki yukarı yönlü hareketini ifade etmekte iken çevresel hareketler de örgütte herhangi bir bölümden diğerine geçişi ifade eder (Aytaç, 1997: 11).

Şekil 1. 1:Kariyer Hareketlerinde Üç Boyutlu Model



Kaynak:Aytaç, 1997: 202.

Kariyer planlama çalışmalarında üç çeşit kariyer yolu kullanılabilir. Bunlar geleneksel kariyer yolu, çift basamaklı kariyer yolu ve ağ tipi kariyer yoludur.

Geleneksel Kariyer Yolu

Kişinin aynı meslek içinde bir işten başka bir işe dikey olarak ilerlediği tek basamaklı kariyer yolu olup bu yolun açık bir şekilde belirlenmiş olması, ulaşılabilir olan işlerin bilinmesi noktasında son derece önem arz etmektedir. Çoğunlukla memurluk ve üretim çalışmalarında işlevinde geleneksel kariyer yollarının yaygın olduğu görülmektedir (Aytaç, 1997: 200). Geleneksel kariyer yolu işgücü niteliğinde meydana gelen değişimler, teknoloji alanındaki gelişme ve değişimler ve örgütsel değişimlerden ötürü yetersiz kalmaktadır. Çalışanın bulunduğu konumda ilerleyememesi halinde yöneticiler için yatay ve aşağı yönlü alternatif transferlerin kullanılması da zorlaşır. Bu sebepten ötürü de endüstriyel alanda çok fazla tercih edilen bir kariyer yolu değildir (Aytaç, 1997: 201).

Yönetimsel-örgütsel alanda meydana gelen değişimlerin kariyer üzerinde önemli etkiye sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bilhassa yeni örgütlenme tarzları kariyer tercihinde ve yollarında değişimi kaçınılmaz hale getirmektedir. İşlerin baz alındığı geleneksel yönetim ve örgüt yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımlarına yoğunlaşmış iken yeni yaklaşımlarda ise örgütlerin akıl almaz bir hızla değişmekte olan iş yaşamına sürekli uyumu üzerine vurgu yapılmaktadır. Örgütlerin sabit roller topluluğu şeklinde görülmesi yerine öğrenen sistemler şeklinde ele alınmasının gerekliliği açık bir şekilde ortaya çıkmıştır (Doğan ve Erdoğan, 2007:7).

Geleneksel kariyer yolu önemli avantajlara sahip olup bunlardan birisi açık ve düz olmasıdır. Kariyer yolu açık bir şekilde belirtilmiş olup çalışan, gelişimi süresince geçeceği işler serisi hakkında bilgi sahibidir. Buna karşın günümüz dünyasında iş eğilimleri ve işgücünde yaşanan değişimlere bağlı olarak geleneksel kariyer yolu yaklaşımı yetersiz kalmaktadır. Geleneksel kariyer yolu yaklaşımının yetersiz kalmasında etkili olan faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgüt birleşmeleri, küçülmeler, gelişme ve düşüş olaylarında dolayı orta kademe yönetim pozisyonlarının azalması,

- İş güvencesinin ortadan kalkması,
- İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının azalması,
- Kariyerler geliştikçe işgörenlerin gereksinim basamaklarındaki dalgalanmalar,
- İş ve teknoloji taleplerindeki değişikliklerdir (Çelebi, 1997: 50).

Çift Yönlü Kariyer

Çift yönlü kariyer, teknik kariyer ve yönetsel kariyer ayrımının ifade edilmesi için kullanılır. En genel tanımıyla; mühendis, teknisyen ve Ar-Ge elemanları gibi teknik işlerde çalışmakta olanların kariyer sorunlarını aşmak amacıyla geliştirilmiş olan bir kariyer yönetimi modelidir (Erdoğmuş, 2002: 533).

Günümüz dünyasında mühendislik, kimya ve Ar-Ge gibi teknik alanlarda çalışmakta olanların kariyer gelişim süreçleri örgütler açısından son derece önemli süreçlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Teknik özellikleri ön plana çıkmakta olan bu çalışanlar denetleme ve yönetme görevlerini üstlendiklerinde, çoğunlukla sahip oldukları teknik beceri ve kabiliyetlerini kullanmaktadır. Teknik eleman, uzman veya Ar-Ge elemanı olarak son derece başarılı olan bu çalışanlar üst yönetimle ilgiligörevlere geldiklerinde bazen kötü yönetici olabilmekte, bunun yanı sıra sahip oldukları teknik becerilerini de zaman içinde yitirebilmektedirler (Erdoğmuş, 2002: 533-534).

Teknik alanda kariyerlerini sürdürmek isteyen çalışanların örgüt bünyesinde tutulabilmesi için yaygın bir şekilde kullanılmakta olan uygulamalar aşağıdaki gibi üç temel grupta toplanabilir (Erdoğmuş, 2003: 195):

- Maddi iyileştirmeler yapmak,
- Kişisel gelişim ve yetkinliklerin artmasına katkıda bulunmak,
- Bağımsız bir çalışma ortamı tesis etmektir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında çift yönlü kariyer modelinin özellikle kimya, ilaç, bilgisayar ve iletişim sektörleri ile elektronik gibi son derece üst düzey teknik uzmanlık bilgiye ihtiyaç duyulan alanlarda yaygın bir şekilde uygulanan bir kariyer modeli olduğu söylenebilir.

Günümüz dünyasında örgütlerin pek çoğunun organizasyonel fırsatlarının amacını ve bunlara ulaşma şeklini içine alan bütüncül bireysel kariyer programları geliştirdikleri görülmektedir. Kariyer patikası, istenilen kariyer amacına ulaşılması noktasında izlenen iş pozisyonlarının belirlenmesini sağlamaktadır. Örgütün üst düzey yöneticisi olma isteğinde olan bir yöneticinin ya uluslararası bir deneyime sahip olması veya yönetsel aşama çizgisinden geçmiş olması gerekmektedir (Keçecioğlu, 2012: 73).

1.2. KARIYER YÖNETİMİ

Çalışanların bilgi, deneyim, ilgi alanların ve sahip oldukları yeteneklerin dikkate alınarak kariyer yapmalarına yönelik faaliyetlerin planlaması olarak ifade edilen kariyer yönetimi işe başlama, terfi gibi iş alan değişikliklerini içine alan bir süreçtir. Planlı bir şekilde yürütülmekte olan kariyer yönetimi süreci çalışanların memnuniyet düzeyini artırarak onların kurumdaki kalıcılıklarının artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi modern yönetim uygulamaları üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır.

Kariyer Yönetimi üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde pek çok farklı tanımla karşı karşıya kalmaktayız. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Tortop (1994: 107) kariyer yönetimini; "bir örgütteki çalışanların tercihleri, performansları ve sahip oldukları kapasiteleriyle örgüt gereksinimlerinin dikkate alınarak örgütteki bireysel performansa şekil ve yön vermek" şeklinde tanımlamaktadır.

Eryiğit (2000:5) kariyer yönetimini; "çalışanların yönetim kısmının teknik desteğiyle yürütülmekte olan bir görev olmasına karşın bir örgütteki farklı statülerde bulunan yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve terfi işleminin içinde düşünülen bir süreç" şeklinde tanımlamıştır.

Yalçın vd. (2010:197) kariyer yönetimini; "çalışanların kişisel kariyer amaçlarına örgütün destekte bulunması ve aynı doğrultuda hareket edilmesi" şeklinde tanımlamışlardır.

Carrell vd. (1992: 360) kariyer yönetimini; "çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla yöneticilere imkan tanıyan hedeflerin planlanması, buna yönelik stratejilerin düzenlenip uygulanması" şeklinde tanımlamışlardır.

Kariyer yönetiminin gayesi, "çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde gelişime açık pozisyonların oluşturulmasına olanak sağlamaktır. Bu konuda en büyük görev yöneticiye düşmektedir.

Yumuşak ve Çoban'a (2012: 78) göre kariyer yönetimi çalışanların işe alınmalarını, işlerinde ilerlemelerini ve işten ayrılmaları ile sonuçlanan aşamaları içine alan bir süreçtir. Adı geçen araştırmacılara göre kariyer yönetiminin anlaşılması iki bakımdan önem arz etmektedir. Bunlardan birincisi, kariyerin daha etkili olarak kontrol altına alınmasına imkan tanır. İkincisi ise işletmelerin çalışanlarının karşı karşıya kaldıkları kariyer kararları ve ikilemelerini anlayıp onlara katkıda bulunmalarına olanak sağlar.

AB'ye üye ülkelerde ortak bir örgütsel kariyer yönetimi modeli bulunmamasına karşın kariyer yönetimi uygulanması noktasında bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde sorumluluğun genellikle insan kaynakları departmanına ve üst düzey yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Örneğin, Almanya Hollanda, Fransa, Portekiz, İrlanda, İspanya ve İngiltere'de çalışanların eşitlenmesi ve kariyer politikalarının belirlenmesi görevi insan kaynakları departmanına aittir (Argüden 1998:134).

Anlaşılacağı üzere kariyer yönetiminin amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını firma içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle

uyumlaştırmaktır. Kariyer yönetimi örgüt açısından çok önemlidir. Kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme konularında, ücret yönetimi ve performans değerlendirme konusu gibi diğer insan kaynakları işlevleriyle de yakın bir ilişki içindedir (Argüden 1998:134).

1.2.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin amaçları "genel amaçlar" ve "özel amaçlar" olmak üzere iki gruba ayrılabilir (Elmalı, 2015: 9-10).

Genel Amaçlar

- Yüksek kapasiteye sahip olanlara eğitim vermek suretiyle onlara statü kazandırılması,
- Yönetimin başarılı kılınabilmesi için örgüt gereksinimlerinin giderilmesi,
- Bireylerin beceri ve beklentilerini kurumla aynı paralellikte tutan ve gerçekleştirdiği faaliyetlerde başarı amaçlayanlar için gerekli teşvik ve rehberliğin sağlanmasıdır.

Özel Amaçlar

- Kişisel beklentiler ile örgüt hedeflerinin belirli bir düzen içinde entegre edilmesi,
- Mevcut ve daha sonraki yıllarda ortaya çıkabilecek olan beceri ve niteliklerin belirlenmesi amacıyla çalışanlara destek olunması,
- Çalışanlara kariyerlerini ilerletebilmeleri için gerekli olan ortamın oluşturulması,
- Kariyer platosu dönemindeki çalışanların motive edilmesi,
- Yukarıda belirtilen amaçlara paralel olarak hem birey hem de örgüt için karşılıklı yarar sağlanmasıdır.

1.2.2. Kariyer Yönetiminde Roller

Kariyer planlaması konusunda tarafların amaçlara ulaşmak için ortak bir çaba göstermeleri çok önemlidir. Örneğin, örgüt iş konusunda gerekli eğitim olanaklarını sunarken, etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturmalı, işgören gereksinimini örgütün işgören politikası ile uyumunu sağlamalı ve insan kaynakları departmanı desteklemelidir (Güler, 2006: 20).

İşgören açısından onun doyumunu etkileyen kariyer konusunda karar verme çok önemli bir faktördür. Bilindiği gibi, pek çok birey kariyere girerken bazıları ebeveynlerinin, arkadaşlarının, öğretmenlerinin önerilerini izlerken, bazı bireyler de geleceklerini aktif bir şekilde planlamaktadırlar. Bu da onların doyumlarını artıracaktır. Bu nedenle işgörenler önce kendi amaçlarını belirlemeli, kendilerini tanımalı, yeteneklerini geliştirebilmek için çaba sarf etmeli, bilgi ve deneyimlerini artırmalıdır. Bütün bunlar ise, her şeyden önce alınmış kararları uygulayacak birikime sahip insan kaynakları bölümünün varlığına, sağlıklı bir örgüt yapısına, ilerlemeye, gelişmeye inanmış bir yönetime bağlıdır (Güler, 2006: 22).

Kariyer planlama, işgörenin yaşam sürecinin bir aşaması olan ve devam eden bir süreç olup, işgören, örgüte ve örgütte stratejik bir konuma sahip olan tüm yöneticilerin mevcut görevlerine ek olarak onlarla farklı roller üstlenmesini sağlayan bir süreçtir (Şekil 1.2).

Şekil 1.2: Kariyer Planlamasında Roller

ÖRGÜTÜN ROLÜ	İŞ GÖRENİN ROLÜ	YÖNETİCİNİN ROLÜ
<ul style="list-style-type: none">• İş konusunda plan ve eğitimi sağlama• Etkin yerleştirme işlevine sahip olma• İnsan kaynakları sistemi oluşturma• Meslek içi eğitim verme ve deneyim kazandırma	<ul style="list-style-type: none">• Kendini tanıma ve değerlendirme• Veri toplama• Amaç belirleme• Yönetici ile beraber çalışma• Kariyer planı geliştirme• Fırsatları inceleme	<ul style="list-style-type: none">• Performans Analizi• Rehberlik ve danışmalık• Geri besleme sistemini oluşturma• Bilgi akışını sağlama ve kontrol etme• Sistemin bütünlüğünü sağlama

Kaynak: Çetin, 1996: 124

Yönetici kariyer yönetimi konusunda çalışanlarına gerekli desteği sağlamalı onların kariyer geliştirme olanaklarını arttırıcı desteği sunmalıdır. Bu anlamda yönetici hem mali anlamda kariyer geliştirme için ödenek ayırmalı, hem de çalışanlarının kariyer geliştirme konusunda eğitim almalarını engelleyecek unsurları ortadan kaldırmalıdır.

Kariyer Yönetiminde İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rolü

İnsan kaynakları yöneticisi işletmenin yalnızca işe alımla ilgili dar bir kısmıyla değil, işletmenin veriminden doğrudan sorumludur. İnsan Kaynakları yöneticisi gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmalı ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamayan onları tatmin etmeyen bir işletme başarılı olamaz (Öğüt, 2004: 277).

İnsan kaynakları nitelikli çalışanları kaybetmemeli, çalışan zemininin gittikçe kayganlaştığı bu dönemde iş yerlerinde kalmalarını sağlamak için çaba harcamalıdır. Bunun için gereken şeylerden birisi çalışanların Kariyer Planlarının yapılmasıdır. Başarılı örgütler insan merkezlidir ve insanların her birinin önceliği farklıdır (Aykaç, 1999: 25).

Kariyer Yönetiminde İşletmenin Rolü

Globalleşen çalışma yaşamının her alanında meydana gelen değişiklikler işletmeleri kariyer planlaması yapmaya yöneltmiştir. Teknolojik ilerlemeler ve toplumsal değişimler bu gereksinmeyi ortaya çıkartan faktörler olarak sayılabilir (Şimşek vd. 2004: 14).

İşyerlerinin, çalışanların kariyer yönetimi bakımından başarılı olması gereken iki yön vardır. Bunlardan ilki çalışanları kariyer geliştirme için çabalamalarını sağlamak ve onları bu konuda cesaretlendirmek, ikincisi onların işyerine sunabilecekleri çabaları çoğaltmaktır (Anafarta, 2001: 2).

İşletmenin kariyer yönetimi, işletmenin kendisinin yaptığı bir iştir. İşletme yöneticileri, niyetleriyle ve işletmeye ilişkin geliştirdikleri stratejilerle çalışanların kariyer planlarını hazırlama ve incelenme aşamalarını tekrar tekrar yaparlar. İşletmelerin kariyer yönetimi kişisel kariyer planlaması ve çalışanın işletmenin hedeflerine ulaşma yönündeki çabalarına katkı sunmak ve işletmenin hedefleriyle çalışanın hedeflerinin uyarlanması konusunu içerir.

İşletme, işletmede çalışan bireylerin performanslarını incelemede yaptığı çalışmalar ve karşılıklı yapıcı insan ilişkileri sonucunda ilerleme kaydeder. Özünde çalışana işe alma, eğitim verme ve başarısını incelemekle işletmenin rolü bitmemektedir. Çağın gelişimlerine uyum sağlamak, hâlihazırdaki enerjiyi korumak ve performansını arttırmak amacıyla işletme yönetimi, personel için inceliklerle hazırlanmış bir kariyer planlaması yapmalıdır (Özgen vd. 2002:196).

1.3. KARIYER GELİŞTİRME ve ÖNEMİ

Kariyer geliştirme en genel tanımıyla; kişinin iş hayatı süresince kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlar ve faaliyetler toplamını ifade eder (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46). Kariyer geliştirme çalışanlara gelecekte istedikleri kariyer fırsatlarını ve hedeflerini geliştirmeleri noktasında katkıda bulunmakta olup bu çabalar kişisel ya da örgütsel destekli çabalar olabilmektedir.

Kariyer geliştirme bireyin sahip olduğu kapasite ve birikimin hem kişisel hem de örgütsel amaçlara ulaşmak için yönlendirilmesi ve düzenlenmesi sürecidir. Aynı zamanda kişisel kabiliyet, kültür, sosyal-ekonomik statü, eğitim, aile, etnik kimlik ve iş tatminini de içine alan son derece kompleks bir süreçtir. Kariyer gelişimi kişisel kariyerde ilerlemeye yönelik çabaları, kariyer geliştirme ise örgütsel olarak bir yönetim sistemini ifade eder (Eryiğit, 2000: 14-15). Kariyer yönetiminin uygulama süreci olarak da ifade edilen kariyer geliştirme örgütler açısından çalışanların bir sonraki üst pozisyona hazır hale gelmeleri için bilgi, birikim ve deneyimleri kazanması anlamına gelir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 409-410).

Kariyer geliştirme "kariye planlama" ve "kariyer yönetimi" olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

Kariyer planlama aşağıdaki süreçleri içerir (Tüzüner ve ark., 2013: 276):

- Kişinin kendisini tanınması, geliştirilmesi gerekli olan yönlerin tespiti
- Örgüt içi/dışı fırsatların tespiti,
- Kısa, orta ve uzun vadeli amaçların tespiti,
- Planların hazırlanıp uygulanması,

Kariyer yönetimi ise aşağıdaki süreçleri içine alır (Tüzüner ve ark., 2013: 276):

- Kariyer geliştirme düzeninin insan kaynakları planlamasıyla entegrasyonu,
- Kariyer yollarının tespiti, imkanları ve açık olan pozisyonların ilanı,
- Çalışanların değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığı, eğitim ve yönelim desteği,
- Çalışanların sahip oldukları deneyimlerin artırılmasıdır.

Kariyer geliştirme, işgörenlerin yüksek verim elde etmeleri, örgüte sadık olmaları için ve örgüt bünyesinde kalabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Odabaşı,

2013: 180). Kariyer gelişimi sayesinde bireyler kendilerini geliştirme ve büyüme imkanı elde etmelerinin yanı sıra kariyer geliştirme, gerginlik ve stres düzeyini minimize etmekte, kişilerin bağımsızlık duygularını artırmakta ve psikolojik tatmin sağlamaktadır.

Belirtilen bu konuların yanı sıra iş yaşamında kalitenin artırılması, yetişmiş çalışanların sahip oldukları niteliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, kadın ve erkek çalışanlara eşit imkanların sağlanması gibi konularda da yardımcı olmaktadır. Bu sürecin iyi bir şekilde işlenmesi için örgütlerin üzerine düşen çeşitli görev ve sorumluluklar söz konusu olup bunlar kısaca;

- Kariyer yollarının tespit edilmesi ve performans değerlendirmelerinin yapılması,
- Personelin kariyer hedeflerinin tespit edilmesi amacıyla kariyer danışmanlarının atanması,
- Gerekli görülen alanlarda eğitimler verilmesi şeklinde sıralanabilir (Geylan ve ark., 2013: 138).

Kariyer gelişimi örgüt tarafından sunulan olanaklarla sağlanabildiği gibi çalışanın kendi olanaklarıyla da sağlanabilmekte olup, her iki tür kariyer gelişiminde de çalışanların motive edilmesi, üretkenliklerinin artırılması, kendilerine olan güven duygularının üst düzeye çıkarılması, örgüte olan bağlılıklarının artırılması söz konusudur (Eryiğit, 2000: 14-15).

1.3.1. Kariyer Yönetimi ve Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması son derece uzun zaman gerektiren ve oldukça maliyetli bir süreç olsa da, çalışanlar ve örgütler açısından hayati önem taşıyan bir süreçtir. Özellikle günümüz zorlu rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek ve dolayısıyla da varlıklarını devam ettirebilmek için örgütlerin insan kaynakları yönetimine gereken duyarlılığı göstermeleri, bu alana yoğunlaşmaları ve çalışanlarının da günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri için kariyer planlamaları yapmaları ve çalışanlarının kariyerlerini geliştirmeleri için onlara fırsatlar sunmaları gerekir (Yılmaz, 2006: 55).

Değişimlere uyum sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerin iş dünyası açısından ortaya çıkardığı pozisyon örgütlerin başarılı olmalarında diğer bir ifadeyle varlıklarını sürdürmelerinde çalışanlarını geliştirme konusunda ve ayrıca daha esnek yapılı bir örgüt ortamı yaratma konusu kariyer planlamasını daha da önemli hale getirmektedir. Özellikle örgütlerin kalifiye eleman bulma konusunda karşı karşıya kaldıkları güçlük, mevcut ve gelecekteki pozisyonları doldurma gereksinimi kariyer planlama faaliyetlerine daha çok yoğunlaşılmasını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda kariyer planlaması yaparak örgütler önemli bir üstünlük elde ederler. Kariyer planlaması aynı zamanda çalışanların kişisel kariyer planlarının uygulanmasına katkı vererek bu konuda onlara ciddi yardımda bulunmakta, böylece hem işletmeler hem de çalışanlar amaçlarını gerçekleştirme imkanı elde etmektedirler (Bingöl, 2003: 249).

1.3.2. Bireysel Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Aşamaları

Bireysel kariyer planlaması, işgörenlerin öz bilgi, beceri ve ilgilerini, yeterli ve yetersiz yönlerini değerlendirmelerini, örgüt içinde veya dışındaki olanakları keşfetmelerini; kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini bulmalarını ve bu hedeflerle ilgili planlar yapmalarınıdır (Bolat ve Seymen 2003: 7).

Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları

Bireysel anlamda kariyer planlama, kişinin kendi kendini değerlemesi ve kariyer gelişimi konusunda adımlar ataması olarak özetlenebilir (Çiftçi, 2007: 148). Bireysel kariyer planlamasının belli başlı aşamalarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Aşama 1: Kendi Kendini Değerlendirme

İşgören kendisini bütün açılardan incelemeli ve gerçekleştirmek istedikleriyle yeteneklerini uyumlu hale getirmeye çabalamalıdır. Bireyin kendisini iyi tanıması iyi bir kariyer planlaması yapmasının ön koşuludur (Çiftçi 2007: 150). Kariyer planlaması yapılırken bireyin ilgili olduğu konular ve yetenekleri incelenir. İş yaşamı boyunca onun ihtiyaç duyacağı nitelikleri kazanmasını sağlayacak adımlar hazırlanır (Şimşek ve Öge 2009, 267).

Aşama 2: Fırsatları Tanıma

Bireysel kariyer planlamasında kişiler performanslarını arttırmayı sağlayacak işlerde çalışmalıdırlar. Kişi gelişim göstermeyi düşündüğü alanda bilgisini arttırmalıdır. Kariyer planlamasındaki amaç, kişinin ihtiyaç duyduğu eksiklerin giderilerek buna hazır olduğunun belirlenmesidir. Birey kariyerinin neresinde bulunduğunu bilmeli, ilerisi için planlar yapmalı ve kariyeriyle şu an içinde bulunduğu durumun ve kaynakların uyuşup uyuşmadığını öğrenmelidir (Akoğlan ve Kozak 2009: 78).

Aşama 3: Hedefleri Belirleme

Birey kariyer planlaması yaparken ulaşmak istediği hedefleri elindeki kaynaklara göre değerlendirmeli, hedefiyle gerçek konumu arasındaki farkları giderecek ihtiyaçları belirlemeli, hedefine uygun bir plan yapmalı ve bunun için gereken eğitimi, zamanı ve performansı yaratmalıdır.

Bireysel kariyer planı yapılırken bireyin hedeflerini belirlemesini etkileyen faktörler tespit edilmeli sağlam adımlarla hedefe yönelik çalışmalar yapılmalı ve bireyin kariyer gelişimini sağlayacak olanaklar yaratılmalı ve sorumluluklar alınmalıdır (Akoğlan ve Kozak 2009: 78).

Aşama 4: Planları Hazırlama

Kariyer planlaması yapılırken kişi geçmiş deneyimleri üzerine düşünmeli, nelerden hoşlandığını, ilgilerinin neler olduğunu, hangi alanlarda yetenekli, hangi becerilere sahip olduğunu öğrenmelidir. Değerlendirme aşamasından sonra kişi hangi kariyer planını yapacağıyla ilgili araştırmalar yapmalı ve kariyer seçeneklerini öğrenmelidir. Gerekiyorsa iş deneyimi için staj yapmalı, iletişim, liderlik ve ekip çalışması gibi alanlarda becerilerini geliştirecek faaliyetlerde bulunmalıdır.

Ayrıca bir kariyer danışmanı ile görüşerek yardım almalı ve farklı ve yeni şeyler düşünmek konusunda cesaretlendirilmelidir. Kariyer danışmanı kariyer fırsatlarıyla ilgili bilgi sağlar. Ancak bireyin hangi kararı vereceğini söyleyemez. Bu karar bireyin kendisine aittir. (Akoğlan ve Kozak 2009: 78).

1.3.3. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması bireyin örgütteki pozisyonuyla ilgili olup, onun işinde uygun şekilde ilerlemesini ve örgütle uyumunu arttıracak aşamaları kapsamaktadır. Örgütsel kariyer planlamasındaki ana hedef, örgütün etkisini ve performansını arttırmaktır. Bunun dışında örgütteki kişinin gelişmesini ve yükselmesini olanaklı kılarak gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışana şimdiden hazırlamaktır. (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005: 212).

Çalışanlar son zamanlarda kariyer planlamasına öncekinden daha fazla önem vermektedir. Bunun nedenleri arasında eğitim düzeylerinin yükselmesi, çalışanların yaşam kalitelerini arttırma isteği ve rekabet sayılabilir. Bunların yanında kariyer planlaması hedefine sahip olan çalışanlar motivasyon ve özgüven sahibi olurlar. Bir diğer yandan işyerleri ileride yaşanabilecek beklenmedik olaylardan sakınmak ve olası gelişmelere hazırlıklı olmak açısından kariyer planlamasını önemli görmektedirler (Çiftçi 2007: 148).

İş yerleri ne zaman hangi pozisyonlarda boşluk oluşacağını önceden bilemezler. Hangi işin hangi kriterlere uygun insanlar tarafından gerçekleştirileceğiyle ilgili standart bir kuralları da yoktur. İş yerlerinde çalışan bireylerin kariyer gelişimiyle ilgili fırsat yaratmazlarsa o işyerinde kariyer yönetiminden söz etmek mümkün olmaz. Kariyer planlamasının örgütlere faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Gürüz, Özdemir ve Yaylacı 2009: 197; Şimşek ve Öge 2009: 269):

- İş bırakan sayısının azalması,
- Çalışma isteğinin artması,
- Kişisel ve örgütsel performansın artması,
- Kişisel yeteneklerin ortaya konulması,
- Bireylerin işine ve iş yerlerine bağlanması,
- Eğitim ve geliştirme gereksinmelerinin tespit edilmesi,
- Kişilerin yeteneklerinden daha fazla faydalanılması,

- Bireylerin öz değerlendirme olanağı bulması,
- Kişisel gelişim nedeniyle mutluluğun yükselmesidir.

1.3.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar

Bireyin kariyer yaşamındaki aşamalardan ilki kariyer seçme aşamasıdır. Bu kişinin hayatında yaptığı en önemli tercihlerden bir tanesidir. İdeali bireyi yapmaya eğitilmiş olduğu ya da yapabileceği meslekleri seçmesi olsa da bugün insanlar pek çok farklı nedenle, insanlar kendileri için rahat bir hayat sağlayabilecek işleri seçme eğilimindedirler. Kişinin kariyer seçimini etkileyen etmenler iki başlık altında toplanabilir.

Sosyal (Çevresel) Etmenler

Kişinin sosyal geçmişi, anne-babasıyla kurduğu iletişim ebeveynlerinin içinde bulunduğu sosyal çevre ve maddi gelir, o bireyin kariyer seçiminde etkili olan temel parametrelerdir. Kişilerin meslekleri değerlendirme şekilleri kültürden kültüre değişiklik gösterir. Bazı meslekler sosyal çevrede saygın meslekler olarak değerlendirilirken bazı meslekler de sıradan olarak meslekler olarak görülür. Bu nedenle kişiler toplum tarafından kabullenilmiş ve nitelikli olarak görülen meslekleri tercih etme eğilimindedir. İş seçimindeki önemli etmenlerden bir tanesi de hiç şüphesiz aile yapısıdır. Yapılmış bazı araştırmalara göre; eğitim seviyesi düşük ebeveynlerin çocukları yetenek gerektirmeyen işleri seçme eğilimindeyken, idari konumdaki ve işinde uzman insanların çocukları uzmanlık gerektiren ve idari işleri seçme eğilimi göstermektedir (Can vd., 2001: 166).

Psikolojik (Kişisel) Etmenler

Kişinin kariyerini seçmesinde belirleyici olan psikolojik (kişisel) etmenler dört başlıkta değerlendirilebilir.

Kişinin değerleri, inanışları ve davranışları: Kişilerin yaşadıkları sosyal çevreden, ebeveynlerinden ve eğitim-öğretimini tamamladığı okulundan kazandığı

inancılar bireyin kariyer seçiminde önemli yer tutan faktörlerdir. Genellikle kişiler değerlerini değiştirmek konusunda büyük bir direnç gösterirler (Aytaç, 1997: 87).

Kişinin Beklentiler: Kişilerin kariyer seçiminde etkili olan faktörlerden biri de beklentileridir. Bunlar parasal ya da duygusal beklentiler olabilir. İçinde yaşanan tarih ve nesil farklılığı bu beklentiyi biçimlendirir. Günümüzde kariyer tercihleri maddi güç ve ün gibi beklentiler hesaba katılarak yapıldığından, kariyer seçimleri de kısa sürede ilerlemeye olanak sağlayacak olanaklara sahip olan işlerden yana yapılmaya başlamıştır (Aytaç, 1997: 88).

Kişinin Karakteri: Kariyer tercihlerinde kişinin karakteri de etkileyici bir faktördür. Karakter yönetimi ve kariyer tercihi arasındaki bağlantıyı araştıranlar, insanların kişiliklerine uygun olan meslekleri tercih etme yöneliminde olduğunu ortaya çıkartmıştır (Aytaç, 1997: 90).

Bu konuyla ilgili olarak gerçekleştirilen en dikkat çekici belge John Holland'ın "Tipolojik Kişilik Kuramı" dır. Holland'a göre altı farklı karakter yapısı vardır. Kişiler sahip oldukları kişilikleri tamamlayan meslekleri seçmeye çalışırlar. Tipolojik Kişilik Kuramına göre kişilik eğilimi kariyer tercihinin sadece belirleyicisi değil, kişilik ile kariyer ilişkisinde uyum olması halinde, kişinin başka bir kariyer seçme olasılığının da epey az olduğunu göstermektedir (Arnold, 1988: 391).

1.3.5. Meslek ve Kariyer Seçimi

Yaşadığımız dönemde toplumsal değişimin etkisiyle toplum daha karmaşık bir hale geldiğinden çok çeşitli meslekler belirmiş ve iş tercihlerinde bu seçeneklerin çeşitliliği şaşırtıcı olmuştur (Ekşi, 1982: 126).

Meslek seçimi bireyin yapmaya karar verdiği mesleği öteki mesleklerden ayırması ve seçtiği işe girmek için gayret göstermesi şeklinde ifade edilebilir. Modern toplumlarda, özgürlüğünü elinde bulunduran bir kişinin karşısına çıkan en önemli aşamalardan bir tanesi de meslek seçimidir. Kişinin herhangi bir konuda seçim yapabilmesi ya da düzgün karar vermesi, ne istediğini ve istediklerini elde edebilmek için hangi olanaklara sahip olduğunu bilmesi gerekir. Bundan sonra yapacağı şey,

önündeki seçenekleri değerlendirip hangisinin istediklerine ve şartlarına uygun olduğuna karar vermektir (Kuzgun, 1982: 12).

Bir mesleği seçmek, kişinin yaşamında alacağı en önemli kararlardan biridir. Meslek tercihinin öneminin farkında olarak yapılması hem birey hem de devlet için son derece önem arz etmektedir. Çünkü kişi, tercihini yaptığı zaman hayatına şekil verecek süreci, hayatını sürdüreceği insanları da tercih etmiş olacaktır. Kişinin hayatının kritik noktalarından olan meslek seçimi, aynı zamanda kişinin yaşam şeklini de tercih etmesi demektir. Bu nedenle kişinin meslek seçimi yaparken sağlıklı ve yerinde karar alması, mutlu ve başarılı bir yaşam sürmesinde çok önemlidir (Kuzgun, 1982: 13).

Meslek ve Kariyer Seçimi Konusundaki Temel Görüşler ve Öğretmenlik

Meslek seçimini kişilik gelişimi yönünden değerlendiren kuramcılar bir meslek sahibi olmanın, belirli bir anda yapılan bir tercih sonucunda değil, hayatın erken dönemlerinde başlayıp meslek hayatı sona erene kadar devam eden bir gelişim çizgisinde, kimi zamanlarda alınan kararlar toplamından oluştuğuna değinmişlerdir. Mesleki gelişim kuramları kişilerde meslek fikrinin ortaya çıkıp gelişimini meslekle ilgili tercihlerin ve kararların nasıl alındığı bu tercihleri etkileyen faktörlerle beraber bu oluşumu açıklamaya çalışan görüşlerdir (Ekşi, 1982: 130).

Donald E. Super' in Meslek ve Kariyer Seçimi Konusundaki Temel Görüşleri

Kişinin tutumları, kendisini ve etrafını algılamasına göre şekillenmektedir. Meslek tercihi kararı da, kişinin öz kavramından etkilenmektedir. Super'e göre meslek tercihi bireyin özünüyle ilgili planlarının mesleki terimlerle ifade edilmesidir.

Öz, kişinin doğuştan sahip olduğu, hayatını devam ettirebilmek için gereken davranışları kazanabilme gücünü ifade eder. Öz kavramı kişinin özü ile ilgili algıların birleştirilmesi, sistematize edilmesi ve adlandırılmasıdır (Yeşilyaprak, 2006: 78).

Super'in Mesleki Gelişim Aşamaları

Super açısından meslek tercihi, belirli bir ilerleme çizgisindeki kişi ile çevresinin iletişimi sonucunda ortaya çıkan benlik tasarımının mesleğe aktarılması ve ifadesidir. Benlik kavramlarının mesleki terimlere çevrilmesi, hoşlanılan bir mesleki rolü olan yetişkinle özdeşleşme, benimsediği rolün hayatlarını sürdürme ve belirli bir meslekle ilgili beceri ve kapasiteye sahip olduğunun farkına varmasıyla oluşur (Yeşilyaprak, 2006: 78).

Super için bir mesleğin tercih edilmesi, kişinin hayatında, onun benlik algısını yeterince net bir biçimde ifade ettiği bir noktadır. Kişi meslek tercihini belirtirken “Ben şöyle ya da böyle bir insanım” demektedir. Super benlik kavramının ortaya çıkması ve meslek tercihinin evrilmesinin, gelişim aşamaları süresince olduğunu ifade etmekte ve mesleki gelişim aşamalarını beşe bölmektedir (Yeşilyaprak, 2006: 83):

- i. Büyüme Evresi (0-4 yaş): Bu aşamada çocuğun mesleki benlik kavramı çevresindekilerle etkileşimle gelişmeye başlar. Bireyin çevresindekilerle özdeşim kurması mesleki benliğin gelişmesinde önemli etkiye sahiptir. Bu aşamanın başlangıcında fantezi ihtiyaçlar önemli olmakla beraber, ilgiler ve yetenekler giderek daha önemli rol oynamaya başlar. Bu evre üç alt basamaktan oluşmaktadır.
 - Hayal basamağı (4-10 yaşlar)
 - İlgi basamağı (11-12 yaşlar)
 - Yetenek basamağı (12-14 yaş)
- ii. Araştırma Evresi (14-24 yaşlar) : Araştırma basamağı ergenlikten ilk yetişkinliğe kadar sürer. Bireyler bu aşamada kendilerini başkalarının mesleki rollerini ve iş dünyasını keşfetmektedirler. Başkalarıyla ilişkiler, etkinlikler ve geçirilen yaşantılar birlikte ev okul, yarı zamanlı işlerde alınan roller mesleki benlik kavramı için veri kaynaklarını oluşturmaktadırlar. İlk mesleki seçimler geçicidir ve fantezilerle, başkalarıyla yapılan tartışmalarla ve rol denemeleriyle sınırlıdır. Bu evre üç alt basamaktan oluşmaktadır. Bunlar;

- Deneme basamağı (14-17 yaşlar)
 - Geçiş basamağı (18-21 yaşlar)
 - Sınama ve izleme basamağı (22-24 yaşlar)
- iii. Yerleşme Evresi (25-44 yaş): Bu dönemde genç yetişkin güvenli bir mesleki benlik oluşturmaya çalışırken bazı bunalımlar geçirebilir. İşe bağlanmada uzlaşma yolları aranarak işe yerleşme başlar. Mesleki benlik kavramı kararlılık kazandıkça, iş dünyasında ilerlemek ve bir yer edinmek için daha çok çaba harcanır. Bu evre iki alt basamaktan oluşmaktadır. Bunlar;
- Sınama evresi (25-30 yaşlar)
 - Sağlama basamağı (31-44 yaşlar)
- iv. Koruma Evresi (45-64 yaşlar): Bu evrede birey var olan mesleki benlik kavramını korumaya çalışmaktadır. Elde ettiği işi en iyi şekilde yapıp kendini geliştirme çabası içindedir.
- v. Çöküş Evresi (65 yaş ve sonrası): Bu evre fiziksel ve zihinsel süreçlerin yavaşlaması enerjinin azalması ile belirginleşir çöküş aşamasında birey daha az yük ve sorumluluk alabilir. Daha çok geçmiş deneyimlerinden ve bilgisinden yararlanma yolunu seçer. Bu evre iki alt basamaktan oluşmaktadır. Bunlar:
- Yavaşlama basamağı(65-70 yaşlar)
 - Emeklilik basamağı(71 yaş ve sonrası)

Kaynak: (<http://www.pdr.gen.tr/mesleki-rehberlik/super%E2%80%99-e-gore-mesleki-gelisim>, 30.03.2017)

Mesleki gelişim görevleriyle ilgili tutum ve davranışları aşağıdaki biçimde açıklamıştır (Yeşilyaprak, 2006: 84):

- Bir mesleki tercihi billurlaştırma gereğinin ve meslek seçiminde göz önüne alınacak faktörlerin farkında olma,

- Meslek seçiminde hedefleri etkileyebilecek faktörlerin, şimdi ve gelecek arasındaki ilişkinin farkında olma,
- Tercih edilen meslek ile ilgili bilgi edinme, ilgili planlama yapma,
- İlgi ve değerleri farklılaştırma,
- Meslek seçiminde kaynakları kullanmadır.

Mesleki Benlik kavramı Evrelerinin Etkenleri ise;

- Ekonomik Etkenler: İş, teknolojik gelişme, savaştır,
- Toplumsal Belirleyiciler: Sosyo-ekonomik seviye, eğitim, yurttaşlık, ırk, din, cinsiyettir.

Ginzberg' in Meslek ve Kariyer Seçimi Konusundaki Temel Görüşleri

Eli Ginzberg, Axelrad ve Herma (1951) meslek tercihlerine gelişimsel açıklamayı getirmişlerdir (Yeşilyaprak, 2006: 92) Mesleki tercihlerin belirlenmiş bir zamanda değil çocukluktan ergenliğe, sonrada yetişkinliğe giden gelişim süreci içinde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kuramın üç ana ögesi vardır. Bunlar süreç, geri dönülmezlik ve anlaşmadır.

i. Süreç

Meslek tercihi bir süreçtir. Aşamaların hepsi ayrı ayrı kişinin dürtülerini ve gereksinimlerini meslek seçimine çevirmesi bakımından değişiklik göstermektedir. Ginzberg ve çalışma arkadaşları, mesleki tercihlerin gerçek tercih aşamasına gelmeden iki yıl gibi bir sürede farklılık gösterebileceğini, bunun dışında; meslek seçimi aşamasının 10 yıla kısaltılamayacağını, çünkü bunun bireylerin çalışmaları ve meslekleri hakkında karar almayı düşündükleri takdirde yaşam boyu devam eden bir aşama olduğunu belirtmişlerdir (Yeşilyaprak, 2006: 93).

ii. Geri Dönülmezlik

Mesleki süreçler geri döndürülemezler. Bunun nedeni kişinin aldığı kararlardan vazgeçmekten şu nedenlerle kaçınmasıdır (Yeşilyaprak, 2006: 95) :

- Eğitim için gereken ebeveyn desteği,
- Evlilik,
- Hata yapıldığını kabul edilmemesi,
- Zaman,

Ancak Ginzberg 1972 senesinde kaleme aldığı çalışmasında, meslek tercihinin kimi zaman geri dönülebilir bir aşama olduğunu kabullenmiştir.

iii. Anlaşma

Seçim aşaması genellikle bir anlaşmayı içerir. Kuramın ilk ele alınışında, meslek tercihinin saflaşmasında anlaşmanın kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. Kişi, geçici aşamada ilgileri, kapasitesi ve sahip olduğu değerler içinde anlaşma sağlamak amacıyla gayret sarf eder. Ginzberg 1972 senesinde yazdığı makalesinde, durağan uzlaşma yerine dinamik bir terim olan “en azla en fazla faydayı elde etme” ifadesini kullanmaya karar vermiştir. Ginzberg teorisini, “mesleki tercihi, kişinin mesleğe hazırlanması ve hedefleri ve iş hayatının gerçekleri içinde maksimum uyumu elde etmek için yaşam boyu devam eden bir karar verme aşamasıdır.” şeklinde tekrar tanımlamıştır (Yeşilyaprak, 2006: 96).

Havinghurst’un Meslek ve Kariyer Seçimi Konusundaki Temel Yaşlar ve Mesleki Gelişim Evreleri

Havinghurst bireylerin yaşlarıyla onların mesleki gelişim arasında bir bağlantı kurmuş ve mesleki gelişim evrelerini yaşlara göre sınıflandırmıştır (Onur, 1998: 461) :

5-10 yaş, işgören kişiyle özdeşleşme: Ebeveyn ve öteki kişilerle özdeşim kurulur. İş kavramı kişilik idealinin görmezden gelinemeyecek bir kavramı haline gelir.

10-15 yaş, iş görmenin temel basit alışkanlıkları edinilmeye başlanır. Kişi, vaktini ve gücünü ev işlerini ve okuldan aldığı ödevleri yapmak için planlamayı mümkün zamanlarda işini oyunlarına tercih etmeye başlar.

15-25 yaş, iş yapan birey olarak kimlik edinilir. Birey bir meslek seçer ve onun için hazırlık yapar. Meslek tercihinin ve ticari bağımsızlığını güvence altına almak için iş tecrübesi edinir.

25-40 yaş, mesleğin yetenekleri ilerletilerek üretici insan konumun geçilir. Birey işinde basamakları atlar.

John Holland'ın Mesleki Tercih Modeli

John Holland, eğitimsel, askeri ve psikiyatrik işletmelerde çalışmalar yürüten bir meslek danışmanıdır. Holland'a göre meslek tercihi karakterin iş dünyasında ifade edilen izdüşümüdür (Yeşilyaprak, 2006: 98). Holland, bireylerin, karakter özellikleri bakımından, altı grupta toplanabileceğini, sosyal dünyalarında aynı şekilde, gruplandırılabilmesi kanısını edinmiş ve meslek danışmanlığı alanında "Tipoloji Kuramı" adıyla tanınan kişilik kuramını geliştirmiştir (Kuzgun, 2004: 61).

Holland'ın ortaya attığı altı karakter tipi, özellikleri, yapmaktan hoşlandıkları etkinlikleri, baskın istekleri ve uygun olan meslekleri, aşağıdaki başlıklarda belirtilmiştir.

- **Gerçekçi Tip**

Gerçekçi tipler kas faaliyetleri ve motor koordinasyonu gerektiren işler, mekanik sistematik çalışmalar, nesnelere, eşyalar, makineler ve hayvanlarla ilgili aktiviteler yapmak isterler. Bu karakterler sakin, anlayışlı, pratik, maddeci, eril, anti sosyal, uykucu, samimi, doğal, iç güdülerini ve başarıma güdülerini geliştirmişlerdir. Gerçekçi tipin yapabileceği mesleklere bakacak olursak bunlar arasında otomobil tamirciliği, araç teknisyenliği, elektrik tamirciliği, mühendislik, tarımla ilgili meslekler, ormancılık, denizcilik ve beden eğitimi öğretmenliği sayılabilir (Kuzgun, 2004: 62).

- **Araştırmacı Tip**

Araştırmacı tipin belirgin özelliklerinden bahsedecek olursak; entelektüel bir yapıya sahiptir, analitik bir düşünce yapısı vardır, rasyoneldir, eleştiredir, titiz ve sabırlıdır, yöntemcidir, özgürdür, çekingendir, içedönüktür(popüler olmaktan hoşlanmayan bir yapıdadır). Araştırmacı tipin baskın yönlerine ya da etkinliklerine bakacak olursak bunlar arasında analitik faaliyetler, sistematik deneysel çalışmalar, bilimsel çalışmalar, fiziksel, biyolojik veya kültürel olguları araştırma vardır (Kuzgun, 2004: 62).

Araştırmacı tipin yapabileceği tipik alanlar: Biyoloji, genetik, matematik, kimya, fizik, araştırma analizci, astronot ve tıp teknisyenliği olarak sayılabilir.

- **Sanatçı Tip**

Sanatçı tipin belirgin özellikleri ise şu şekilde incelenebilir:

Heyecan ve coşkuları dengesiz, hayalperest, fevri, karmaşık, sezileri güçlü, özgür, duygusal, hassas ve etkili olmak sayılabilir.

Sanatçı tipin baskın taleplerine bakacak olursak bunlar; estetik faaliyetler, tutkulu, bağımsız, sistematik olmayan etkinlikler, sanatsal aktivite ve ürün yaratma, özgür ve yaratıcı çalışmalar sayılabilir.

Sanatçı tipin yapabileceği alanlar yazarlık, ressamlık, aktörlük, tiyatro sanatçılığı, müzisyenlik, kompozitörlük, mimarlık olabilir (Kuzgun, 2004: 63).

- **Sosyal Tip**

Sosyal tiplerin belirgin özelliklerini inceleyecek olursak bunlar arasında yardımseverlik, sorumluluk sahibi olmak, sosyallik, işbirliğine yatkınlık, empati kurabilme, arkadaş canlısı olmak, samimi, sabırlı, nazik ve anlayışlı olmak sayılabilir. Sosyal Tipin baskın etkinliklerini de şu şekilde sıralayabiliriz: İnsanlarla birlikteliği sağlayan etkinlikler, başkalarını eğiterek geliştirmek ve yardım etmek, başkalarını ikna etmek yönlendirmek (Yeşilyaprak, 2006: 108).

Yukarıda sıralanan baskın etkinlik ve baskın özelliklere sahip olan sosyal tipin yapabileceği meslekler ise sosyal hizmetler uzmanlığı, rehabilitasyon danışmanlığı, psikolojik danışmanlık, halkla ilişkiler uzmanlığı, üniversite hocalığı ve öğretmenlik olarak sayılabilir.

- **Müteşebbis (Girişimci) Tip**

Girişimci tipin belirgin özellikleri dışadönüklük, enerjik olma, özgüvenli olma, girişken olma, fevriyet, yüksek ikna yeteneği, sabırsızlık, meraklılık, maceracılık, iyimserlik olarak sayılabilir. Girişimci tipin baskın isteklerine bakacak olursak bunlar başkalarını ikna etmeye yönelik faaliyetler, sosyal eğlendirici aktiviteler ve organize edilmiş çalışmalar olarak sayılabilir (Yeşilyaprak, 2006: 108).

Girişimci tipin edinebileceği meslekler ise satıcılık, pazarlamacılık, komisyonculuk, menajerlik, politikacılık ve avukatlık olarak sayılabilir.

- **Geleneksel Tip**

Geleneksel tipin baskın özellikleri dikkatli olması, titiz ve itaatkâr olması, tutarlı olması, esnek olmaması, düzenli, sebatkâr ve vicdanlı olması, özdenetimli, hayal gücünden yoksun ve dengeli olması şeklinde ifade edilebilir. Geleneksel tipin baskın niteliklerine bakacak olursak bunlar sistemli, kurallı etkinlikler, nesnelere ilgili sistematik etkinlikler, kayıt tutma, hesap yapma, kontrol etme, veri işleme makinelerini kullanma olarak sıralanabilir (Yeşilyaprak, 2006: 108).

Geleneksel tipin yapabileceği meslekler ise banka veznedarlığı, kütüphanecilik, postacılık, muhasebecilik, kitapçılık ve finans elemanı sayılabilir.

1.3.6. Öğretmenlerin Kariyer Modellerive Evreleri

Fuller (1969) Öğretmen Kariyer Modeli – Endişeler Teorisi

Fuller'e göre öğretmen kariyeri süresince bir aşamadan başkasına ilerlerken en önemli etken öğretmenin bu aşamada yaşadığı kaygılardır (Barker, 2010: 42).

Fuller (1969) diğer yandan öğretmenlik öncesinde ve kariyerlerinin başında olan öğretmenlerin öğretimle ilişkili kaygıları üzerine yapılmış olan araştırmaları analiz etmiştir. Fuller (1969) yaptığı çalışmalar sonucunda öğretmenliğin kariyer evrelerini üç ana bölümü ayırmıştır:

1. Evre (Endişe İçermeyen)

- Öğretim konusunda kaygı seviyesi fazlasıyla düşüktür.
- Hayatta kalma ve öğretmenliğe bağlı olma önceliklidir.
- Öğretmenin özgüveni kısmi ölçüde zayıftır.
- Herhangi bir kaygının, endişenin olmadığı bir evredir.

2. Evre (Kişi Merkezli Endişeler)

- Endişe ve kaygı bireyseldir.
- Öğretmenlerin genel olarak duyduğu endişe, yeterlilik, sınıf hakimiyeti, kaynak kullanımı, performans gibi konulardadır.

3. Evre (Öğrenci Merkezli Endişeler)

- Bahsi geçen evrede öğretmen oldukça tecrübe kazanmıştır.
- Endişeler temel olarak öğrencinin yetenek, kapasite ve kazanımlarıyla ilgilidir.

- Sınıfın hakimiyeti, sorunların giderilmesi, müfredat belirlenmesi öğretmenin bu evrede duyabileceği endişelerdendir.

Katz (1972) Öğretmen Kariyer Modeli

Katz (1972) öğretmenin kariyer evrimi dört ana evrede ele almıştır (Barker, 2010: 45).

1. Evre: Mesleğe Tutunma (*Survival*)

- Bireysel anlamda mesleki yeterlilik konusunda endişe hissedilir.
- Öğretmen, öğrencilerinin gereksinimlerini anlamada güçlük çekebilir.
- Öğretme işi öğretmen odaklıdır.
- Öğretmen sınıf hakimiyeti konusundaki kaygılarından dolayı öğretim sırasında öğrencilerinin edilgen olmasını tercih eder.

2. Evre: Meslekte Sağlama (*Consolidation*)

- Öğretmen öğretim ve eğitim konusunda öğrenci gereksinimlerine çok daha aşikar hale gelir.
- Öğretmen sınıfta sorunlar yaşayan, özel ilgiye gereksinme duyan öğrencileri saptamakta ustalaşır.
- Sorunları giderme refleksi önceki evreye göre daha profesyoneldir.
- Benzer evreyi yaşayan meslektaşlarıyla iletişim ve dayanışma halindedir.

3. Evre: Kendini Yenileme (*Renewal*)

- Eğitim ve öğretim konusunda yetkinlik,
- Öğretimi farklı yollardan gerçekleştirebilme çeşitliliği,
- Sınıf hakimiyeti konusunda ustalık,

- Mesleki gelişimle ilgili her türlü imkanı değerlendirmek,
- Motivasyon açısından oldukça sağlam durumda olmak,
- Kendi eğitim ve öğretim yöntemi gözlemleyebilip, eleştirebilmektir.

4. Evre: Mesleki Olgunlaşma (*Maturity*)

- Liderlik misyonuna eğilimi artmıştır.

Fessler (1985) Öğretmen Kariyer Modeli

Fessler (1985) Öğretmenin kariyer evrelerini açıklarken heves coşku, öğretme becerileri gibi bir takım değişkenleri temel alarak sekiz ana evre ortaya koymuştur. Bu evreler şu şekildedir (Lynn, 2002: 91):

1. Öğretmenlik Öncesi

- Mesleki rol için bir ön hazırlık evresidir.
- Akademik anlamda öğretmenliğe hazırlanma, bu konuda eğitim alma evresidir.

2. Mesleğe Başlangıç

- Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarını temsil eden bir evredir.
- Öğretmenin mesleki anlamda sosyalleştiği evredir.
- Öğretmen okul içinde kabul görmeye ilgilidir.
- Öğretmen çoğunlukla stajyerlik görevi sonrasında bu evreye geçmektedir.

3. Yetkinlik Kazanma

- Öğretmen bu dönemde yeni yöntemler ve stratejiler geliştirir.

- Bu dönemde yeni düşüncelere karşı açıktır, konferans ve mesleki seminerlere katılır.
- Konferans ve seminerlerde dikkatini çeken konuları sınıfa taşıma konusunda heveslidir.

4. Kariyerde Coşkulu Büyüme

- Öğretmenin en fazla düzeyde yeterliliğe sahip olduğu evredir.
- Mesleki yönden kendini geliştirmeyi sürdürmektedir.
- Mesleğine olan bağlılığı artmıştır.
- Okul ortamında dayanışma ve olumlu etkiler bırakma güdüsü etkindir.

5. Kariyerde Hayal Kırıklığı

- Mesleki açıdan ulaştığı tatmin olma hissinde azalma görülür.
- Meslek tercih konusunda hayıflanma görülebilir.
- Duygusal açıdan kendini yorgun hisseder.
- Hayal kırıklığına neden olan faktörler arasında kısıtlı kaynaklar, gereğinden fazla evrak işi, maaş yetersizliği gibi olgular vardır.

6. Durağan Dönem

- Kariyerinin koruma altına alma içgüdüğü devreye girer.
- Öğretmenin eğilimleri üzerinde çevresel etkenler önemlidir.
- Mesleki anlamda gelişim kişisel, örgütsel veya çevresel etkenlerle aktif hale gelebilmektedir.
- Öğretmenlerin gereksinmelerinin çok farklı olduğu gözetilerek bu dönemde yeni fırsatların açılması önemlidir.

7. Dinlenme

- Mesleği bırakmaya eğilim gösterme,
- Tutarsız duygular,
- Kişiden kişiye değişmekle beraber evre süresinin farklılığı,
- Okulda yeni bir rol veya yeni bir pozisyon için öğretmenlik öncesinde veya mesleğe giriş evrelerine geçiştir.

8. Kariyer Sonu

- Bu dönem öğretmenin mesleği bıraktığı dönemdir.
- Kariyerini istemli veya istemsiz sonuçlandıran ya da değiştiren öğretmenlerin evresidir.
- Çocuk, evlilik gibi kişisel nedenlerle mesleği bıraktığı dönemi temsil edebilir.
- İsteğe bağlı bir meslek sonlandırması değilse kişisel sorun ve depresyon yaşanabilir.

Huberman'ın Öğretmen Kariyer Modeli

Huberman (1989) öğretmenlerin kariyer gelişimini üç ana evrede ele almıştır. Bunlar sırasıyla şöyledir (Bakioğlu, 1996: 63):

1. Çıraklık Evresi

Huberman çıraklık evresini erken çıraklık, orta çıraklık, geç çıraklık olmak üzere üç alt başlık altında incelemiştir. Erken çıraklık evresinde kariyerinin henüz başında olan öğretmen, mesleki yeterliliğiyle ilgili çokça kaygı içindedir, öğretmen öğretim konusunda aldığı öğrenime rağmen kendini yetersiz hissetmektedir (Bakioğlu, 1996:

64). Orta ıracılık evresinde ise ğretmen az sayıda materyal ile fazlaca görevler karşısında ğretimi nasıl gerçekleştireceği üzerinde düşünmeye başlamaktadır. Geç ıracılık evresinde ise ğretmen sınıf hakimiyeti konusunda yetkin hale gelmiş, olası problemlerin üstesinden gelme konusunda da yöntemler geliştirme çabası içine girmiştir (Bakioğlu, 1996: 65).

2. Orta Kariyer Evresi

Bu evrede ğretmen önceki dönemlere göre çok daha istikrarlı ve tecrübeli görünmektedir. Öte yandan öğretmenin mesleki yeterlilik konusunda kendine güveni gelmiştir. Öğretmen tecrübelerinden yola çıkarak değişen koşullara uygun refleksler gösterebilmekte öğrencilerin dikkatini çekecek ğretim yöntemleri geliştirebilmektedir (Bakioğlu, 1996: 65).

Huberman'a göre bu dönem birtakım kırılğanlıkları da beraberinde getirmektedir. Bu dönemde bazı öğretmenler orta kariyer krizi yaşayarak geçmiş dönemlerde yaşadıkları zorlukların yeniden başgstereceği endişesine kapılabilmektedirler. Bu evrede özellikle erkeklerin çok daha fazla öz değerlendirmede bulunduğu ve 40 yaşından büyük öğretmenlerin yönetime eğilim gösterdiği gözlemlenmemiştir (Bakioğlu, 1996: 67).

3. Geç Kariyer Evresi

Huberman bu evreyi dinginlik ve ayrılma kavramlarıyla özetlemektedir. Bu evrede ğretmen fazlaca rahat davranışlar içinde olmakta, eski heves ve coşkusu gözlemlenememektedir. Bununla birlikte öğretmenin okul içindeki sosyalliği yıllar geçtikçe artmış, meslektaşlarıyla dayanışma ilişkisi gelişmiş, sınıfta ve okulda lider vasıflarıyla n plan çıkmış fakat geleceğe ilişkin beklentileri giderek azalmıştır (Bakioğlu ve Astalı, 2015: 29).

1.4.DÜNYADA ÖĞRETMEN YETİŞTİRME PROGRAMLARI ve ÖĞRETMENLERE YÖNELİK MESLEKİ GELİŞİM UYGULAMALARI

Eğitim biliminin ana bileşeni öğretmenlerdir. Bu bilim dalının başarıya ulaşması, onun uygulayıcısı olan eğitim ve ğretim elemanlarının ne kadar kalifiye olduğu ile

doğrudan ilişkilidir. Öğretmenin başarısı ve etkisi, öğretmenliğin etik çerçevesini benimsemek, idealist bir yönelimle öğretme faaliyetine şekil verebilmek, öğrenciye göre öğrenim modeli belirleyebilmek, öğretme faaliyetinin gözden geçiren ve belirlediği amaca göre tüm bunları tekrar şekillendirebilmek olarak sayabileceğimiz tanımlamalarla oldukça bağlantılıdır (Senemoğlu, 1992: 21).

Öğretmenin eğitimi öğretmenlik öncesi ve sonrasında olmak üzere ikiye ayrılır. Öğretmenlik öncesinde alınan eğitim, birincil öğretmen eğitimi- lisans eğitimi olarak adlandırılırken; öğretmenlik sırasında alınan eğitim daimi mesleki ilerleme veya hizmet içi eğitim olarak adlandırılır. Bu iki eğitim sürecinden hizmet içi eğitimin, öğretmenin tüm öğretim hayatını etkilediğinin altı çizilmelidir. Eğitimler, öğretmen adaylarını uzmanlaşmaya yönlendirirken aynı zamanda değişime ve gelişime açık bir çalışma sistemine hazır hale getirmelidir. Öğretmenlerin gerek öğrencilerin yeteneklerini sergilemelerini sağlaması açısından, gerek kendi potansiyellerini daha açık bir şekilde sergilemeleri açısından hizmet içi eğitim en az lisans eğitimi kadar önemli yer tutmaktadır. Öğrencilerin ihtiyaçlarına yanıt bulabilme, öğretmen eğitiminin ana nedenidir (Senemoğlu, 1992: 34).

Öğretmenin donanımının arttırılması ile öğrencilerin öğrenme becerilerini kuvvetlendirmeyi amaçlanmaktadır. Bazı kavramlar öğretmenlerin gelişim sürecinin izleyebilmek için kullanılmıştır. Bunlardan bazılarına örnek vermek gerekirse: hayat boyu öğrenme, devamlı eğitim, hizmet içi eğitim ve devamlı mesleki gelişim sayılabilir (Senemoğlu, 1992: 34).

1.4.1. Öğretmen Yetiştirme Programları

Öğrencilerin alanlarında yeterli donanımı elde edebilmesi, kişisel gelişimlerini tamamlamaları ve ülkelerine fayda sağlayan vatandaşlar olmasında aldıkları eğitim kadar bu süreci işleten öğretmenin de önemi vardır. Bundan dolayı öğretmenin donanımı ve öğrenim sürecinin başarısı gelecek nesillerin yetiştirilmesinde eşit derece etkiye sahiptir. Öğretmenler eğitimleri süresince öğrenciyi doğru yönlendirme, teknolojiyi etkili kullanabilme, programlı hareket edebilme, dili doğru kullanma ve iletişimi etkileyici bir biçimde kullanma açısından eğitilmelidirler. Öğretme faaliyetinin

başarısı öğretmenin kendini bu beceriler konusunda geliştirmeye ne kadar açık olduğu ile doğrudan ilgili olduğundan, öğretmenin eğitim sürecinin bu doğrultuda olumlu ilerlemesi öğrencinin de beklenen ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Gürten ve Demirel, 2010: 74).

Türkiye de dâhil olmak üzere çok sayıda ülke öğretmenin sahip olması gereken kalifiye özellikleri ve bir meslek olarak öğretim faaliyetinin nasıl yürütülmesi gerektiğini güncel tartışma konusu olarak görmektedir. Her ülkede o ülkeye özgü öğretmen ve üniversitelere öğretim elemanı yetiştirme sistemleri ve programları mevcuttur. Bundan dolayı ülkeden ülkeye öğretim elemanı ve öğrenci alım şartları ve verilen öğreniminin kalitesi değişiklik göstermektedir. Bununla ilgili olarak aşağıda belli başlı ülkelerin öğretim elemanı ve öğretmen yetiştirme program ve faaliyetlerine yer verilmiştir (Gürten ve Demirel, 2010: 75).

ABD’de Öğretmen Yetiştirme

Öğretmen olabilmek için yeterlilik şartları ABD’de eyalete dayalı olarak farklılık gösterir. Buna rağmen öğretmenlik için her ne seviyede olursa olsun koyulan ortak şartlardan biri minimum dört yıllık lisans diplomasına sahip olmaktır. Neredeyse tüm eyaletlerde okul yöneticiliği yapabilmek için ise lisansüstü eğitim almış olmak veya doktora derecesine sahip olmak ön koşulu vardır. Öğretmenlerin emekliye ayrılabilmesi için yüksek lisans derecesine sahip olması da eyaletlerin çoğunda aranan bir kriterdir. Lisans ve lisansüstü eğitim olanakları ile ABD’de ilköğretim ve ortaöğretim seviyesinde öğretmen olunabilmektedir. Üniversite üçüncü sınıftan başlayarak öğrenciler, öğretmen yetiştirme programlarına başvurabilmekte ve öğretmenlik yapmaya hak kazanmaktadırlar. Buna ek olarak da Florida Üniversitesi beş yılı kapsayan profesyonel öğretmen programları ile master derecesi ile sonlanan bir programla öğretmen yetiştirme olanağı tanımaktadır. Aynı program çok sayıda alan için özel, ilk ve orta öğretimin öğretmen ihtiyacına cevap vermektedir. Aynı zamanda farklı fakültelerle ortaklaştırılarak çok sayıda dalda öğretmen yetiştirilmesine olanak tanımaktadır. Lisans eğitiminin ikinci yılında eğitim fakültesinin ön şartı olan minimum 45 krediyi başarı ile geçmiş olan öğrenciler, üçüncü yılında eğitim fakültesinde öğrenimini sürdürebilmektedir (Meriç, 2004: 141).

Almanya’da Öğretmen Yetiştirme

1970 senesinde başlayan uygulamayla Almanya’da, anaokulu öğretmenlerinin haricindeki öğretmenlerin eğitim faaliyeti yükseköğrenim kurumları tarafından yürütülür. Öğretmenlerin eğitim faaliyetleri Almanya’da da 12 eyalete göre değişiklikler gösterebilmektedir. Minimum üç yıllık eğitim ile ilköğretimde sınıf öğretmeni, dört yıllık öğretmenlik öğrenimi ile orta öğretimde alan öğretmeni olunabilmektedir. Bu eğitim üniversite yetkililerinin bulunduğu yüksekokulda verilir ve bu karar tüm eyaletlerde geçerlidir. Almanya’nın Doğu ve Batı Bloku’nun birleşmesiyle ortaya çıkan yeni eyaletlerde de aynı karar 1990 yılı itibari ile uygulamaya sokulmuştur. Eğitimi başarı ile tamamlayan öğretmen adayları, her eyalette bulunan Devlet Sınav Dairesi’nin yürüttüğü I. Devlet Sınavı’na tabii tutulur. Atanabilmeleri için adaylardan alanlarına dair bilgi birikimlerinin ölçüldüğü sınavdan başarılı olmaları beklenir. Sınavı başarı ile geçen adaylar ilk olarak stajyer olarak göreve başlarlar ve stajyerlik süreci iki yılda tamamlanan bir aşamadır. Stajyer öğretmenlik, öğretmenin eğitiminin devam ettiği bir süreçtir. Bu süreç içinde danışman öğretmenlerin denetiminde ve bağımsız olarak dersler verir, alanları ile ilgili seminer, eğitim ve etkinliklere katılarak mesleki bilgilerini geliştirirler. Stajyerliğin sonunda girilen II. Devlet Sınavı bu sürecin değerlendirilmesini, öğretmenin mesleki bilgilerine ne kadar hâkim olduğunun ölçüldüğü bir sınavdır. Son değerlendirme aşamasını da başarı ile geçenler asil öğretmen statüsünde uygun okullara atanırlar (Sağlam ve Kürüm, 2005: 36).

İngiltere’de Öğretmen Yetiştirme

Üniversiteler, Eğitim Bakanlığı, Öğretmen Yetiştirme Kurumu (*Training and Development Agency*), Eğitimde Standartlar Kurumu (*Office of Standarts in Education*) İngiltere’de öğretmen yetiştirme sisteminde önemli rolü olan kurumlardır. İngiltere’de devlet okullarında çalışmak isteyen öğretmen adaylarının “Yeterli Öğretmen Statüsü” (*Qualified Teacher Status*)’ne sahip olmaları gerekmektedir. Bu statü, öğretmen olmak için tamamlanan programlar sonrasında TDA tarafından akredite edilerek verilir.

Moon, Vlasceau ve Barrows (2003) çalışmalarında, İngiltere’de ilköğretim öğretmeni olabilmek için iki tür programın varlığından söz etmişlerdir. Bunlar Kaynaşık

Programlar ve Ardışık Programlardır. Kaynaşık Programlar 3-4 yıllık lisans derecesi veren programlara eğitim süresince eklenmiş programlardır. Bunun yanında, iki yıllık bir yüksekokulu bitiren yetişkinler için tasarlanmış tam zamanlı ve yarı zamanlı kaynaşık programlar da vardır. Bu sınıf öğretmeni olmak için tercih edilen bir yoldur. Ardışık programlar ise 3-4 yıllık lisans derecesi veren programlardan mezun olan kişilerin alabildiği 36 hafta süren sertifika programlarıdır (*Postgraduate Certificate in Education*). Herhangi bir alan üzerinde lisans derecesini alan bireylerin, genelde alan öğretmeni olmak için tercih ettikleri bir yoldur. Sertifika programlarının 36 haftalık sürelerinin 24 haftasının uygulama (staj) derslerine ayrılması zorunludur.

Her iki programda da öğretmen adaylarının gerekli öğretmenlik becerilerinin uygulama yoluyla kazanabileceği düşünülerek, gerçek okul ortamlarındaki uygulamaların ağırlıkta olduğu söylenebilir.

Finlandiya’da Öğretmen Yetiştirme

Finlandiya eğitim sisteminin en önemli dayanağını öğretmenler oluşturmaktadır. Bu bağlamda öğretmen yetiştirme sistemi Fin eğitim politikalarının başlangıç noktasıdır. Jussila ve Saari (2000) çalışmalarında, Fin öğretmen yetiştirme programlarının, sistemli akademik yapısı ve yüksek kalitesi nedeniyle, birçok araştırma ve çalışma sonucunda takdir gördüğünü belirtmişlerdir.

1980 yılından günümüze kadar Finlandiya’da öğretmen eğitimi üniversiteler tarafından verilmektedir. 1999 yılında yürürlüğe giren 986 Sayılı Eğitim Personelinin Nitelikleri Yönetmeliği ile öğretmen yetiştirme programlarının içeriği yapılandırılmış ve yeniden düzenlenmiştir (Education Resources in Finland, 2006).

Finlandiya’da orta eğitimin ardından gerçekleşen “Ulusal Olgunluk Sınavı” nda başarılı olmak öğretmen yetiştiren kurumlara girebilmek için yeterli değildir. Ulusal Olgunluk Sınavı’nda başarı gösteren öğrenciler, öğretmen yetiştiren kurumlara girebilmek için yazılı sınavlarda, yetenek belirleme sınavlarında, mülakat ve grup tartışması süreçlerinde başarı göstermek zorundadır. Bu sınavlar üniversiteler tarafından düzenlenmekte ve birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler.

Tüm alanlarda öğretmen olabilmek için yüksek lisans düzeyinde eğitimi tamamlamak zorunludur. Finlandiya öğretmen yetiştirme sisteminin temelini teori ve pratik eğitiminin bütünlüğü oluşturmaktadır. Uygulama derslerinin ağırlığı, teorik dersler kadar yüksektir (Delibaş, 2007). Öğretmen adayları dört yıl süren uygulama eğitimine katılmaktadır. Bu süreç, üçü eğitim fakültelerine bağlı uygulama okulları, biri devlet okulunda olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Sahlberg (2012)'e göre; Finlandiya eğitim sistemi, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, birçok farklılıklara sahiptir. Fin sisteminde katı bir okul denetimi yoktur. Ayrıca öğrencinin başarı düzeyini kamuoyuna duyurmak için, standardize edilmiş öğrenci ölçme araçları da kullanmaz. Diğer yandan, eğitim politikasının temel görevi olarak, eşit eğitim fırsatları sunmayı benimser. Fin okullarında merkezi olarak dışarıdan uygulanan tek ölçme aracı orta öğretimin ikinci aşamasının sonunda uygulanan "Ulusal Olgunluk Sınavı" dır. Öğretmen yetiştirme sistemi de bu eğitim politikalarıyla tamamen uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

Finlandiya eğitim sistemi beş öğretmenlik kategorisi tanımlar;

- Anaokulu Öğretmenleri, anaokullarında çalışırlar ve aynı zamanda okul öncesi kurumlarda çalışma izinleri vardır.
- İlkokul Öğretmenleri dokuz yıllık birleştirilmiş temel eğitimin 1-6. sınıflarında görev alırlar. Belli bir sınıf düzeyine atanırlar ve birbirinden farklı dersleri öğretirler.
- Alan Öğretmenleri dokuz yıllık birleştirilmiş temel eğitimin 7-9. sınıflarında görev alırlar (Meslek okullarında da görev alabilirler). Kendi alan derslerini öğretirler.
- Özel Eğitim Öğretmenleri, ilköğretim ve ortaöğretimde, birebir ya da gruplarla, özel gereksinimlere sahip öğrencilere yönelik çalışırlar.
- Mesleki Eğitim Öğretmenler, ortaöğretimin ikinci aşamasındaki meslek okullarında görev alırlar. Mesleki Eğitim Öğretmenliği Programına kabul edilmek için, alanında üç yıllık iş tecrübesi şartı aranır.

Bu beş kategoriye ek olarak, yetişkin eğitimi kurumlarında görev alan pedagojik eğitime sahip öğretmenler vardır. Finlandiya’da, her yeni akademik yılda öğretmenlik programlarına, yaklaşık 5700 kontenjan açılır.

Westbury ve diğerleri (2005); Finlandiya öğretmen yetiştirme sisteminin genel olarak, öğretmen adayının kişisel ve mesleki yeterliliklerinin dengeli şekilde geliştirilmesine odaklandığını belirtmişlerdir. Özel ilginin ise öğretmenlerin, pedagojik düşünme becerilerinin oluşturulmasına ve eğitim-öğretim süreçlerinin, çağdaş eğitim yaklaşımlarıyla, öğretmenler tarafından yönetilmesinin sağlanmasına ayrıldığını vurgulamışlardır.

Alan öğretmenliği programlarında, öğrenciler alanlarıyla ilgili yoğun bir eğitim almaktadırlar. Alan öğretmenleri adayları aynı zamanda, öğretim yöntemleri eğitimi ve kendi alanlarıyla ilgili pedagojik yaklaşımları da öğrenmektedirler. Finlandiya Eğitim Bakanlığı (2007) Finlandiya’da öğretmen olabilmek için izlenebilecek tek yolu şu şekilde açıklamaktadır; Lisans derecesi, öğretmek için gerekli belgeyi sağlar. Öğretmen olabilmek için master derecesini almak zorunludur. Bu tüm süreç de ortalama olarak 5-7.5 yıl sürmektedir.

Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme

Türkiye’de zorunlu eğitim sisteminde yapılan değişiklikler, öğretmen yetiştirme programlarının da yenilenmesini zorunlu kılmıştır. Eğitim sisteminde 1998 yılında yapılan değişiklik sonrası yeniden yapılandırılan öğretmen yetiştirme programları, 2006 yılında yeniden revize edilmiştir.

Türkiye, Avrupa Yükseköğretim Alanı’na (*European Higher Education Area*) 2003 yılında dâhil olmuştur. EHEA (2001) yayımladığı ortak bildiride, oluşumun birçok temel amaca ulaşmayı hedeflediğini belirtmiştir. Bu amaçlar:

- Lisans programlarından hedeflenen “Öğrenme Çıktılarını” tanımlamak,
- Hedeflenen çıktıları elde etmek için öğretilmesi gereken konular, bu konuları öğrenmek için gerekli süre planlamaları ve yöntemleri belirlemek,

- Öğrenme çıktılarını değerlendirmeye yönelik standart ölçme-değerlendirme araçları geliştirmektir.

Yüksek Öğrenim Kurumu (2006) yaptığı değişiklikle, eğitim fakültelerinin bu genel standartlara ve amaçlara sahip olması gerekliliğini belirtmiştir. Bu bağlamda, programların güncelleştirilmesinin zorunlu hale geldiği vurgulanmıştır.

Kaya (1984) ve Akyüz (2003) tarafından yapılan çalışmalarda, Türkiye’de 1950’li yıllardan bugüne birçok farklı öğretmen yetiştirme, istihdam etme yöntemleri uygulandığını belirtmişlerdir. Bu farklı uygulamalar öğretmenlik mesleğinin güvenilirliğini ve tercih edilirliliğini, aynı zamanda da öğretmenlerin niteliğini etkilemiştir. Öğretmen adaylarının genel kültür, bilgi ve becerileri, özel alan eğitimleri ile birlikte başarıları daha da artmaktadır. Bu alanda yürürlüğe girmiş olan yöntemler şu şekilde özetlenebilir; 1960 yılında uygulanan “yedek subay öğretmen”, 1961 yılında uygulanan “vekil öğretmen”, 1970 yılında uygulanan “öğretmenlik formasyonu”, 1974 yılında uygulanan “mektupla öğretmen yetiştirme”, 1975 yılında uygulanan “hızlandırılmış programla öğretmen yetiştirme”, 1987 yılında “asker öğretmenlik”, 1996 yılında uygulanan “yükseköğretim programı mezunlarından koşul aranmaksızın öğretmen atanması” ve 1999 yılında uygulanan “Açık Öğretim Yolu ile İngilizce ve Okul Öncesi Öğretmen Yetiştirilmesidir.”

Türkiye’de 2000’li yıllara doğru vakıf üniversitelerinde de öğretmen yetiştirmeye yönelik, eğitim fakülteleri kurulmaya başlanmıştır.

Türkiye’de öğretmen yetiştirmede temel görev üniversitelerin eğitim fakültelerindeki öğretmen yetiştirme programlarıdır. Bu programlar; sınıf öğretmenliği, okul öncesi öğretmenliği, alan öğretmenlikleri ve mesleki ve teknik öğretmenliklerdir. Bu bilgilere karşın, Safran ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada (2014), Kamu Personeli Seçme Sınavı’na giren öğretmen adaylarının sayısının, eğitim fakültesi çıkışlı olmayıp sonradan formasyon alan adaylar açısından, farklı öğretmenlik alanlarında, % 20ve%10oranlarında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yüksek Öğrenim Kurumuyaptığı düzenleme (2007) ile ortaöğretime öğretmen yetiştiren programlarda değişiklikler yapmıştır. Bu bağlamda, eğitim fakültelerinde 3.5 yıl eğitim, 1.5 yıl pedagojik formasyon olarak bilinen uygulama, pedagoji derslerinin yıllara dağıtılması ve 5 yıllık birleştirilmiş eğitime geçilmesi şeklinde olmuştur.

Yüksek Öğrenim Kurumu, eğitim fakültelerinden mezun olmayıp, öğretmenlik mesleğini seçmek isteyen öğrenciler için uygulanan 4+1,5 uygulamasının devam etmesine karar vermiştir. Bu uygulama, 4 yıllık lisans diplomasına sahip olan bireylerin, 1,5 yıl süren tezsiz yüksek lisans programlarını tamamlayarak, pedagojik formasyon sahibi olmaları şeklinde gerçekleşmektedir.

Türkiye’de öğretmen olmaya hak kazanan adayların atanmasında merkezi bir sınav sistemi olan Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS), uygulanmaktadır. Safran vd. (2014) çalışmalarında, Türkiye’de 1990’lı yılların sonundan günümüze kadar öğretmen atamalarının merkezi bir sınav ile gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Türkiye ile Diğer Ülkelerin Öğretmen Yetiştirme Konusunda Kıyaslanması

Finlandiya ve Güney Kore’nin Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) raporları ve Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) başarıları göz önüne alındığında şu belirlemeleri yapabilir:

Türkiye için daha nitelikli ve etkili öğretmenlerin yetişmesi adına neler yapılabileceği konusunda çalışmalar sıklıkla yapılmalıdır. Öğretmenlik mesleğini üniversitede okuyabilme ve üniversiteden mezun olduktan sonra öğretmenlik yapabilmek için uygulamalardaki değişimler dikkat çekmektedir. Bu farklılıklarda üniversite seçme sınavına başvuran öğrenci sayısı, eğitim fakültelerindeki öğrenci sayısı, ülkelerdeki öğretmen kapasitesi ve açığı dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Bu unsurların farkında olarak Türkiye’ye uygun olabilecek uygulamalar örnek veya pilot çalışmalarla denenip, uygulanabilirlikleri değerlendirilebilir.

Teori ve uygulama derslerin dengesi konusunda Türkiye ve Güney Kore’de benzerlikler görülmektedir. Eğitim programlarında farklı uygulamalar olmamasına rağmen ülkelerin eğitim başarılarındaki farklılık üzerinde önemle düşünülmelidir.

Finlandiya’da uygulama derslerinin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalar, son yılda verilen Okul Deneyimi II ve Öğretmenlik Uygulama derslerinin uygulama okullarında verimli bir şekilde gerçekleşmediğini göstermektedir (Eraslan, 2008). Öğretmen adaylarının lisans eğitimlerinin son yıllarında dersanelere giderek Kamu Personeli Seçme ve Seçilme Sınavına hazırlanmaları ve bu derslere gerektiği kadar önem vermedikleri öğretmenler tarafından ifade edilmiştir (Eraslan, 2009). Ülkemizde sadece bu derslerle uygulama imkanı bulan öğrencilerin, bu derslere gereken önemi vermedikleri düşünüldüğünde, uygulama derslerinde istenen hedeflere ulaşmayı engellemektedir. Bu noktada, uygulama derslerinin sadece son dönemlerle kısıtlı kalmaması ve tüm lisans eğitimine yayılması önerilebilir.

Yapılan karşılaştırmalar gösteriyor ki, Türkiye’de dört yıllık öğretmen eğitiminin ardından devlet okullarında öğretmen olarak görev yapabilmeleri için yüksek lisans eğitimi ya da ek başka bir eğitim istenmemekte ve öğretmen adayı bilişsel bilginin yanı sıra duyuşsal becerileri ölçen herhangi bir sınava da tabi tutulmamaktadır. Fakat lisans eğitiminin sınava girmeye hak kazanmak dışında öğretmen atamalarına etkisinin olmaması bizi öğretmen yetiştirmeye yönelik hazırlanan bu lisans programlarının kalitesi üzerine düşündürmektedir. Bu bakımdan Kim’in 2007’de Güney Kore’de yaptığı öğretmen yetiştirme programı ile ilgili olarak yaptığı çalışmada sunduğu öneriyle örtüşmektedir.

Türkiye’de mezun olduktan sonra öğretmenlik mesleğini yapabilmek için başka bir uygulamaya gerek yoktur, bu durum öğretmenin kendini yenilemesine, mesleki gelişimini sürdürmesine engel olmaktadır. Bu nedenle öğretmenler düzenli aralıklarla hizmet-içi eğitim seminerlerine tabi tutulmalılar. Bunun yanı sıra lisans eğitimi boyunca öğretmen adaylarının bireysel gelişimlerini desteklemek, araştırma odaklı öğrenme ve gelişmeyi yaşam boyu öğrenme için alışkanlık haline getirmeleri için araştırma odaklı, bilimsel çalışmaları içeren derslerin yoğunluğunun artırılması önerilebilir. (Kaynak: amazonaws.com/akademia.edu, 30.03.2017)

2. PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. PERFORMANS DEĞERLEME VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Performans değerleme, çalışanların geliştirilmesi ve başarılarının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm çalışmalar veya bir örgütte belirli amaçlara göre çalışanların başarı seviyelerinin saptanmasını içine alan çok evreli bir süreci ifade etmektedir. Örgüt yaşamının beraberinde getirmiş olduğu bir zorunluluk ve işgücü kaynaklarının yönetilmesinde yönetici bakımında son derece önem arz eden araçlardan biri olan performans değerleme, çalışanların yapmış oldukları işlerde göstermiş oldukları başarının nesnel bir şekilde saptanmasını ve çalışanlarla örgütü birlikte geliştirmeye yönelik, hayati bir yönetim ve denetim aracı şeklinde tanımlanabilir (Aşkun, 1978: 2).

İstenen organizasyon kültürünün yerleşmesinde önemli bir araç olan performans değerleme, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar. Performans değerleme sadece yöneticilerin değil, tüm çalışanların işidir. Bir başka açıdan, işgören yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki performans düzeyini saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iş ve daha ötesi bir sanattır (Sabuncuoğlu, 1991: 21).

Günümüzde organizasyon ve yönetimi birlikte geliştirme çabalarının ayrılmaz bir unsuru alan performans değerleme, formel ya da informal olarak yapılabilir. Değerlemenin düzenli toplantılarla yapıldığı formel değerlendirme sistemine sahip olmayan organizasyonlarda işgörenler sürekli olarak yöneticinin kendilerine karşı olan tutumunu tahmin etmek zorunda kalarak, nasıl değerlendirildiklerini dolaylı yollardan öğrenmeye çalışırlar.

2.1.1. Performans

İngilizce kökenli “performance” kelimesinden gelmekte olan performans kavramı Türkçe sözlükte yapma, başarı, beceri, kapasite, yetenek gibi anlamlarda

kullanılmaktadır (Kocabaş ve Turhan, 2002: 12). Çiftlikli, performansın kelime anlamının; bir iş, eylem, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme olduğunu ifade etmiştir (Çiftlikli 1991: 5).

Performansın net bir tanımının yapılması güçtür. Performans farklı süreçlere, boyuta ve performans üzerinde etkili olan faktörlere bağlı olarak farklı anlamlara gelebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından performans; çalışanlarla işletme amaçlarının etkileşiminin bir sonucu anlamına gelir. Performans, bir çalışanın veya bir grubun çalıştıkları birimin ya da örgütün hedeflerine yapmış oldukları niceliksel ve nitelikler katkıları toplamı şeklinde de ifade edilebilir. Bu nedenle kişisel iş performansı özellikle günümüz zorlu rekabet ortamında örgütler için en önemli hususların başında gelmektedir. Kişisel olarak çalışanların performanslarının düşük veya yüksek olması bu bağlamda örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve dolayısıyla varlıklarını devam ettirmelerindeki en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Performans genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel sonuçlar olarak belirlemektedir (Şimşek, 2002). Performans aynı zamanda insanların ister günlük yaşamlarında isterse de çalışma yaşamlarında olsun göstermiş oldukları ölçülebilir çabalar şeklinde de ifade edilebilir. Herkesin sorumluluklarını geliştirmek, hedeflerini ve amaçlarını belirlemekte, vizyon oluşturmaktaki en önemli hususların başında performans gelmektedir (Baş ve Artar, 1991: 13; Uyargil, 1994).

Yapılan açıklamalar ve tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans kavramı esas olarak başarı ile özdeşleşmiştir. Performans, en üst kademedeki yer alan yöneticiden en alt kademedeki yer alan çalışana kadar örgüt bünyesindeki bütün çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermesi anlamına gelir. Başarı ise bir işin üstesinden gelmek veya bir çalışanın kendi üstüne düşen görevi tam olarak yerine getirmesi ve onuslandırması anlamına gelir (Crane, 1986; Boudereau ve Milkowich, 1988; Akal, 1992).

Performans kavramı örgüt açısından ele alındığında bir iş sisteminin performansı, belirli bir sürenin ardından ortaya çıkan çıktı veya çalışma

sonucunda örgütteki her bir pozisyon için belirlenmiş olan davranış ve bunun sonuçlarının toplamı olarak tanımlanabilir (Akal, 1992: 1).

Yukarıdaki tanımlar göz önünde bulundurularak performans için daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının bir göstergesi denilebilir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde performansın genel olarak sonuç üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Performans kavramının örgütler bakımından farklı boyutları olup bunlar etkinlik, verim ve girdilerinden yararlanma, verimlilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluk olarak sıralanabilir (Cenger, 2006). Yukarıda belirtilen bu boyutlardan etkinlik ve verimlilik boyutlarının performansı oluşturan en temel boyutlar olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Etkinlik ölçümü performans ölçümünde gerekli olan en önemli unsurların başında yer almaktadır. Etkinlik ölçümü sayesinde işletmeler sahip oldukları hedeflere göre konumlarını belirleyebilme imkanı elde etmiş olurlar.

2.1.2. Etkinlik

Etkinlik/etkililik, örgütlerin önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla yapmış oldukları faaliyetler sonucunda bu hedeflere ulaşma seviyelerinin belirleyen performans unsuru olarak tanımlanabilir (Şentürk, 2005: 32). Bu bağlamda istenilen sonuç ile yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen sonuç arasında bağlantıyı sağlamaktadır. Burada önemli olan husus, hedeflerin daha önceden belirlenmesi, sonuçların da bu belirlenmiş olan hedeflere göre değerlendirilmesidir. Dolayısıyla etkinlik doğru şeylerin yapılmasını ifade eder. Şayet örgütler doğru olanları veya yapmaları gerekenleri yapmıyorlarsa etkin değillerdir ve ne kadar verimli olurlarsa olsunlar başarısız örgütler olarak nitelendirilebilirler (Şentürk, 2005: 32, Yalçındağ, 1997: 23).

2.1.3. Verimlilik

Örgüt performansının temel göstergeleri arasında yer alan unsurlardan birisi de verimliliktir. Verimlilik, bellibir kaynakla en çok ürün ve hizmet üretilmesi anlamına gelmektedir (Akal, 1996: 45). Diğer bir ifadeyle doğru ürün ve hizmetin ortaya çıkarılmasında harcanan emek, kullanılan malzeme, bilgi, enerji, zaman gibi faktörlerden hangi düzeyde ve ne şekilde faydalandığını gösterir. Kamu ve özel sektörde verimlilik ölçümlerinin kontrol, iyileştirme, strateji belirleme ve uygulama ve yönetime bilgi temin etme amaçlarına yönelik olarak yapılmaktadır denilebilir.

Verimlilik ölçütü özel firmalarda genellikle “kar” ile ifade edilmekte iken kamu kurum ve kuruluşlarındaysa öncelikli olarak vatandaşlara kaliteli ve verimli hizmet amaçlandığından kar geri plandadır. Bu nedenle de karın kamu kurum ve kuruluşlarında verimlilik ölçümünde kullanılabilmesi özel işletmelere kıyasla çok daha güçtür. Verimliliğin ölçülmesinde kullanılmakta olan bazı ölçütler vardır ve bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çevik, 2014: 34): Önceden belirlenmiş olan hedeflerin/amaçların gerçekleşme ölçüsü, yararlı çıktıya ulaşılabilmesi amacıyla kaynakları ne düzeyde etkili kullanıldığı, elde edilen çıktılar ile gerçekleşmesi istenen çıktıların karşılaştırılması, verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumudur.

Yapılan herhangi bir faaliyetin verimli olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki hususların gerekli olduğu ifade edilmektedir (Şentürk, 2005: 36): Girdi miktarı sabit tutulmak kaydıyla daha çok çıktının elde edilmesi, daha az girdiyle aynı çıktı miktarının elde edilmesi, girdi artısına oranla çıktı artısının daha fazla olmasıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği üzere verimlilik, örgütlerin sahip oldukları insan kaynağından yararlanma düzeyi ve bunun sonucunda belli bir girdi ile en çok çıktıya ulaşmayı ifade eder.

2.1.4. Bireysel Performans Kavramı

Yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak günümüz dünyasında işletmelerin performansa ve performansla ilişkili olan kavramlara vermiş oldukları önem de değişim kaydetmektedir. İşletmelerin en değerli varlıklarının insan olduğunu düşüncesinden yola çıkarak insandan en üst düzeyde yarar elde etme isteği bireysel performans üzerine yoğunlaşılmasına neden olmuştur.

Çalışanların ve dolayısıyla da işletmelerin başarısı bir işi başarma, verilen görevi yerine getirme, tamamlama ya da önceden belirlenen hedeflere ulaşma durumudur. İşletmelerin başarısı çıktının kalite olarak ifadesidir. Görüldüğü üzere performans, çaba ve başarı her ne kadar birbirine oldukça benzer kavramlar olsa da esasen birbirinden farklı kavramlardır. Her biribirbiri ile bağlantılıdır. Performans çabanın, başarı ise performansın bir sonucudur (Helvacı, 2002).

Belirli bir pozisyondaki çalışan, kendine verilen işi sahip olduğu bilgisi, becerileri, bedensel ve zihinsel özellikleriyle başarmakta olup bu başarı sonucunda da çalıştığı işletmeden belirli bir ücret, prim, ödül, kariyer imkanları ve terfi gibi ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedir. İşletmelerde bireysel başarı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve sahip olduğu kabiliyetlerine uygun işi makul sınırlar içinde yerine getirmesi şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 1991: 4). Böylece bir başarının tanımlanabilmesi öncelikli olarak çalışanın tanımlı olan bir iş ile karşı karşıya kalması ve başarının belirli bir standardının saptanmasına bağlıdır. Bu sınıra ulaşma ve sınırın üzerinde performans sergileme başarı olarak nitelendirilmekte iken tam tersine standardın altındaki performans seviyesi de başarısızlık olarak görülmektedir (Uyargil, 2013: 76).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme performans yönetim sisteminin bir parçasıdır. Performans yönetim sistemi örgülerde performans planlandığında, yönetildiğinde, rehberlik edildiğinde, adil ve doğru bir şekilde değerlendirildiğinde son derece yüksek

motivasyon sağlayan bir iş ortamı meydana getireceğini kabul etmektedir (Barutçugil, 2002a: 178).

İnsan kaynakları uygulamaları arasında en az sevileni performans değerlendirmesi olup bu yöneticiler tarafından çok sevilmeyen bir süreçtir.Çalışanlar bu uygulamayı oldukça gereksiz bulmakta, insan kaynakları yöneticileri de hem bu konunun arkasında durmak hem de yaptıkları işin itibarının zedelenmemesi için çaba sarf etmek zorundadırlar. Belirtilen tüm bu olumsuzluklara rağmen performansın takip edilmesi, denetlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetimin en önemli işlevleri arasında yer almakta olup kişinin bir konuyla ilgili başarısını ve etkinliğini ölçmek amacıyla yapılan çalışmalardan oluşur. Başarı ve etkinliğin ölçülmesi son derece güç olup bunun nedeni değerlemenin insana yönelik olması ve performans kavramının objektif bir kavram olmamasıdır (Nas, 2006: 22).

Örgütteki görevi ne olursa olsun performans değerlendirme tüm çalışanların eksik taraflarının, çalışmalarının, etkinliklerinin, yetersizlik ve fazlalıklarının bir bütün olarak değerlendirilmesi sürecidir (Tengilimoğlu ve ark., 2009: 322).

Performans değerleme sürecini oluşturmak kolay değildir. Performans değerleme süreci, kriterler ve standartların belirlenmesi, değerleme periyotlarının saptanması, değerlemeyi yapacak olan kişilerin belirlenmesi, değerleme metodunun seçimi, değerlemeyi yapacak olan kişilerin eğitimi ve geri bildirimden oluşur (Özyörük, 2009: 35-36).

2.2.1. Standartların Belirlenmesi

Performans değerleme sisteminde başarı elde edebilmesi öncelikli olarak görev ve iş analizinin yapılmasına, iş ve görevlerin tanımlanmış olmasına bağlıdır. Daha sonra ise çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterler tanımlanmasına geçilir. Bu kriterler yapılan işin niteliğine ve özelliğine, sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Diğer bir ifadeyle farklı iş ve sorumluluklar için farklı kriterlerin kullanılması daha doğru olacaktır. Kriter seçiminde iş veriminin yanısıra çalışan

davranışlarının da göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır (Kaynak: Wilson ve Willys, 1998: 64; Engin, 2002: 136-137; Uyargil, 2013: 79).

Kriterlerin seçiminde dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Belirlenen kriterler açık ve anlaşılır olmalı,
- Kriterlerin sayısı sınırlandırılmalı (10'u geçmemesine özen gösterilmeli),
- Seçilen her bir kriter sayısal olarak veya belirli sıfat ve açıklamalara göre değerlendirilmektedir. Bazen iyiden kötüye, bazen ise kötüden iyiye sıralama olabilir.

Örneğin (Uyargil, 2013: 79);

İş bilgisi: Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği: Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin nicel, diğer bir ifadeyle sayısal olarak değerlendirilmesi yanılığlara neden olabilir. Örneğin; 1-10 arasında bir puan verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkın anlaşılması zor olabilir. Ayrıca insanların sahip oldukları kabiliyetlerin sayısal olarak değerlendirilmesi çok hoş karşılanmamaktadır (Uyargil, 2013: 79).

2.2.2. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriterler

Performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterlerin tespit edilmesidir. Performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterlerin doğru bir şekilde seçilmesi, değerlendirme sonuçlarının daha güvenilir ve geçerli olmasını sağlayacaktır. Başka bir ifadeyle değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenilen özelliklerin ölçülebilmesi bu kriterlerin doğru seçilmesine bağlıdır (Uyargil, 1994: 25-26).

Performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterlerin belirlenmesinde yönetim ihtiyaçlarının, görevlerini ve amaçlarını açık bir şekilde bilmeli, çalışanlar da

bir işin en iyi nasıl yapılacağı noktasında kendi görüşlerini açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Çalışanların belirlenen hedefleri takip edebilmeleri için işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açık bir şekilde ifade edilmek zorundadır (Palmer, 1993: 7).

Performans kriterleri belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülmek istenilen şeyin mutlak surette örgüt misyonu ve amaçlarıyla paralellik göstermesi ve hedeflerle ilişkili olması gerekir.
- Performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterlerin belirlenmesinde çalışanların katılım sağlanmalı, onların görüş ve eleştirileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Performans değerlendirmesinde kullanılacak olan kriterler objektif bir şekilde ölçülebilmelidir.
- Performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterler güvenilir olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı ya da farklı personele uygulandığı zaman performans düzeyiyle ilgili tutarlı bilgiler sunulmalıdır.
- Performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır.
- Performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterlerin seçiminde iş veriminin yanısıra çalışan davranışları da dikkate alınmalıdır (Benligiray, 1999: 84-85; Sabuncuoğlu, 2000: 163).

Performans değerlendirmede kullanılan kriterler kapsadıkları bilgilere göre üç grup altında toplanabilir (Uyargil, 2013: 82):

1) Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, ikna yeteneği vb.

2) Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İşi yapan kişinin genel performans değerlendirmesinde, olması gereken özellikleri kapsar. Bu kriterlere örnek olarak; yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi vb.

3) Sonuçlara ulaşma ile ilgili kriterler: Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Kişilik ile ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif bir biçimde değerlendirmek zordur. Kişinin yarattığı sonuçlara ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise kriterler daha somut gözlenebilir.

2.2.3. Performans Değerleme Yapacak Olan Kişileri Tespit Etme Süreci ve Değerleyicilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesini kimin/kimlerin yapacağı, değerlendirme planını uygulayanlar tarafından kararlaştırılır. Değerleme işini yapacak olan kişi ya da kişilerin seçiminde önemli olan hususlar, değerlendiricilerin işlerini iyi bilmeleri, işletmeyi çok iyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan çalışanların başarısını ellerindeki kriterlere göre tarafsız ve nesnel bir şekilde değerlendirme yetkisine sahip olmaları gerekir (İnal, 1982: 295).

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirmenin kim/kimler tarafından yapılacağı, örgütün personel ve yönetim stratejilerine göre seçilecek olan değerlendirme yöntemine göre belirlenmekle birlikte burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus değerlendirilecek olan çalışanların yeterli bir sürede değerlendirici/değerleyiciler tarafından gözlenebilmesi ve performans derecesiyle ilgili kanaatin oluşmuş olmasıdır (Kaynak ve ark., 1998: 209). Değerlendiricilerin bu hususta deneyimli ve eğitilmiş olmaları, değerlendirme sonuçlarının gerçeğe daha yakın olmasını sağlar.

Performans değerlendirmesi üstler, aynı düzeyde çalışanlar, personelin kendisi, astlar ve müşteriler veya bunların tamamının ortaklığı ile yapılabilir (Benligiray, 1999: 183).

Çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını, başarılı/başarısız taraflarını, hangi konularda kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini ve daha yüksek performans

göstermeleri için hangi faktörlerin motivasyon sağladığını en iyi bilen o çalışanın amiridir (Molander ve Winterton, 1994: 110). Bu nedenle çoğu değerlendirme sisteminde değerlemeyi yapan kişi ilk amirdir (Anderson, 1993: 192). Bunun yanısıra birden fazla üstün değerlemeyi yapıp bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek olan önyargıları ve taraflılığı ortadan kaldıracabilmeleri söz konusudur. Aynı zamanda mesai arkadaşları, müşteriler, astlar ve değerlendirme merkezleri de performans değerlendirme sürecine dahil olabilirler ki bu tarz çok yönlü değerlendirmeler daha gerçekçi ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır bu değerlendirme yöntemi 360 Derece Değerleme Yöntemi olarak adlandırılır (Torrington ve Weightman, 1991: 168).

“Değerlemeyi kimin yapacağı” sorusuna “işgörene iş yerinde yakın olan, onu gözetken kişi” cevabı zamanla inandırıcılığını yitirdiği için farklı kişilere de bu amaçla başvurulabileceği keşfedilmiştir. Bu kişiler aşağıda belirtilmiştir:

Yöneticilerce değerlendirme

Organizasyon ilkelerinden biri olan komuta birliği ilkesine göre her ast sadece bir üste bağlı olmalıdır. Bu ilke birbiriyle çelişen talimatlarla karşılaşması önlenen işgörenin, değerlendirilmesindeki en önemli rol, yüklenen sorumluluk miktarı ne olursa olsun, son sorumluluk onda kalacağından dolayı talimatı veren yöneticisidir. Fakat değerlendirmenin sadece ilgili yönetici tarafından yapılması bazı önemli sakıncalara neden olabilmektedir. Örneğin; yönetici değerlendirme sırasında bazı sübjektif unsurların etkisi altında kalabilmektedir. Kısaca, değerlendirme yükünün büyük kısmı yöneticiye ait iken tamamı asla omuzlarına yüklenmemelidir (Dişbudak, 1993: 70).

Kişisel Değerleme

Yapılan değerlemeye anlam katmak amacıyla doğrudan çalışanın görüşleri alınabilmektedir. Bunun temelinde, yaptığı işin niteliğini çalışandan daha iyi bilen başka birinin olamaması yatmaktadır. İşgörene başvurulmasının diğer önemli nedeni de bireyin kendisine ilişkin görüşünün, ileriye yönelik hedeflerinin, işletmenin başarı kriterlerine olan uygunluğunun tespitiyle ilgilidir. Tespit edilmemiş, çatışma yaratma ihtimali yüksek olan bu durum karşısında, bireysel değerlendirme yöntemi sorunu daha meydana gelmeden teşhis edip giderebilmektedir. Sistemin bütün bunları yapabilmesi

ise işletme yönetiminin işgörenlerine duyduğu güven derecesine bağlıdır (Laçiner, 1997: 3).

İşletmelerde yaşanan önemli bir engel Farmington Hills, Mich’de bir pazarlama şirketinin insan kaynakları Müdürü olan Bridget Hett tarafından şöyle dile getirilmektedir; “Belki de çalışmanız neyin yanlış olduğunu veya nasıl düzeltebileceğini bilmiyordur”. Bunun sonucunda çalışan işleri doğru yaptığına inandığı için değerlendirme sonunda kendine olumlu not verecek ve ileride çıkabilecek sorunlarda kendinde suç bulmayıp işletmeye karşı haksız eleştirilerde bulunacaktır. Kişisel değerlendirme sayesinde, bu durum tespit edilip çalışan doğru bildiği yanlış yoldan geri döndürülebilecektir (Laçiner, 1997:19).

İş/Takım Arkadaşlarınca Değerleme

İnsanlar günümüzde zamanın büyük bir kısmını ilişkili olduğu sosyal topluluklarda geçirmektedir. Bir iş yerinde aynı görev grubu içinde çalışanların birbirini etkilemesi sonucunda benzer sorunları ve aynı duyguları paylaşması kaçınılmazdır. Böyle yakınlık derecesi neticesinde çalışanların birbirinin performansını değerlemesi istenebilmektedir. Bunun olabilmesi için ise önemli unsurlardan biri olan güvenin karşılıklı kurulmuş olması gerekmektedir. Ancak şu etkende göz ardı edilmemelidir. Çalışanlar arasında yaşanan şiddetli rekabet değerlemenin öznelliğini arttırmakta ve sorunun çözümünü geciktirmektedir (Biçer, 1997: 12).

Astlarca Değerleme

İşletmelerde pek hoşgörüyle bakılmayan bu yöntem, geleneksel değerlendirme yöntemi olan üstün astı değerlemesinin tam tersidir. Hoşgörüyle yaklaşılmamasının sebebi, işletmelerde karar verici merci olan yöneticilerin ellerindeki geniş yetkilere çalışanlarca gasp edileceği hissine kapılmalarıdır. Yöneticiler, hiyerarşik yönetim yapısı içinde her ne yapılsa yapılsın çalışanlardan gelen bu geribildirim genellikle gerçeği yansıtmadığına inanmaktadır. Yönetimdeki çalışanın, her fırsatta kendine yaranma eylemi içinde bulunacağı önyargısı, astlarca değerlendirmeyi sığ bırakıp uygulamada geniş yer almasını engelleyecektir (Benligiray, 1999: 35).

Müşterilerce Değerleme

İşletmeler, müşterilerinin tarafsız olduklarını düşünerek onlardan geçerli ve güvenilir veriler elde edeceklerini düşünürler. Daha çok hizmet sektöründe yer alan firmalar tarafından bu yöntem başvurulur. Hem ek bir yatırım gerektirmeden, sadece mülakat, anket, telefon görüşmesi gibi yöntemlerle değerlemenin yapılması, hem de kilit noktalarda önemli veriler sağlanmasından dolayı bu yöntem tercih edilir (Demirel, 2003: 13).

Sanayi devriminden sonra fabrikaların kurulması ve seri üretime geçilmesi ile üretici ve tüketicinin karşılıklı yüz yüze gelme imkanı kalmamıştır. Bu yüzden işletmeler, müşterilerin firmaya daha fazla bağlanması ve uzun süreli ilişkiler geliştirilmesi amacıyla buradan elde ettikleri verileri değerlendirme sürecinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Genellikle yolcu veya mal taşımacılığı yapan işletmelerin araçlarının görünür yerlerine “sürücü hatalarını şu telefon numarasına bildiriniz” yazısının yazılması, temelde müşteriden gelen geri beslemelere duyulan önemi göstermektedir (Dişbudak, 1993:73).

Uzmanlarca Değerleme

Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişilerarası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlarca değerlendirme yapılması bazı durumlarda daha uygun olabilmektedir.

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002: 36).

Bu değerlendirme yönteminde sıkça karşılaşılan işgörenin değerlemeye ilişkin bilgi vermeye yanaşmaması ve örgüt içinde kalması düşünülen bilgilerin uzman değerlendiricilerle paylaşılmak istenmemesi, uzmanın değerleriyle örgüt değerlerinin uyumsuz olması, çalışanların kendilerine danışılmadan başka birilerine danışılması nedeninin kendilerine olan güvenin azaldığından kaynaklandığına inanılması gibi

problemlerin değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilediği göz ardı edilmemelidir (Soylu, 2002: 23) .

2.2.4. Performans Değerlemesi Yapacak Olanların Eğitilmesi

Performans değerlendirme yapacak kişi/kişilerin doğru değerlendirme yapabilmeleri onların konuya olan hakimiyetleriyle sıkı ilişki içinde olduğundan bunların yetiştirilmesi/eğitilmesi son derece önemlidir. Bu amaçla verilecek olan eğitimler ile değerlendirmeyi yapacaklara değerlendirme yöntemleriyle ilgili kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar net bir şekilde açıklanır, performans değerlendirme formlarının nasıl doldurulması gerektiğine dair bilgiler verilir. Belirtilen bu konular için eğitici toplantılar düzenlenerek özellikle değerlendirme esnasında objektif davranmaları, peşin hüküm vermekten uzak durmaları, duygusal nedenle yanlış ve haksız değerlendirmelerde bulunmamaları tavsiye edilir. Değerlendirmecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Akal, 1996: 41).

2.2.5. Performans Değerleme Zamanının Tespit Edilmesi

Performans değerlemedeki önemli hususlardan birisi de değerlemenin hangi zaman aralığında yapılacağı konusudur. Bununla ilgili farklı görüşler ileri sürülmüş olmasına karşın değerlemenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir kez yapılması en yaygın uygulamadır. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirmeyle ilgili yaygın görüş değerlendirme görüşlerinin tek bir oturumda yapılması gereğidir. Diğer bir ifadeyle değerlendirme aynı güç içinde sonuçlanmalıdır. Değerleme görüşmelerinin bir günden uzun sürmesi halinde bilhassa geri besleme negatif ise çalışanların duygusallığa kapılarak yöneticilerine karşı savunma mekanizmalarını çalıştırma olasılıkları da artacaktır ki buna bağlı olarak da performans değerlendirme görüşmesinden elde edilecek olan fayda da ortadan kalkacaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Performans değerlendirmeyle ilgili ileri sürülen bir diğer görüş değerlemenin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından ziyade belirli durumlara bağlı olarak

belirlenmesidir. Bu görüşe göre ücret artışlarının yapılacağı zamlardan ya da terfi ve nakil konularındaki kararların alınmasından önce ya da kişinin amiri, görevi ya da görevinin nitelikleri değiştiği zaman değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 1997).

Değerlemenin zamanlamasıyla ilgili ileri sürülen diğer bir görüş ise mesleki özelliği ön planda olan memurluklarda değerlendirme aralığının 3-5 yıla yayılmasıdır. Aynı zamanda yapılan değerlendirmenin çalışanların başarılı veya başarısızlık durumuna göre yapılması söz konusu olup bu şekilde her seferinde daha fazla sayıda kişi değerlendirilmekte, zaman kaybetme ve değerlendirmenin çalışanlar üzerindeki baskısı da ortadan kalkmakta ve daha verimli sonuçlar elde edilebilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Performans değerlemenin ne zaman ve hangi zaman aralıklarıyla gerçekleştirileceği, çalışanların pozisyonlarına, görev niteliklerine ve örgüt tarafından uygulanan personel politikalarına bağlı olmakla birlikte pek çok örgütte performans değerlendirme yıllık ya da altı aylık dönemlerde gerçekleştirilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

2.2.6. Çalışan ve Yöneticilere Bilgi Verilmesi

Konu ne olursa olsun başarı elde etmedeki önkoşul, çalışanlara yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi verilmesidir. Bazı bilimsel olmayan haberleşme kanallarında gerçek dışı haberlerin çalışanlara verilmesi çoğunlukla zararlı sonuçların ortaya çıkmasına yol açar. Halbuki yetkili kişiler tarafından verilen bilgiler sayesinde çalışanların önyargı, şüphe ve gereksiz yorumları giderilerek konular ve sorunlar çözüme kavuşturulur. Bu kural çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de son derece önemlidir. Buna karşın bazı yöneticilerin çalışanlarına bilgi verme konusunda oldukça ağır kaldıkları ve isteksiz davrandıkları görülmektedir. Bu yöneticiler bilgi kaynaklarının çoğunlukla çalışanları ilgilendirmediğini veya ilgilendirmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Hiç şüphesiz örgüt bünyesinde düzenlenecek olan bir anket çalışması ile çalışanların pek çok ilgiye gerek duyduğu açık bir şekilde görülecektir (Akal,1996: 54).

Performans değerlendirme son derece önemli bir konudur. Çünkü sistemin uygulanmasından etkilenecek olanlar akla gelen her türlü yorumda bulunabilirler. Bu konuda çalışanlara yetersiz bilgi verilirse, bazı primlerin kaldırılacağı veyabelirli sayıda çalışanınışten çıkarılacağı şüphesi performansta düşüşe yol açabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onlarla işbirliği sağlanmalıdır (Akal, 1996: 55).

Performans değerleme oldukça güç olup bunun için kriter ve standartların tespiti, değerleme dönemlerinin belirlenmesi, değerlemeyi gerçekleştirecek olanların saptanması, değerlemede kullanılacak olan yöntemin belirlenmesi, değerlemeyi yapacak olanların eğitimi ve geri bildirim gibi pek çok aşama sözkonusudur (Akal,1996: 56).

2.2.7. Performans Kriterlerinin Oluşturulması ve Değerleme Sıklığının Belirlenmesi

Başarı değerleme sürecinin en önemli aşaması değerlemede kullanılacak kriterlerin saptanmasıdır. Değerlemeye temel alınacak kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan faktörler dört grupta toplanabilir (Uyargil, 1994: 41):

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- İş bilgisi ve yeteneği
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel faktörlerde kendi içlerinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Bunlar işbirliği, güvenilirlik, anlayış, dürüstlük, çalışkanlık, uyumluluk, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, esneklik, iş bitirme, sağlık, görünüş, heves, güç v.b. şeklinde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 33).

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim bireysel özelliklerden uzaklaşmaktır. Bunun nedeni değerlendiricilerin yapılan

değerlendirmelerde aynı tanımda birleşmenin oldukça güçleşmesidir. Soyut kavramların ön plana çıktığı bu değerlemede objektif olmak oldukça güçtür (Uyargil, 1994: 43).

Değerleme uygulamalarında, değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmak veya azaltmak için mümkün olduğu kadar nesnel kriterlere yer verilmesi gerekir. Bu şekilde hata ve yanlışlıklar azalacağından sisteme duyulan güven artacak, tartışmalar son bulacaktır (Ataay, 1990: 241).

Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da değerlendirme kriter sayısının az tutulmasıdır. Gereksiz sayıda kriter seçimi yararlı değildir ve uygulamada bazı güçlükler doğurur. Fazla kriter hem vakit kaybına hem de çalışanların yöneticilerce denendiği düşüncesine kapılmalarına neden olabilmektedir (Bektaş, 1992: 64).

İş dünyasında değerlendirme için seçilen kriterlerin niteliği konusunda standart uygulamalara rastlanmamaktadır. Ancak, ölçülebilir nitelikteki hedef bazlı kriterlerin biraz daha yaygın kullanım alanı olduğu söylenmektedir, ikinci sırada ise yetkinlik gelmektedir. Davranış bazlı kriterler ise tek başına fazla ilgi görmemektedir. En çok ilgi gören yaklaşım, hedef bazlı kriterlere, yetkinlik ve davranış bazlı kriterlerin de eklendiği karma sistemlerdir. Bu yaklaşım Tablo 2.1’de şu şekilde gösterilmiştir (Andersen, 2000:54):

Tablo 2.1: Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler

Hedef, yetkinlik ve davranış	29,60%
Hedef ve yetkinlik	13,00%
Hedef	12,10%
Yetkinlik ve davranış	9,80%
Hedef ve davranış	7,80%
Yetkinlik	5,50%
Davranış	2,90%
Diğer	0,30%

Kaynak: Nabioğlu, 1999: 19.

Yukarıda belirtilen Performans Değerlendirme Sistemi kriterlerinden olan hedef, yetkinlik ve işgören davranışları en büyük paya sahiptir. İşgörenin kendi alanındaki

yetkinliklerini hedefleri ile bütünleştirmesi performans ölçümünde önemli yer almaktadır. İşgörenin davranışlarındaki nesnel tavır ve tutumları da, alanında duygusallığa yer vermeden görevini yapabileceği anlamı taşımaktadır. Diğer başlıklardaki yüzdeler oranlarının hedef, yetkinlik ve davranış kriterlerine göre düşük olmasının nedeni iş yaşamında her kriterin tek başına bir anlam ifade etmemesindedir. İşgören performans değerlendirmesinin tam anlamıyla ölçülebilmesi için bu kriterler göz önünde bulundurulmaktadır.

Başarının artırılması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla uygulanacak başarı değerlendirme sisteminin başarısında, kriterlerin belirlenmesi ve sistemin bu şekilde kurulması zorunluluğu vardır. Bir başarı değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Bu özelliklere sahip kriterlerin kullanıldığı değerlendirme sistemleri, yönetime planlama ve karar almada yön verecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğini gösterecek geri bildirim sağlamaktadır (Nabioğlu, 1999: 19).

Genelde her örgütte standartlaşmış bazı performans kriterleri vardır ki bunlar yüksek oranlarda yönetici ve yönetici adaylarının değerlendirilmesinde kullanılır. Bunlarla ilgili oranlar Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: En Çok Kullanılan Performans Değerleme Kriterleri

KRİTERLER	HİZMET (%)	ÜRETİM (%)
Kalite	93	91
Miktar	90	91
İş Bilgisi	85	85
Devamsızlık	79	86
İnisiyatif	87	83
İş Birliği	87	83
Güvenirlilik	86	86
Gözetim Gereksinimi	67	77

Kaynak:Kahya, 2002:13

Yukarıdaki tabloda belirtilen kalite kriteri hizmet ve üretim başlıklarında en fazla orana sahiptir. Bunun nedeni işgören, çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapmasıdır. Belirtilen miktar kriterinde ise çalışmanın niceliği değerlendirilmektedir. İşgörenin çalışma miktarının istenilen ölçülerde ulaşılması beklenmektedir. Diğer önemli bir konu ise işgörenin iş bilgisidir. İşgörenin iş gereklerini ve görevlerini tam olarak bilip bilmediği ölçülmektedir. İşgörenin devamsızlığı işin aksamaması için önemlidir. İnisiyatif kullanabilme, tek başına karar verebilme ve yetkinlikleri kullanabilme konuları da performans değerlendirmede önemli kriterler arasındadır. İşgörenin görevlerini, diğerleri ile işbirliği içinde yapabilme becerisi, ekip çalışması ve işin bir parçası olması değerlendirmede ölçülebilen kriterlerdendir. Her işletme için önemli olan konulardan birisi de işgörene olan güvendir. İşin doğru kişilere teslim edilmesi işletmenin gelecekteki durumları için son derece hassas konulardandır. Böylelikle işgören değerlendirilmesinde gözetim sonucunda hedef alınan değerlendirme sağlıklı bir şekilde tamamlanmış olmaktadır.

Oysa ki yukarıda anlatılanın aksine her işletmenin kendine has bir örgüt kültürü vardır. Bu nedenle performans kriterlerinin belirlenmesinde farklı örgüt kültürlerinin etkisi yadsınamaz. Aynı zamanda içinde bulunulan sektör, üretimde bulunulan mal ve/veya hizmet de bu farklılıkta pay sahibidir.

İster standartlaştırılmış isterse farklılaştırılmış performans değerlendirme kriterleri kullanılsın, bunların seçiminde her işletmenin göz önünde bulundurması gereken bazı ortak noktalar vardır. Bu standart ölçüler, birbirinin içine geçmemeli, bağımsız olmalıdır ve tüm farklı iş sonuçlarını kapsamalı ve derecelenebilir olmalıdır.(Kahya, 2002: 11)

Hangi kriterlerin uygun olacağı, değerlendirme komitesince(genellikle yöneticilerden oluşur) tespit edilebilir. Komite, önemli veya önemsiz olduğuna bakmaksızın çok sayıda kriter belirler. Komite üyeleri, her bir kritere, bağımsız olarak, önem derecesini gösteren 1-5 veya 1-10 puan arasında bir puan ağırlık verir. Bir kritere üyelerce verilen puanların ortalaması, kriterin ortalama önem derecesini gösterir. Kriterlerin ortalama önem dereceleri sıralanarak hangi kriterlerin (belirli bir değer,

örneğin 3,5 gibi, üstünde önem derecesi olanlar) değerlendirmede kullanılacağı belirlenir (Kahya, 2002: 11).

Daha önce de söylediğimiz gibi, performans değerlendirme süreci içinde değerlemenin ne zaman ve ne sıklıkta yapılacağı konusu diğer önemli bir noktadır. Daha önceden biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemeyi tanımlamıştık. Biçimsel olmayan denetim, istenerek veya istenmeyerek örgütün hayat seyri boyunca devam edecektir. Ast üstünü, üst ise astını sürekli karşılaştırma yaparak denetime tabi tutacaktır. Yaptığı gözlemlerle de belleğe dayalı bir kanıya ulaşacaktır. Biçimsel değerlemeyi ise işletmeler genellikle altı aylık veya yıllık dönemler içinde yapmaktadır. Bu değerlendirmenin daha sık yapılması değerlendirilenler üzerinde baskı etkisi yaratabileceği gibi değerlendiricilerin de iş yükünü artırır (Özdiller, 2002: 41).

Aslında yapılan değerlemenin zaman ve sıklığı işe yeni girilmesi, değerlendirme kapsamına giren işgören gruplarının nitelikleri, bulunulan pozisyon, uygulanan değerlendirme yöntemi ve değerlendirme sonuçlarının uygulama zamanları gibi birçok etmene bağlıdır. İşletmeler yeni işe aldıkları elemanı ilk yıllarında daha sık değerlemeyi tercih edeceklerdir. Üst düzey çalışanların değerlendirilmeleri ise daha uzun zaman aralıklarıyla gerçekleştirilir (3-5 yıl). Yine seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsayıp kapsamaması değerlendirme dönemini etkiler, işgören gruplarından, maaşlılar için yılda iki kere, pazarlama bölümünde çalışanlar için üçer aylık sürelerde, bilgi çalışanları için ise bir tasarımı ya da fikri ortaya koymaları ile bunun uygulaması arasında geçen süre zarfında değerlendirme yapılması önerilmektedir (Barutçugil, 2002: 36). Yine değerlemenin ücret artış zamanları öncesinde yapılması da işletmelerin sıkça tercih ettiği bir uygulamadır.

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi amacıyla çok sayıda yöntem geliştirilmiş olup bunlardan ilki klasik performans değerlemedir. Ancak klasik performans değerlendirme yetersiz kaldığı için farklı performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş olup bunlar klasik yöntemle kıyasla çok daha fazla sonuç verdiği için daha

çok tercih edilmeye başlanmıştır. İşletmeler performans değerlemede kullanılacak yöntemi seçerken hedeflerini, yapılarını, çalışanların sahip olduğu özellikleri göz önünde bulundurmaları zorundadırlar (Coşgun, 2004: 11).

Performans değerlendirme yöntemi, örgütte yönetici konumundakilerin çalışanlarının işbaşındaki disiplinini, kurum içinde sergilemiş oldukları davranışlarını, işlerindeki başarılarını ve bireysel başarılarının örgüte sağlamış olduğu katkıları önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirme sürecidir. Değerlendirme yapılan konu tek bir personel olmadığından ölçümü de son derece zordur (Erarslan ve Algün, 2005: 8).

Performans değerlendirilmesinde kullanılan çok sayıda yöntem söz konusu olup bunlardan günümüzde kullanılmakta olan değerlendirme yöntemleri geçmiştekilere göre daha kullanışlı, geçerli ve güvenilirdir (Ügeöz, 2003: 7).

Performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemler işletmeler arasında farklı sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bir işletmede oldukça başarılı sonuç alınan bir yöntem başka bir işletmede aynı sonucu vermeyebilir. Bu nedenle de performans değerlendirmesinde tek bir yöntem yerine birden fazla yöntemin kullanılması daha doğru olacaktır. Her işletme kendi işyerindeki özelliklere göre kendisine en uygun olan yöntemi seçerek değerlendirme yapar. Bu şekilde sonuç alınamayan durumlarda birden fazla yöntemden faydalanılabilir.

İşletmelerde değerlendirmeye ihtiyaç duyulan nedenler ve uygulama sonucunda beklenen sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayraktaroğlu vd., 2007: 17);

- Maaş ölçümü yapmak ve başarılı personeli teşvik edici ödüller vermek,
- Yükselme gösterecek personelin seçimini daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek,

- Aktarma yapılacak personeli seçmek,
- Başarısız personelin işine son verilmesi veya bu durumu çözmek,
- Çalışma planı yapmak,
- Gerekli durumlarda personel eğitimi sağlamak ve işgörenin grup çalışmalarını artırmak,
- Çalışanlararası iletişimin kontrolünü sağlamak ve yönetici ile personel iletişimini güçlendirmek,
- Çalışanların iş ile ilgili başarılı olduğu noktaları saptamak ve görevlerini bu yönde artırarak iş verimini artırmaktır.

Yukarıdaki hususların yanısıra performans değerlendirmede kullanılacak olan yöntem motive edici, güvenilir, objektif, koşullara uygunluk sağlayan ve kapsamlı bir yöntem olmalıdır. Kullanılacak olan performans değerlendirme yönteminin bazı amaçları da çalışanların iş ortamında huzurlu olarak verimli çalışmasını sağlamak, işe faydalarını belirlemek, yapabilecekleri düzeyde sorumluluk vermektir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 24).

Performans değerlendirme yönteminin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 24);

- Tarafsız olmalı,
- Çalışana uygun görevler verilmeli,
- Amaçlara ulaşılması için teşvik edici olmalı,
- Devamlı olmalı,

- Kolay anlaşılır olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- Prime dayalı olmalıdır.

2.3.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi (GDY)

GDY genel bir analizde kullanılabilceği gibi aynı zamanda çalışanların belirlenen bir konuyla ilgili analizi için de kullanılabilir. GDY kullanılırken sayısal değerlerin yanısıra çok yeterli, yeterli, normal, yetersiz ve çok yetersiz gibi değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır. Değerlendirme yapılırken objektif olunmalı ve çalışanlar için en uygun olabilecek olan yerlerin kararları büyük bir itina ile verilmelidir. GDY uygulama kolaylığının yanısıra sayısal değerler ile açıklanabilmesinden ötürü oldukça fazla kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Ancak GDY'nin kullanan yetkililerinin birikimlerin, edindikleri deneyimlerin ve kişilik özelliklerinin farklı olması nedeniyle, değerlendirmedeki yorumlamaları farklılıklar göstermektedir. Değerlendirme yapan kişinin genelde orta notları tercih etmesi, personelin başarılı bir niteliğinin etkisinde kalarak diğer kriterlerini değerlendirmede objektifliğini koruyamaması gibi etkenler, bu yönteme güveni azaltmaktadır (Helvacı, 2002: 32).

GDY çalışanların çalışma guruplarına ayrılarak kişisel başarılarının takibinde kullanılmaktadır. Bu uygulama çalışan sayısının az olduğu işletmeler için çok daha uygun bir yöntemdir. Grafik derecelendirme işlemi yöneticilerin kendilerine bağlı olduğu çalışanların belirli sürelerle işe olan tutumunun, kişiliğinin, sorumluluğunun analizi ile puanlandırma işlemine dayanmaktadır (Uluçınar, 1998: 68).

Bu yöntemin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Erarslan ve Algün, 2005: 27): Avantajları, kullanım açısından kolay olması, geliştirilebilir olması, az maliyetli olması iken dezavantajları olarak ise sayısal bir değer olmadığı için personelin farklılıklarının tam olarak ele alınamamasıdır.

2.3.2. Puanlama Yöntemi

Bu yöntem, performans değerlendirmesinde ele alınacak olan maddelerin önem düzeyine göre puan verilerek sıralanması esasına dayalıdır. Puanlama yöntemi uygulanırken kullanılacak olan kriterler en fazla beş grup halinde incelenmekte olup başarı durumuna göre adlandırılır. Dört çeşit puanlama yöntemi söz konusudur (Erarslan ve Algün, 2005: 28):

- **Minimum ağırlıklandırma:** En yüksek puanın verileceği kriter belirlenerek birinci derece olarak kabul edilir. Daha sonra ise aynı aralıklarla diğer kriterlere puan verilir.
- **Maksimum ağırlıklandırma:** En yüksek puanın verileceği kriter belirlenir ve beşinci derece olarak kabul edilir. Daha sonra ise aynı aralıklarla diğer kriterlere puan verilir.
- **Geometrik dizi ile ağırlıklandırma:** Bir geometrik çarpan belirlenir. Bu puanlama yöntemi çalışanların motive edilmesine yönelik bir yöntemdir.
- **Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma:** En yüksek ve en düşük puan arasındaki fark belirlenir. Daha sonra kriterlerin puan ataması aynı aralıklarla uygulanır.

Puanlama yönteminin değerlendirme sürecinde avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bunları şu şekilde sayabiliriz:

- Her konu kendine özgü kıstaslar ile kıyaslanabilir.
- Bazı hususların geliştirilmesi bağlı olduğu kritere göre zorlaşabilir.
- Puan ataması yapmak kolay değildir.

2.3.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Çalışan sayısının az olduğu işletmelerde kullanılmakta olan bir yöntem olup uygulanması kolay ve bu nedenle çok fazla zaman almayan bir performans

değerlendirme yöntemidir. İkili karşılaştırma yöntemiyle çalışanların başarı ve kabiliyetleri objektif olarak ikişerli grup halinde ele alınarak tespit edilir (Sabuncuoğlu, 2005: 54).

İkili karşılaştırma yöntemi aşağıdaki gibi uygulanır (Helvacı, 2002: 21):

- Öncelikli olarak çalışanların adları kartlara yazılır.
- Daha sonra her çalışan diğer bir çalışan arkadaşı ile karşılaştırılır. Başarılı olarak nitelendirilenlerin isimlerinin karşısına işaret konulur.
- Karşılaştırmanın tüm çalışanlar için yapılmasının ardından her bir ismin karşısındaki işaretler sayılır. Sayım sonucuna göre de çalışanlar sıralanır.

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Çalışanların karşılıklı değerlendirilmesi oldukça kolay olduğu için işe alınacak ve işten çıkarılacak olanlara karar verme oldukça kolay olur.
- Çalışanlar arasında sıralama yapılması son derece kolaydır

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde yüksek maliyete yol açar, aynı zamanda fazla zaman alır.
- Performans değerlendirmesi yapan yetkililerin yanlışlık yapmalarına müsait bir yöntemdir.
- Çalışanlar arası karşılaştırma motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Aşağıdaki tablo 2.3. İkili karşılaştırma yöntemi için bir örnek olabilir.

Tablo 2.3: İkili Karşılaştırma Tablosu

Seda, Ayaz, Poyraz, Eda
Eda Seda'dan daha iyidir.
Poyraz Eda'dan daha iyidir.
Ayaz Poyraz'dan daha iyidir.
Ayaz Eda'dan daha iyidir.
Ayaz Seda'dan daha iyidir.
Poyraz Seda'dan daha iyidir.
Seda
Eda +
Poyraz ++
Ayaz +++
Ayaz'ın sıralamadaki yeri 1
Poyraz'ın sıralamadaki yeri 2
Eda'nın sıralamadaki yeri 3
Seda'nın sıralamadaki yeri 4

Kaynak: Helvacı, 2002: 155

2.3.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde değerlendirmeyi yapan kişi ya da grup, çalışanların verilen göreve ilişkin tutumunu incelemekle görevlidir. Bir olumsuzluk gözlenmesi söz konusuysa ilgili çalışanlarla görüşme yapılarak bu olumsuzlukların çözümü aranır. Gözlemcinin farkına varmış olduğu bu tavırlar “kritik olaylar” olarak adlandırılmakta olup bunların saptanma amacı başarısızlıkların verime doğrudan etki etmesidir. Kritik olay yönteminde hazırlık aşaması oldukça fazla zaman almasına karşın bu yöntemle iş verimin artırılmasını etkileyen nedenler kolay bir şekilde tespit edilmekte ve geri dönüşü yararlı olmakta ve böylece çalışanların başarısına katkıda bulunmaktadır.

Fakat bu değerlendirmenin yapılarak kaydedilmiş olması bazı durumlarda çalışanlar üzerinde olumsuz etki de yaratmaktadır (Canman, 2000: 95).

Yapılan değerlendirme sonucunda da çalışanlara iletilen sonuçlar, beklenen değerlerin altında sonuçların elde edildiği işletme çalışanlarınca negatif olarak karşılanmakta ve bunun sonucunda da yönetimle sıkıntı yaşamalarına neden olmaktadır. Bu gibi durumların önüne geçilebilmesi için yöneticiler genellikle çalışanlarıyla sonuçları konuşmaktan uzak durmakta ya da ortalamanın üzerinde puan vermeye yönelmektedirler. Belirtilen bu konular çoğunlukla inisiyatif, disiplin, işe bağımlılık, kişilik gibi etmenleri ele alan grafikleri kapsamaktadır (Canman, 2000, 94).

Çalışanların yapmış oldukları işlerine karşı tutum ve görevlerini istenilen düzeyde, diğer bir ifadeyle başarılı bir şekilde tamamlayıp tamamlamadıkları dikkate alınarak gerçekleştirilen bu yöntem, çalışanların çalışma ortamının koşulları gibi konuları da içine almaktadır (Helvacı, 2002:24). Kritik Olay Yöntemi rneği Tablo 2.4’de verilmiştir:

Tablo 2. 4: Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi

a. Problemleri dikkate almadı.			a. Problem çıkacağını önceden hissedebildi.		
b. Problemlerin sebeplerini önemsemedi.			b. Problemlerin sebeplerini özenle inceledi.		
c. Problemlerin temelini inemedi.			c. Sorunları zözmeye çalıştı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
15.5.1985	C	önemli bir e-postanın gecikmesine neden oldu.	22.10.1985	C	Kendi çabasıyla olası bir yangını nledi.
Açıklama: Çok zel bir e-postayı yöneticilerine zamanında iletmedi.			Açıklama: Fırında çıkabilecek bir yangını önceden fark ederek tehlikeyi nledi.		

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 179

Bu yöntem ile işgören sürekli yakından gözlemler ve kritik nitelik taşıyan olaylar karşısındaki davranışlarını kayıt etmektedir. Bu gözlem sonucunda işgörenin performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu yöntem her sektörde kullanılmamaktadır. Işgrenin sürekli işvereni tarafından izlendiğini bilmesi işgörenin verimliliğini düşürmekte ve sağlıklı değerlendirme ölçümü yapılamamaktadır.

Yöntemin kullanıldığı tek sektör kafe, restaurantlardır. Restaurantta uygulanan bu yöntem garsonun yemek siparişini geç getirmesinden dolayı garsona çıkışan müşteriye nasıl davrandığı gözlemlenmektedir.

2.3.5. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, çalışma sırasında sıkıntıya yol açabilecek olan durumların saptanması, verimin ispatı, başarı bilançosunun belirlenmesi, değerlendirme formu oluşturma, başarı sıralamasının yapılması, yöntemin uygulanacağı çalışanların verimli olduğu alanların belirlenmesinde kullanılmakta olan bir yöntemdir. Ölçek oluşturulurken tüm davranış yönlerini kapsayan bir listenin oluşturulması gerekir. Değerlendirme yapılırken en iyi olandan düşüğe doğru sıralama yapılır ve yöntem değerlendirme esnasında bu konular dikkate alınır. Yöntemin uygulanma nedeni başarı artışı sağlayarak iş verimini artırmaktır.

Davranışsal değerlendirme yöntemi zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin birlikte kullanılmasını gerektirir. Çalışanların durumu ile ilgili tek seçenekte işaretleme yapılır. Yöntem uygulaması için hazırlanan form konuları ele alınırken personelinde düşüncelerinin alınması gerekmektedir. Bu fikir alışverişi personelin forma olan ilgisini artırmaktadır (Erarslan ve Algün, 2005:4).

Davranışsal değerlendirme yöntemine ilk aşamada terfi veya verilecek olan yeni görevde bir önceki performansın kullanılması gibi zor olan durumlarda başvurulur. Bu yöntemde personel bireysel özellikleri ve yetenek sınavı sonuçlarına göre sınıflandırılır. İlgililer, bu sınıflandırma yapılma aşamasında özel mülakata tabi tutulurlar. Kurumun sahip olduğu sorunlara çözümler aranır. Oluşturulan grupların yanıtları dikkate alınarak değerlendirme sonuçlandırılır (Erdoğan, 1991: 12).

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir: Personel tarafından benimsenen bir yöntem olması, maaş artışı ve kariyer

gibi konularda kaynak olması, esas olarak personelin ortaya koyduğu işin alınmasıdır, yöntemin dezavantajları ise maliyetinin yüksek olması ve uzun sürmesidir.

2.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde yönetici personelin formda değinilen etkinliklerden hangilerine sahip olduğunu belirler ve kendi incelemelerine dayanan bir seçim yapar. Bunun yanında formda not sistemine de yer verilebilir (Yolaç, 2008: 10).

Esasında kontrol listesi yöntemi, grafik değerlendirme yönteminin sadeleştirilmiş halidir. Yöntemin amacı personelin kişisel özelliklerinin belirlenmesi ve iş ortamındaki tutumlarının analiz edilmesidir. Kontrol listesi yönteminin hazırlanarak gerekli puanlamanın yapılabilmesi için ilk aşamada listede adı geçecek kriterlerin önem sırasına konulması gerekmektedir (Keçecioğlu ve Kelgökmen, 2003: 19).

Kontrol listesi yöntemindeki avantajları şunlardır (Koçel, 2003: 49): Kolay uygulanabilmesi, maliyetinin düşük olması, tutarlı sonuç vermesi, değerlendirme yapılması kolaydır. Yöntemin dezavantajları ise şunlar olabilir: Puanların ataması konusunda titiz davranmak gerekir, kurumların bazı etkinliklerinin zorluğu kendi arasında bile farklılık gösterebilir.

2.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi (360 DPDY)

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, şu ana kadar bahsettiğimiz performans değerlendirmelerinden farklıdır. Diğer yöntemler klasik yöntem sınıfında yer alır ve klasik yöntem performans değerlendirmelerinde performans, değerlendiricinin inisiyatifine bağlıdır. Bu durum güvenilirlik açısından sıkıntılı bir durumdur. Bu nedenle performans değerlendirme yönteminin daha dikkate alınır bir hale gelebilmesi için tek kişi tarafından değil birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ve değerlendirilecek noktalarında yeterli sayıda olması gerekir. Performans değerlendirmeleri bu şekilde yapıldığı takdirde değerlendirmedeki nesnellik doğal olarak artmaktadır. Bahsi edilen bu yöntemlerden en önemlisi 360 derece performans değerlendirme yöntemi olarak kabul görmüştür (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 5).

360 DPDY geçmişini inceleyecek olursak, yöntem 1990' lı yıllarda başta A.B.D. ve Avrupa'da yer alan bazı ülkelerde gelişmiş işletmelerde yaygın olarak kullanıma geçmiştir. Zamanla daha da yaygın hale gelen 360 DPDY günümüzde yönetici ve personel tarafından en fazla tercih edilen yöntem haline gelmiştir. İstatistikleri inceleyecek olursak 1995 yılında ABD'de işletmelerin %40'ı tarafından kullanılırken 2005 yılında bu yüzde oranı % 70'e kadar çıkmıştır. Yöntem işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinde ayrıcalık aranmadan hepsi için kullanılabilen ve yöntem özelliği ile işletmelere kolaylık sağlamaktadır. Bu yöntemin klasik yöntemlerden bir farkı da değerlendiricinin biliniyor olmasıdır. Bir diğer özelliği ise klasik performans değerlendirmelerine nazaran bu yöntemde personel sadece yöneticilerin değerlendirmelerine tabi tutulmayıp, iş arkadaşları, şefleri, kurumdaki diğer bölümlerin müdürleri ve müşteriler tarafından da değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 2).

360 DPDY kaynakta, personelin sadece yöneticisinin gözünden değil, arkadaşları, şefleri ve müşterileri tarafından da değerlendirilmesi olarak dile getirilmiştir. Kısacası personel daha geniş bir pencereden değerlendirilmektedir. Bir başka yaklaşımda 360 DPDY personelin iletişim durumunda olduğu herkes tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Ölçer, 2004: 7).

360 DPDY klasik yöntemlere göre avantajları, güvenilir, tarafsız, objektif, sonuçlar daha kabul edilebilir ve kesinliği yüksektir(Ölçer, 2004: 7).

Yöntem bu avantajları nedeni ile özel şirketler haricinde kamu işletmelerinde de tercih edilmektedir. Yöntemin yeni kullanılmaya başlandığı dönemlerde değerlendirme personel yöneticisi ve çalışma arkadaşları tarafından yapılmalıdır. Yönteme alışıldıktan sonra müşteri, işletme ihtiyaçlarının giderildiği kurum çalışanları gibi kurum dışından değerlendirmelere de yer verilmelidir (Camgöz ve Alperen, 2006: 6).

360 DPDY amaçları, güvenilir, geçerli olması, performans bilgisinin açıkça yer alması, kabul edilebilirliğinin yüksek olmasıdır (Camgöz ve Alperen, 2006: 6).

Buradan yola çıkacak olursak bu yöntem sadece iş verimiyle ilgili olmayıp asıl amacı incelenen değerlendirmedeki hedef ile personelin ortaya koyduğu performans arasındaki bağlantıyı inceleyip, raporlanmasına dayanmaktadır. Ayrıca birden fazla kişinin aynı personelin değerlendirilmesinde söz hakkına sahip olması bu yöntemin diğer yöntemlere göre daha tarafsız olduğunu kanıtlamaktadır. Dolayısıyla bu yöntem sonucunda daha kesin, objektif kararların alındığı kabul edilmektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 11).

360 DPDY işçilerin başarılı ve başarısız olduğu noktaları belirlemenin yansırı işçilere eğitim hakkı da tanımaktadır. Yöntemin uzmanlaşmaya yardımcı olması, konuları detaylı olarak ele alması, grup çalışması için uygun ortam sağlaması gibi olumlu yönleri sahip olması yöntemin kullanıldığı işletmelerde yöntemin sonuçları sonrasında personelden sürekli yüksek performans beklentisi içine girmeleri işçi kaybına sebep olabilmektedir. Bu uygulamanın daha sağlıklı olabilmesi için öncelikle yöntemin personel tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Dikmen ve Öz peynirci, 2010: 9).

Yapılan değerlendirme çalışmalarında yöntemin davranışsal etkilerinin (liderlik performansı, güven, diyalog yeteneği vs.) fonksiyonel etkileri (hedef tutturma, işin sonuçlandırılması vs.) kadar değerli olduğu kanısına varılmıştır. Elde edilen bu bilgi nedeniyle fonksiyonel etkiler ile beraber davranışsal etkiler bir arada değerlendirmeye alınmaktadır. 360 DPDY, performans üzerindeki davranışsal etkileri ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmadır. Bundan dolayı ilk aşamada özellikle kişisel değerlendirme yapılmakta ve verimi artırmaya yönelik isteklendirme sağlanmaktayken, şimdilerde işletmenin hedefine ulaşabilmesi için önemli olan noktalar ve diğer işletmelerle yarışta katkıda bulunacak durumların belirlenmesi ve bu etkenlerin geliştirilerek sürece devam edilmeye başlanmıştır. 360 DPDY performansına dayalı personel ücret artışı, kişisel eğitimler, ekip çalışmalarını genişletme, personeller arasından seçim yapabilmeyi hedeflemektedir. Tabi ki bunların dışında çalışanların yer değişiklikleri, başka kurumlara atanmaları, müşteri ile olan diyalogların değerlendirmesi gibi kriterler de önem teşkil oluşturmaktadır (Sümer, 2000: 22).

360 derece değerlendirme yönteminde inceleme yapılan kriterler Şunlardır (ler, 2004: 17).

- Değişimlere ayak uydurma, yeni fikirlere olumlu yaklaŐma ve olası değişiklikleri önceden fark ederek tedbir alma,
- İletişim ve insan ilişkileri,
- İçinde olduğu durumla ilgili bilgi sahibi olma,
- Aynı fikirlere sahip olmadığı konuyu dahi sabırla dinleyebilme,
- Çalışmalarda yn gösterici olma ve personelerarası iş paylaŐımını uygun biçimde yapabilecek kabiliyete sahip olma,
- Ekip çalıŐmasına yatkın olma,
- Liderlik,
- Güvenirlik,
- Üretim ve üretim planlamasında zamanı verimli kullanabilme,
- Yapılacak iş için hedef koyma, hedefe ulaşılması konusunda personeli heveslendirme,
- Çalışanların yetiştirilmesi,
- Disiplinli alıŐma ve başarı karşısında ödüllendirme yöntemini kullanmaktır.

Performans değerlendirme için kullanılan yöntem hangi yöntem olursa olsun her işletmede önemlidir. Çalışanların değerlendirmesine olanak sağlaması ve yerine getirilecek olan görevin baŐarıyla tamamlanabilmesi için ihtiyaç duyulan gereksinimlerin belirlenmesi nedeniyle yöneticiler, bu değerlendirmeyi en kaliteli Şekilde yerine getirecek kişilerdir. Yöneticilerin dl yöntemini kullanıyor olmaları işlerde olumlu dönüŐümler açısından da faydalı bir durumdur. Bu konu ile ilgili bir araştırma sonucunda bu görevi üst yöneticilerin çok daha iyi yaptığı kanısına

varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak üst yöneticilerin diğer yöneticilere nazaran işçileri hakkındaki bilgilerinin daha az olduğunu saptanmıştır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 15).

360 DPDY, değerlendiricilerin içinde personelin iş arkadaşları da bulunmaktadır. Değerlendirme sürecinde performansı değerlendirecek olan işçinin yakın arkadaşlarının olması bilgi aktarımı açısından fayda sağlamaktadır. Özetle;

- İşgören, yöneticilerinin yanında görevlerini daha titiz yapma çabasına girerken, bu titizliği birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının yanında yapmaya çalışmazlar. Dolayısıyla arkadaşlarının yanında sergiledikleri davranışlar daha çok gerçeği yansıtmaktadır.
- Bireyin çalışma ortamındaki arkadaşları onun sadece işindeki tutumunu değil, diğer çalışanlar ile olan diyalogunu ve işletmenin ilerleyebilmesi için gerekli olan çabaya sahip olup olmadığını da gözlemleyebilmektedir.
- Çok önemli bir noktada, personelin görev arkadaşları tarafından değerlendiriliyor olması, tek kişinin bu değerlendirmeyi yapmasından daha az hata içerme olasılığıdır.

360 DPDY performans değerlendirme görevini üstlerden astlara, yöneticilerden çalışanlara herkes yapmaktadır. Astların kendi yöneticilerini değerlendiriyor olması da yöntem bir başka avantajıdır. Kurumlar ne kadar büyük ve bir yöneticinin emrinde çalışan ast miktarı ne kadar fazla ise yöntem bir o kadar fayda sağlamaktadır. Değerlendirmenin birçok ast tarafından yapılıyor olması taraflı değerlendirmelerin de önünü kesmektedir. Astların değerlendirmede verdiği notların ortalaması yöntemdeki hata oranını da düşürmektedir. Değerlendirme sonuçlarının kişilere bildiriliyor olması, yöneticinin de kendi başarılı ve başarısız olduğu noktaların farkına varmasını sağlamaktadır. Yöntem çalışan ilişkileri hakkında da bilgi sahibi olunmasını sağladığı için faydalı bulunmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 16).

Değerlendirmenin fazla kişi tarafından yapılıyor olması kararların tarafsızlığını sağlamaktadır. Yöntemin avantajlarından birkaçı şunlardır: Çalışanlar dışında yöneticilerinde değerlendirmeye alınıyor olması, yöneticilerin de eksik yanlarını

törpülemelerine fırsat tanımakta ve çalışanların iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi ile çalışanlar, etrafında nasıl bir iz bıraktığını öğrenmekte, yönetici değerlendirme sonucunda hangi çalışanın hangi alanda daha başarılı ve ilgili olduğu konusunda fikir sahibi olmakta, değerlendirmenin fazlaca kişi tarafından yapılıyor olması, olası bir hatayı en aza indirgemektedir.

Yöntem birçok avantaj sağlamasının yanında dezavantajlara da sahiptir. Bu noktaların farkında olarak değerlendirmeyi yaparak karşılaşılabilecek sorunları en aza indirmemizolanaklıdır. 360 DPDY dezavantajlarını birkaç başlık halinde toplamak mümkündür.(Akdoğanve Demirtaş, 2009: 17).

Yöntemin Başında Oluşabilecek Hatalar

Kurumlarda kullanılmaya başlamadan önce bir seminer düzenlenmeli veya bir kitapçık aracılığı ile yöntem hakkında yeterli bilgi toplanmalıdır. Yöntem değişikliğinde oldukça dikkatli olarak, kurum çalışanları bu konu hakkında bilgilendirilmeli, yöntem detayları kendileriyle paylaşılmalı ve çalışanların bu konu hakkındaki fikri muhakkak alınmalıdır. Başlangıçta yapılabilecek bir hata, yöntemden istenilen verimin alınamamasına neden olabilir (Bayraktaroğlu vd., 2007: 29).

Bütünlüğü Bozabilecek Hatalar: Uygulamaya konmak istenilen yöntemin iyi sonuçlar vermesi için, kurumların stratejik amaçları ile yakından ilgili olması gerekir. Ortaya koyulan bir iş planı varsa, uygulanacak olan yöntemin esasları bu plana uyumlu olarak hazırlanmalıdır. Yöntemden istenilen başarının sağlanabilmesi için yöntem amacı destekler nitelikte olmalıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 78).

Eğitimdeki Eksiklikler ve Ortaya Çıkan Hatalar: Yöntem uygulamaya konulmadan önce uygulamayakatılacak bütün personele, yöntem hakkında yeterli bilgi birikimi sağlanmalıdır. Çalışanlar yöntem uygulandıktan sonra, çıktılarını nasıl yorumlayacaklarını bilmelidirler (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 78).

Bilgi Yetersizliği:360 DPDY uygulanırken değerlendirmeye katılan kişilerin kimlikleri saklanmaktadır. Çalışanlar bazen anlaşılır olmayan yorumlarda bulunabilmektedir. Bu nedenle değerlendirmelerin incelenmesinde görevli olan kişilerin bu konu hakkında eğitimi olması önemlidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 78).

Görev Fazlalığı:Bu yöntemin diğer yöntemlere göre daha detaylı olduğu için, değerlendirmede görevli personelin üzerinde daha fazla yük oluşmakta, performans değerlendirme işlemi sağlıklı bir biçimde gerçekleşmeyebilmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 35).

360 DPDY olumlu sonuçlar alabilmek için önemle üzerinde durulması gereken noktalar vardır. İlk olarak yöntemin uygulanmasının işletme, yönetim ve çalışanlara ne gibi yararlar sağlayacağını çok iyi kavramış olmak gerekmektedir. İstatistiklere bakıldığında 360 DPDY yarar görebilmek için bilinmesi gereken hususlar şunlardır (Bayraktaroğlu vd., 2007: 28):

- Yönetici bu yöntemi benimsemeli ve nasıl bir sonuç istediğini açıkça belirtmelidir,
- Kurum yönetimi yöntemin uygulama konusunda kararlı davranmalı ve uygulamaya geçmeden önce yöntem şekillendirmesi yapmalıdır,
- Sistem uygulamaya konulduktan sonra sürekliliği olmalıdır,
- Kurum hakkındaki bilgiler titizlikle toplanmalıdır,
- Yöntem uygulamaya konulurken, tüm işletme çalışanları bu uygulamaya gönüllü olmalı ve uygulama sürecinde tüm çalışanlar iletişim halinde olmalıdır,
- Uygulama maliyeti tespit edilmelidir,
- İşletme bu uygulamayı yapabilecek her türlü birikime sahip olmalı ve işletmenin kültür açısından uygunluğuna bakılmalıdır,

Bu yöntem hakkında araştırma yapıldığında, detaylı olmasından kaynaklı, sistemden kolay fayda sağlanmayacağı gözlemlenmiştir. Bahsettiğimiz niteliklerden bazılarının göz ardı edilmesi durumunda bile yöntemin avantajları dezavantaja dönebilmektedir (Bayraktaroğlu vd., 2007: 28).

360 DPDY önemli noktalarında biri de, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesidir. Bu durumun çalışanları motive etmesi dışında çalışma isteklerini de

arttırmaktadır. Yöntem sonuçları yetkili kişi tarafından her bir çalışana uygun bir üslupla kısa bir şekilde ifade edilmelidir. Gözlemlenen herhangi bir eksiklik varsa personelle bu konularda konuşularak dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilmelidir. Takdiri hak eden kişiler varsa bu nokta kesinlikle göz ardı edilmemelidir (Camgöz ve Alperden, 2006: 14).

2.4. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR

İşletmenin kendisine koyduğu hedeflere ulaşabilmek için yapmış olduğu değerlendirme sürecinde tüm çalışanlar değerlendirme yapan ile diyalog halindedirler. Performans değerlendirme boyunca yöneticiler amaçlarına ulaşabilmek için sorunları hassasiyetle çözmeye çalışmalı ve ihtiyaç olduğu noktalarda personeline katkıda bulunmalıdırlar. Bu yöntem boyunca personel ve yönetici iletişiminin kuvvetli olması çok önemlidir. Sanıldığı gibi performans değerlendirme iş bitiminde doldurulup geçilen bir form değil aksine fazlasıyla önemlidir (Forrest, 1989; Sabuncuoğlu, 2000: 187-188; Uyargil, 2013: 91).

Cleveland ve Murphy, performans değerlendirme sürecinde birkaç konunun bu yöntemi sorunlu bir hale getirdiğinden bahsetmektedir(Sümer, 2000: 69).

Performans değerlendirme sonuçlarının %80, %90'ının değerlendirme ortalamasından fazla olmasıdır. Bu durumla karşılaşıldığında ilk akla gelen yöneticinin değerlendirme aşamasında öznel davranarak duygularını da değerlendirmeye yansıtma olasılığıdır. Diğer konu da değerlendirmede“hale etkisinin” gözlemlenme durumudur. Hale hatası, bir çalışan için ayrı performans konuları hakkında uygulanan değerlendirmelerin yüksek bağıntıda olma durumudur” (Sümer, 2000: 69).

Performans değerlendirmesinde karşılaşılabilecek hatalar başka bir sıralamada “performans değerlendirme psikolojisi” başlığı altında verilmiştir ve bunlar üç gruba ayrılmıştır (Ügeöz, 2003: 33):

i. Değerlendirme Hataları:

Kontrast Etkisi çalışma ortamında kötü performansa sahip bir işçinin kendisinden daha kötü performanstaki bir işçi yanında performansının iyi veya

kendisinden daha iyi performansa sahip bir işçi yanında performansının kötü diye adlandırılmasıdır.

Yakın Zaman Etkisi,uzun süren bir değerlendirmede son zamanları önemseyerek değerlendirme yapılma durumudur.

Uyum Baskısı, çalışma ortamında en çok benimsenen düşünceyi savunmadır. Bu durum yok edilemez ama aza indirilebilir.

Sosyal Stereotipiler ise çalışanların tavırlarının genel olarak ele alınmaya başlanması durumudur.

- ii. Değerleme Deformasyonları:Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değerlendirmelere yansıma durumudur. Yöneticiye yakınlık, sempati gibi hususlar bu durumu etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır.
- iii. Değerleme Yenilgileri: Performans değerlendirmesinde objektifliğin elden bırakılarak, performans ile ilgili olmayan nedenlerin gözönünde bulundurulması ile puan verilme durumudur. Personele bilinçsiz veya bilinçli bir şekilde hak etmediği notların verilmesidir. Bu sebeple yöntem “değerlendirme sahtekârlığı” şeklinde de adlandırılabilir.

3.ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA KARIYER YÖNETİMİ ve PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇALIŞMAYA KATILANLARIN BAŞARILARINA YANSIMASI

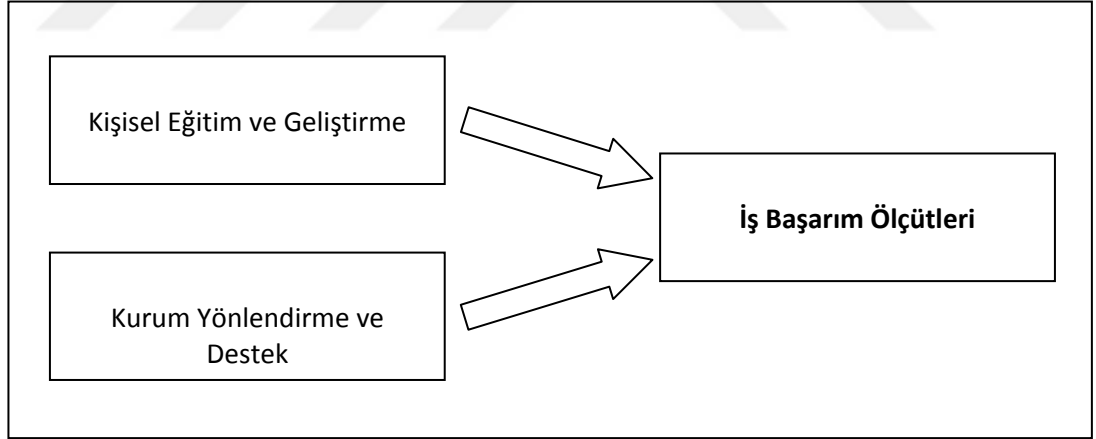
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Bu bölümde, araştırmanın nasıl bir yol izlenerek gerçekleştirildiğini açıklayan modeli, varsayım ve hipotezleri, kapsam ve sınırlılıkları, veri toplama tekniği ve değerlendirme şeklini, verilerin analizi ve yorumlanması ile ilgili bilgiler verilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Merkezi Ankara’da bulunan Özel Akıllı Eğitim Kurumlarında istihdam edilen kariyer grubu ile kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerinin, eğitim ve öğretime etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma bir alan çalışmasıdır. Bu amaçla oluşturulmuş araştırma modeli Şekil 3.1’ de gösterilmiştir.

Şekil 3. 1: Araştırma Modeli



Araştırmada test edilen *hipotezler* ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H1: Özel öğretim kurumlarında uygulanan Kişisel Eğitim ve Geliştirme sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin “İş Başarım Ölçütleri” üzerinde etkilidir.

H2: Özel öğretim kurumlarında uygulanan “Kurum Yönlendirme ve Destek” sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin “İş Başarım Ölçütleri” üzerinde etkilidir.

3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Çankaya, Gölbaşı, Etimesgut ve Yenimahalle ilçelerinde özel ilköğretim, ortaöğretim ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Özel Akıllı Eğitim Kurumları verilerine göre 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Çankaya ilçesinde iki özel lisede toplam 18 öğretmen, Gölbaşı ilçesinde bir özel İlkokulda toplam 11 öğretmen, Etimesgut ilçesinde üç özel lise ve bir özel ortaöğretimde toplam 39 öğretmen, Yenimahalle ilçesinde bir özel lisede toplam 38 öğretmen bulunmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde Özel Akıllı Eğitim Kurumlarında beş özel lise, bir özel ortaöğretim ve bir özel ilkokul bulunmakta olup bunlardan toplam 95'i lisede görev yapan okul idarecileri ve öğretmenlerdir. Toplam 11 öğretmen ise sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Örnekleimde bu kümeler içinde yüzde oranları ile hesaplanarak elde edilen veriler örneklem gruplarında sunulmuştur.

3.3.1. Çalışmaya Katılanların Demografik Durumlarına İlişkin Bulgular

Bu bölüm araştırmaya katılan kariyer grubunun cinsiyet, yaş aralığı, aylık gelir, medeni durum, eğitim düzeyi, branşı ve pozisyonu gibi değişkenlere göre dağılımlarını göstermektedir.

Grafik 3.1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kariyer grubunun % 68,87'si kadın, % 31,13'ü erkektir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının kadın olduğu görülmektedir.

Söz edilen grafikte araştırmaya katılan kariyer grubunun % 85,84'ü 20-30 yaş; %10,38'i 31-40 yaş; % 1,89'u 41-50 yaş; % 1,89'u 50 ve üstü yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının genç kadro olduğu görülmektedir.

Grafiğe göre araştırmaya katılan okul yöneticileri, okul idarecileri ve öğretmenlerin % 90,57'si 1000-2000 TL; %8,49'u 2001-3000 TL; %0,94'ü 3001-4000 TL ve % 0,00'ı 4000 ve üstü aylık gelir aralığını oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının 1000 ile 2000 TL maaş aralığında ücret aldığı görülmektedir.

Belirtilen grafikte araştırmaya katılan okul yöneticileri, okul idarecileri ve öğretmenlerin %33,02'si evli, % 66,98'i bekar dır. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının bekar ve yarısından az kısmının da evli olduğu görülmektedir.

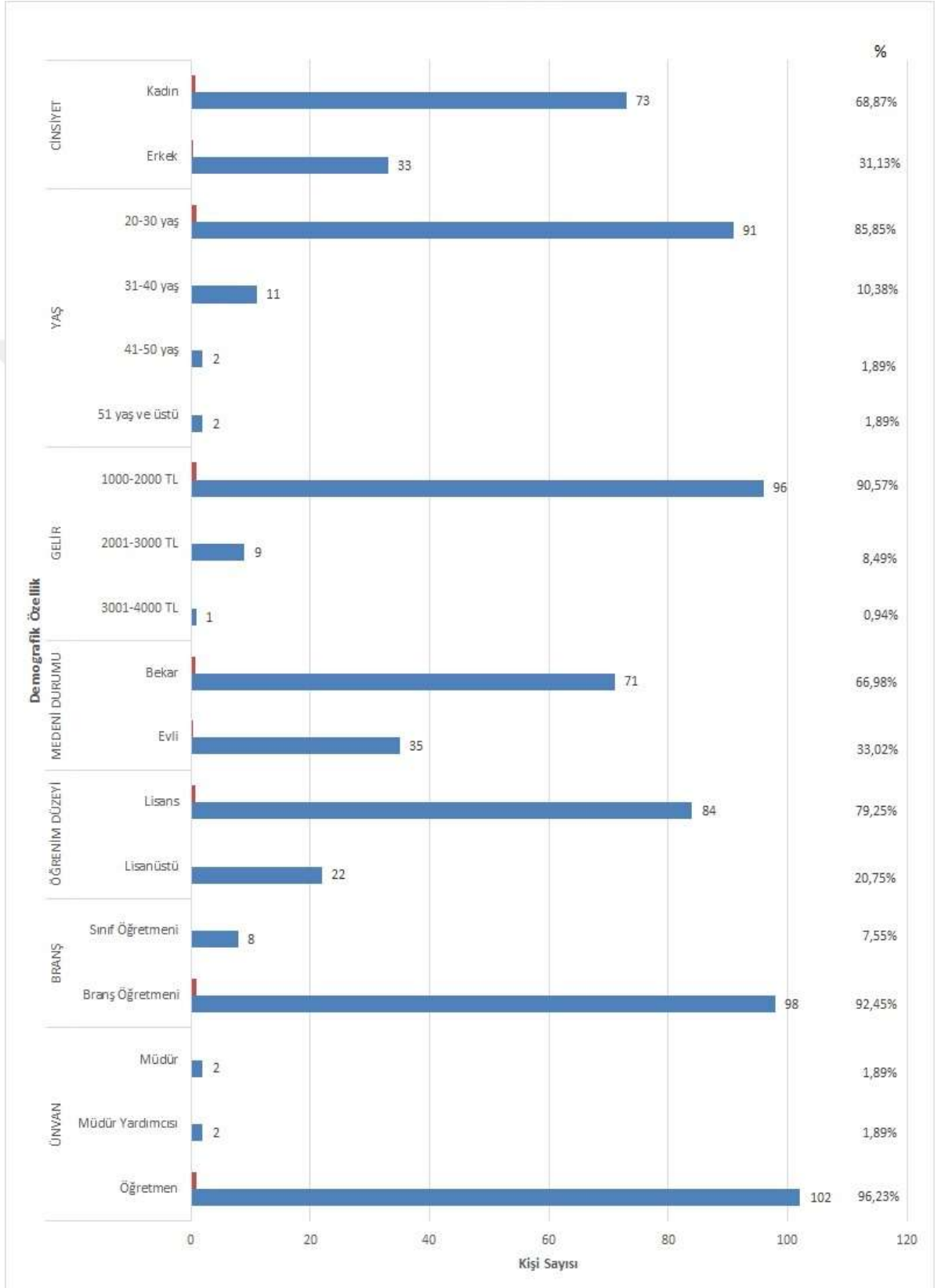
Grafığe göre araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin %79,25'i Lisans, % 20,75'i Yüksek Lisans eğitim almıştır. Çalışmaya katılanların yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Grafikte görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin % 7,55'i sınıf ğretmeni, % 92,45'i branş ğretmeni olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu branş ğretmeni olduğu tespit edilmiştir.

Grafikte belirtildiği gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin % 7'si Müdür, % 14' Müdür Yardımcısı, %79'u ğretmen olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının ğretmen olduğu görülmektedir.

Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik zellikleri Grafik 3.1'de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir. Katılımcıların 73' kadın, 33' erkektir. Neredeyse tamamı 30 yaş üzeri yaş grubunda yer almaktadır (102 kişi). 1000-2000TL arasında maaş alan katılımcı sayısı 96'dır. Bunların 71'i bekar, 35'i evlidir. Lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların sayısı 84 kişi iken, lisansüstü düzeyde eğitim görmüş olanların sayısı 22'dir. Sınıf ğretmeni olan katılımcı sayısı 8 iken, branş ğretmeni olanların sayısı 98'dir. Katılımcıların büyük kısmı(102) ğretmendir.

Grafik 3. 1: Çalışmaya Katılanların Demografik Durumlarına İlişkin Bulgular



3.3.2. Çalışmaya Katılanların Kariyer Durumlarına İlişkin Bulgular

Grafik 3.2'ye göre araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin %7,56'sı çok az; % 23,58'i kısmen; % 59,43'ü büyük ölçüde ve % 9,43'ü tam olarak kariyerleri ile ilgili mevzuattaki gelişmeleri takip etmektedirler. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının büyük ölçüde kariyerleri ile mevzuattaki gelişmeleri takip ettiği görülmektedir.

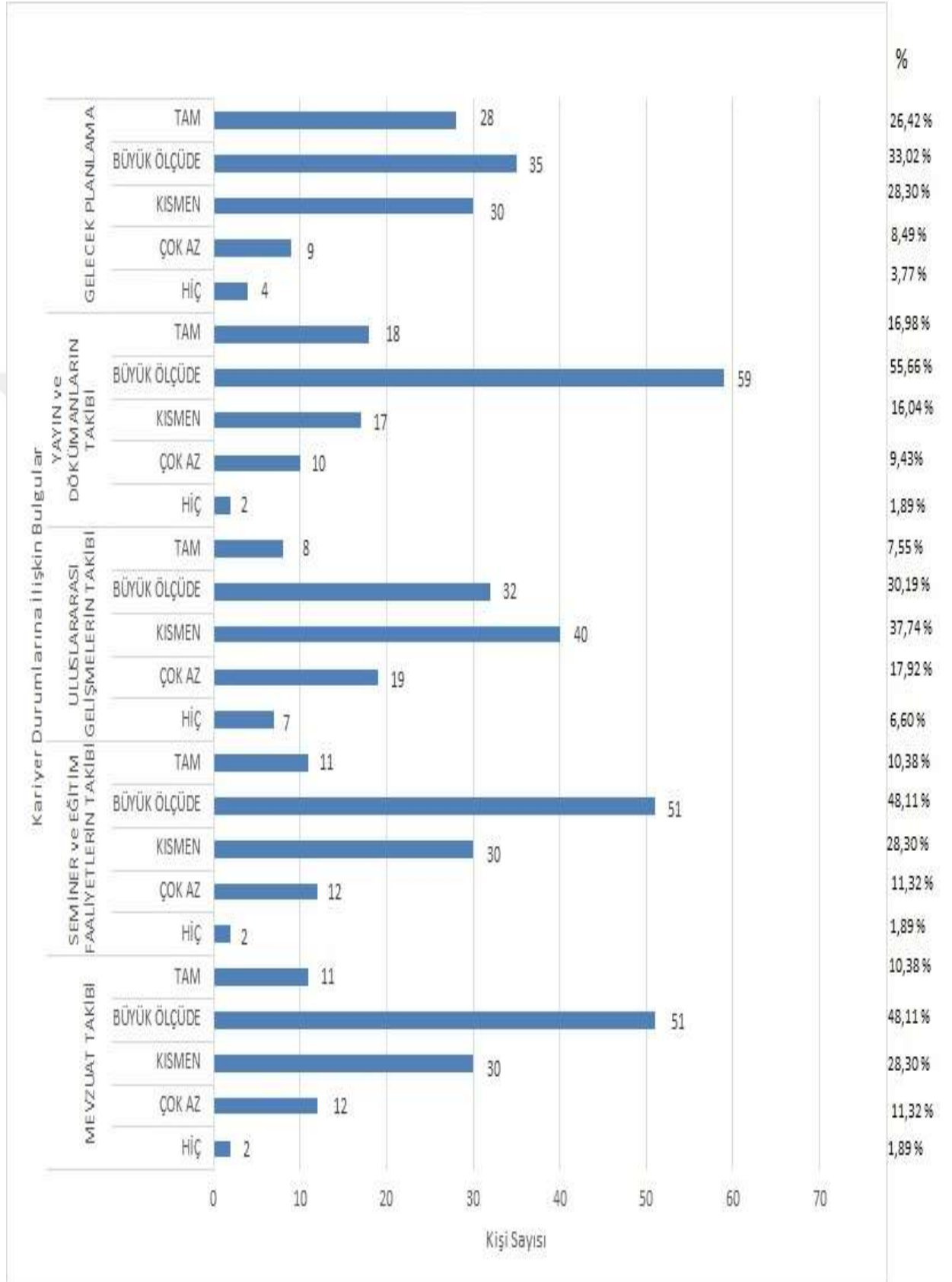
Grafik 3.2'de belirtildiği gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin %1,89'u hiç; % 11,32'si çok az; %28,30'u büyük ölçüde ve % 10,38'i tam olarak kariyerleri için meslekleri ile ilgili eğitim faaliyetlerini takip emekte olup eğitim faaliyetlerine katılmaktadırlar. Araştırmaya katılanların yarısına yakın bir oranın büyük ölçüde kariyerleri için meslekleri ile ilgili eğitim faaliyetlerini takip ettikleri ve eğitim faaliyetlerine katıldıkları görülmektedir.

Grafik 3.2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin % 6,60'ı hiç; %17,92'si çok az; %37,74'i kısmen; % 30,19'u büyük ölçüde; % 7,55'i tam olarak kariyerleri için uluslararası gelişmeleri takip etmektedirler. Araştırmaya katılanlar kısmen kariyerleri için uluslararası gelişmeleri takip ettiği görülmektedir.

Söz edilen Grafik 3.2'de araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin % 1,89'u hiç; % 9,43'ü çok az; % 16,04'ü kısmen; % 55,66'sı büyük ölçüde; % 16,98'i tam olarak kariyerleri ile ilgili yayın ve dokümanları takip etmektedir. Araştırmaya katılanlar büyük ölçüde kariyerleri ile ilgili yayın ve dokümanları takip ettiği görülmektedir.

Grafik 3.2'ye göre araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin %3,77'si hiç; % 8,49'u çok az; % 28,30'u kısmen; % 33,02'si büyük ölçüde; %26,42'si tam olarak kariyerlerinin 5 -10 Yıl sonrasını planlamaktadırlar. Araştırmaya katılanlar, büyük ölçüde 5-10 yıl sonrasındaki kariyer planlarını yaptığı görülmektedir.

Grafik 3. 2: Çalışmaya Katılanların Kariyer Durumlarına İlişkin Bulgular



3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Veriler araştırmacı tarafından Ankara ilinin Gölbaşı, Yenimahalle, Eryaman, Etimesgut, Çankaya ilçelerinde görev yapan özel ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerine anketin bizzat dağıtılması yoluyla elde edilmiştir. Toplam 119 anket dağıtılmış, bunlardan 13'ü ve eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 106 anket ise araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen anketlerin 95'i lise okul yöneticilerine ve öğretmenlerine, 11'i ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerine aittir.

3.4.1 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı yüzde hesaplama sistemi uygulanmıştır. Ölçek iki bölüme ayrılmıştır; Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerini içeren form bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Kişisel Eğitim ve Geliştirme Faktörünün Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi yer almaktadır. Bu iki ölçek katılımcılara, tekrardan kaçınmak amacıyla birleştirilerek uygulanmıştır. Hazırlanan taslak ölçek 11 ilköğretim sınıf öğretmenlerine uygulanarak ön deneme yapılmıştır. Ön denemede toplanan veriler üzerinde yüzde hesaplama sisteminden yararlanılarak faktör analizi yapılmıştır.

3.4.2. Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde kariyer grubunun kişisel bilgileri; cinsiyetleri, yaş aralıkları, aylık gelirleri, medeni durumları, eğitim durumları, branşları ve pozisyonları yer almaktadır.

3.4.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Kişisel Eğitim ve Geliştirme Faktörünün Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Belirleme Ölçeği

Ölçek araştırmacı tarafından alan taraması yapıldıktan sonra geliştirilmiştir. Yapılan alan taraması sonucunda kariyer grubunun kişisel eğitim ve geliştirme faktörünün geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine dair bir soru havuzu oluşturulmuş, daha sonra uzman görüşlerinden yararlanılarak soru sayısı 28'e düşürülmüştür. Ölçekte sayı ve yüzde hesaplama sistemi kullanılmıştır. Kariyer grubu ölçekte onlara sunulan

kişisel eğitim ve geliştirme faktörünün geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine katılma düzeyleri “hiç, çok az, kısmen, büyük ölçüde, tam” biçiminde derecelendirilmiştir. Burada kariyer grubunun katılma düzeyleri onların bu hedef ve beklentileri önemseme düzeyleri ile ilgili olduğu katılımcılara hem sözel hem de yazılı olarak ifade edilmiştir.

Kariyer grubu kişisel eğitim ve geliştirme faktörünün geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapı geçerliliği frekans ve yüzde hesaplama sistemi ile incelenmiştir. Bu teknik ile ölçeğin yüzdeler dilimleri tespit edilmiştir.

3.5. BULGULARIN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Anket yoluyla toplanan veriler için öncelikle faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve verilerin analize uygunluğu test edilmiştir. Sonraki aşamalarda ise değişkenler arası ilişkileri ölçmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Faktör Analizi

Anket çalışmasında kullanılan ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için ise Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının 0,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınırın 0,60 değeri ve üstü olması da kabul edilmektedir.

Tablo 3. 1: KMO and Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,860
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1337,316
	Serbestlik Derecesi	210
	Anlam Düzeyi (p)	,000

Araştırma ölçeğinde kullanılan ifadeler için uygulanan faktör analizi sonucunda Bartlett testinin p değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük çıkmıştır (p= 0,000). KMO

değeri ise 0,860 çıkmıştır (Tablo 3. 1). Bu değerler anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Anket formunda kullanılan ifadelere uygulanan faktör analizi sonucunda 21 ifadenin 5 alt boyuta ayrıştığı belirlenmiştir. Birinci boyut 4 ifadeden oluşmaktadır ve Kişisel Eğitim olarak adlandırılmıştır, güvenilirlik düzeyi 0,819 çıkmıştır. Kişisel Geliştirme olarak adlandırılan ve 4 ifadeden oluşan 2. Faktörün güvenilirlik düzeyi 0,779 çıkmıştır. Kurum Yönlendirme ve Destek olarak adlandırılan ve 5 ifadeden oluşan 3. Faktörün güvenilirlik düzeyi 0,907 çıkmıştır. 4. İfadeden oluşan ve Hedeflere Ulaşma şeklinde adlandırılan 4. Faktörün güvenilirlik düzeyi 0,862 çıkmıştır. 5. Faktör ise Sorumluluk Alma şeklinde adlandırılmıştır, 4 ifadeden oluşan bu faktörün güvenilirlik düzeyi ise 0,772 çıkmıştır.

Tablo 3. 2: Faktör Analizi (N=106)

SORULAR	1	2	3	4	5
KİŞİSEL EĞİTİM					
1. Kariyerim ile ilgili mevzuattaki gelişmeleri takip etme	,641				
2. Kariyerim için mesleğim ile ilgili eğitim faaliyetlerini takip etmek ve eğitim faaliyetlerine katılma	,805				
3. Kariyerim için uluslararası gelişmeleri takip etme	,700				
4. Kariyerim için alanım ile ilgili yayınları ve dokümanları takip etme	,714				
KİŞİSEL GELİŞTİRME					
5. Alanımla ilgili lisansüstü eğitim yapma		,682			
6. Kariyerim için 5 -10 yıl sonrası planlama		,772			
7. Kariyerim için bilgi teknolojilerinden yararlanmak ve bu gelişmeleri kurumuma taşıyabilme		,662			
8. Kariyerim için alanım ve hedeflerimle ilgili alternatif çözümler üretme		,734			
KURUM YÖNLENDİRME/DESTEK					
1. İş görenlere yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlama			,873		
2. İş görenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri yapar ve tüm iş görenlerin bu faaliyetlere katılımına imkân tanıma			,808		
3. Kurum iş görenlere kendi alanlarında ilerleme fırsatı verme			,871		
4. Kurum gelişimi için çalışma şartlarını iyileştirme			,844		
5. Kurum teknolojinin gerektirildiği değişme ve gelişmeleri takip etme ve gelişmeleri iş görenlere taşıma			,629		
HEDEFLERE ULAŞMA					
1. Mesleki bilgilerimi ve öğrendiklerimi alanımda uygulayabilme				,648	
2. Mesleğimin önemi ve hassasiyetini anlayarak işime yansıtma				,819	
3. Mesleğim ile ilgili işleri analiz sonucunda belirlenen ölçülebilir hedefler çerçevesinde uygulayabilme				,783	
4. İşimi benimseme, işim ile ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek ve işim için çaba sarf etme				,753	
SORUMLULUK ALMA					
5. Kurum amaçlarını bilme, kurumumu benimseme ve geliştirme yönünde kurumuma katkı sağlama					,806
6. Yöneticilerimin yokluğunda sorumluluk alma ve yetki kullanma					,798
7. Ek sorumluluk almaya hazır olma					,689
8. Görevi zamanında tamamlama					,570
Güvenilirlik Düzeyi	,819	,779	,907	,862	,772

Yukarıdaki tablo ve açıklamalarda görüleceği üzere anket formunda yer verilen ifadelerden oluşan 5 alt boyutun her birinin güvenilirlik düzeyi ayrı ayrı 0,60 değerinin oldukça üzerinde çıkmıştır. Bu 5 boyut birlikte ele alınarak ölçeğin güvenilirlik düzeyi incelendiğinde ise değerin 0,765 çıktığı görülmüştür. Bu durumda, kullanılan ölçeğin güvenilir ve analiz yapmaya uygun olduğu kabul edilmiştir.

Yukarıdaki faktör analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde yeniden düzenlenmiştir;

H1a: Özel öğretim kurumlarında uygulanan Kişisel Eğitim sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin hedeflere ulaşma başarıları üzerinde etkilidir.

H1b: Özel eğitim kurumlarında uygulanan Kişisel Eğitim sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin sorumluluk alma eğilimleri üzerinde etkilidir.

H2a: Özel eğitim kurumlarında uygulanan Kişisel Geliştirme sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin hedeflere ulaşma başarıları üzerinde etkilidir.

H2b: Özel eğitim kurumlarında uygulanan Kişisel Geliştirme sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin sorumluluk alma eğilimleri üzerinde etkilidir.

H3a: Özel eğitim kurumlarında uygulanan Kurum Yönlendirme/Destek sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin hedeflere ulaşma başarıları üzerinde etkilidir.

H3b: Özel eğitim kurumlarında uygulanan Kurum Yönlendirme/Destek sistemi okul yöneticileri ve öğretmenlerin sorumluluk alma eğilimleri üzerinde etkilidir.

Korelasyon Analizi

Faktör analizi yardımıyla, kullanılan ölçeğin alt boyutları belirlendikten sonra bu boyutların birbirleriyle karşılıklı ilişkileri Korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 3. 3: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
1. Kişisel Eğitim	3,5377	,72275	106
2. Kişisel Geliştirme	3,5731	,89174	106
3. Kurum Yönlendirme/Destek	3,0660	1,06466	106
4. Hedeflere Ulaşma	4,1509	,64428	106
5. Sorumluluk Alma	3,9080	,70316	106

Yukarıdaki Tablo 3.3'te görüleceği üzere anket formunda yer alan 21 sorunun ayrıştığı beş alt boyutun her biri için ortalama değerler 3 ve üzerinde çıkmıştır. Bu da yanıt verenlerin, kendilerine sorulansorulara büyük ölçüde ya da tam olarak katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 3.4'de ise anket formunda yer alan tüm değişkenlerin birbirleriyle karşılıklı ilişkilerini test eden Korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Demografik özellikleri ifade eden değişkenlerin diğer değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği analiz

sonuçlarına göre yaş ve iş başarımlar ölçütlerinden biri olan sorumluluk alma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= 0,198$; $p<0,05$). Ankete yanıt verenlerin yaşları arttıkça sorumluluk alma eğilimlerinde artış olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların gelir düzeyleri ve kurum yönlendirme ve destek değişkeni arasında da istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,231$; $p< ,05$). Katılımcıların gelir düzeyleri arttıkça görev yaptıkları kurumun yönlendirme ve desteğinin üst düzeyde olduğu yönündeki inançları artmaktadır.

Öğrenim düzeyi ile kişisel geliştirme arasında da istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,233$; $p< ,05$). Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça kişisel gelişime yönelik eğilimlerinde, çabalarında artış olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların mesleki unvanları ile kurum yönlendirme ve destek konusundaki algıları arasında ($r= -0,195$; $p< ,05$) ve sorumluluk alma eğilimleri arasında da ($r= -0,203$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Yani, katılımcıların kurum yönlendirme ve destek algıları ile sorumluluk alma eğilimleri muhtemelen mesleki unvanlarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların hangi mesleki unvan grupları arasında olduğu ileriki bölümlerde gösterilmiştir.

Kişisel eğitim değişkeni ile kişisel geliştirme değişkeni arasında pozitif yönlü ve oldukça güçlü bir ilişki belirlenmiştir ($r= 0,532$; $p< 0,01$). Kişisel eğitime önem veren çalışanlar, kişisel gelişimlerini sağlayacak yöntemler üzerinde de durmaktadırlar. Kişisel eğitim değişkeni ile kurum yönlendirme ve destek değişkeni arasında da istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir ($r= 0,530$; $p<0,01$). Kişisel eğitime önem veren çalışanlar, görev yaptıkları kurumun yönlendirme ve desteğinin üst düzeyde olduğunu kabul etmektedirler. Kişisel eğitim değişkeni ile hedeflere ulaşma değişkeni arasında da istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir ($r= 0,505$; $p< ,01$). Kişisel eğitime önem veren çalışanların hedeflere ulaşma çabalarında da artış gözlenmektedir. Benzer şekilde; kişisel eğitime önem veren çalışanların sorumluluk alma eğilimlerinde de nispeten zayıf olmakla birlikte anlamlı ilişki olduğu

belirlenmiştir ($r= 0,357$; $p<0,01$). Kişisel eğitimine önem veren çalışanlarda sorumluluk alma eğilimi daha yüksek düzeydedir.

Kişisel geliştirme değişkeni ile kurum yönlendirme ve destek değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r= 0,330$; $p<0,01$). Kişisel geliştirmeye önem veren çalışanlar, görev yaptıkları kurumun yönlendirme ve desteğini alabildiklerini ifade etmişlerdir. Kişisel geliştirme değişkeni ile hedeflere ulaşma değişkeni arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= 0,366$; $p<0,01$). Kişisel geliştirmeye önem veren çalışanlar, hedeflere ulaşmak konusunda daha başarılıdırlar. Kişisel geliştirme değişkeni ile sorumluluk alma değişkeni arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= 0,406$; $p<0,01$). Kişisel geliştirmeye önem veren çalışanların sorumluluk alma eğilimlerinde artış olduğu gözlenmiştir.

Kurum yönlendirme ve destek değişkeni ile iş başarımlı ölçütü boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kurum yönlendirme ve desteğinin mevcut olduğu düşünen çalışanların hedeflere ulaşmak konusunda daha başarılı oldukları gözlenmiştir ($r= 0,406$; $p< 0,01$). Bu çalışanların sorumluluk alma eğilimleri ise nispeten daha düşük düzeydedir. Kurum yönlendirme ve desteğinin mevcut olduğunu düşünen çalışanların sorumluluk alma eğilimlerinde de artış gözlenmiştir ($r=0,219$; $p<0,05$).

Özetlemek gerekirse; kişisel eğimi ve gelişimine önem veren ve kurumun yönlendirme ve desteğinin mevcut olduğunu düşünen çalışanlar hem hedeflere ulaşmada hem de sorumluluk almada daha başarılıdırlar.

Tablo 3. 4: Korelasyon Analizi (N=106)

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cinsiyet	-											
2. Yaş	,163	-										
3. Gelir	,157	,498**	-									
4. Medeni Durum	,091	,399**	,202*	-								
5. Öğrenim Düzeyi	-,143	,027	,119	,135	-							
6. Branş	,038	-,155	-,018	-,027	,146	-						
7. Mesleki Unvan	-,279**	-,326**	-,409**	-,201*	-,135	-,054	-					
8. Kişisel Eğitim	,007	,052	,062	,103	,175	,015	-,012	-				
9. Kişisel Geliştirme	,077	,090	,117	,050	,233*	-,007	-,143	,532**	-			
10. Kurum Yönlendirme/ Destek	,150	,093	,231*	,040	-,076	,058	-,195*	,530**	,330**	-		
11. Hedeflere Ulaşma	,009	-,044	-,018	,054	-,048	-,114	,044	,505**	,366**	,406**	-	
12. Sorumluluk Alma	,059	,198*	,071	,121	-,057	-,178	-,203*	,357**	,406**	,219*	,576**	-

** 0,01 düzeyinde anlamlı Korelasyon (Çift Yönlü)

* 0,05 düzeyinde anlamlı Korelasyon (Tek Yönlü)

Regresyon Analizi

Araştırma konusunu oluşturan Kişisel Eğitim/Geliştirme ve Kurum Yönlendirme/Destek değişkenlerinin İş Başarım Ölçütlerine Etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Kişisel eğitim/geliştirme ve Kurum yönlendirme/destek değişkenlerinin çalışanların iş başarım ölçütlerinden olan Hedeflere Ulaşma başarısına etkisini ölçmek amacıyla uygulanan çoklu regresyon analizi sonucunda (Tablo 3. 5) modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F= 14,078). Modelin anlamlılık düzeyi (p= ,000), 0,01 istatistiksel anlamlılık değerinin altındadır. Değişkenler arası ilişki incelendiğinde ise Kişisel eğitim/geliştirme ve kurum yönlendirme/destek değişkenlerinden sadece kişisel eğitimin hedeflere ulaşmaya etkisinin olduğu, aralarındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (b= ,342; p = ,002) belirlenmiştir.

Tabloda görüleceği kişisel eğitim, kişisel geliştirme ve kurum yönlendirme/destek değişkenleri, çalışanların hedeflere ulaşma başarılarının %29,3'lük kısmını açıklamaktadır. Hedeflere ulaşma başarısı elde eden çalışanların bu başarılarının %29,3'lük kısmı bu 3 değişkenden kaynaklanmaktadır. *Bu bulgular ışığında; Hipotez 1a KABUL edilmiş, Hipotez 2a ve Hipotez 3a ise REDdedilmiştir.*

Kişisel eğitim/geliştirme ve Kurum yönlendirme/destek değişkenlerinin çalışanların iş başarım ölçütlerinden olan Sorumluluk Alma eğilimine etkisini ölçmek amacıyla uygulanan çoklu regresyon analizi sonucunda (Tablo 3. 5) modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F= 8,119). Modelin anlamlılık düzeyi (p= ,000), 0,01 istatistiksel anlamlılık değerinin altındadır. Değişkenler arası ilişki incelendiğinde ise Kişisel eğitim/geliştirme ve kurum yönlendirme/destek değişkenlerinden sadece kişisel geliştirmenin sorumluluk alma eğilimine etkisinin olduğu, aralarındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (b= ,299; p= ,005) belirlenmiştir.

Tablo 3. 5: Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken: Hedeflere Ulaşma			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Kişisel Eğitim	.342	3.121	.002
Kişisel Geliştirme	.123	1,248	.215
Kurum Yönlendirme/Destek	.184	1,872	.064

R= .541; R²= .293; F= 14,078; p= .000

Tabloda görüleceği kişisel eğitim, kişisel geliştirme ve kurum yönlendirme/destek değişkenleri, çalışanların sorumluluk alma eğilimlerinin %19,3'lük kısmını açıklamaktadır. Sorumluluk alma eğilimine sahip olan çalışanların bu eğilimlerinin %19,3'lük kısmı bu 3 değişkenden kaynaklanmaktadır. *Bu bulgular ışığında; Hipotez 1b ve Hipotez 3b REDdedilmiş; Hipotez 2b KABUL edilmiştir.*

SONUÇ ve ÖNERİLER

SONUÇ

Kariyer grubunun özel öğretim kurumlarındaki kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin etkileri uygulamalara yansımaları üzerine okul yöneticileri ve öğretmen başarısına çeşitli etkenler bakımından incelendiği araştırma sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde cinsiyet ile yaş aralığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani kariyer grubunun hedeflerini belirleme düzeyleri üç alt faktörde de cinsiyet değişkenine göre birbirine benzer niteliktedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bekar olan katılımcıların kişisel eğitim ve gelişimlerini sağlayan hedeflerinin belirginliği evli olan katılımcılara göre daha yüksek ve olumludur.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde aylık geliri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1000 ile 2000 TL arası aylık gelire sahip olan katılımcıların kişisel eğitim ve gelişimlerini sağlayan hedeflerinin belirginliği 2001 ile 3000 TL aylık gelire sahip olan katılımcılara göre daha yüksek ve olumsuzdur.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lisans eğitimi almış olan katılımcıların kişisel eğitim ve gelişimlerini sağlayan hedeflerinin belirginliği Yüksek Lisans eğitimi almış olan katılımcılara göre daha yüksek ve olumludur.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri ile ilgili mevzuattaki gelişmeleri takip etme ile kariyerleri için meslekleri ile ilgili eğitim faaliyetlerini takip etmeleri ve eğitim faaliyetlerine katılmaları değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için uluslararası gelişmeleri takip etmeleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için alanları ile ilgili yayınları ve dokümanları takip etmeleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için 5-10 yıl sonrası planlama değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörelere yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlama değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörelere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri yapmasında ve tüm işgörelerin bu faaliyetlere katılımına imkan tanınması değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için kurumun işgörelere kendi alanlarında ilerleme fırsatı verme değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için kurum gelişimi için çalışma şartlarını iyileştirme değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için kurum teknolojinin gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip etme ve gelişmeleri işgörelere taşıma değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörelerin mesleki bilgilerini ve öğrendiklerini alanında kullanma değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörelerin mesleğinin önemi ve hassasiyetini anlayarak işine yansıtma değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörenlerin mesleği ile ilgili işleri ve analiz sonucunda belirlenen ölçülebilir hedefler çerçevesinde uygulayabilme değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörenlerin işlerini benimseme, işi ile ilgili hedefleri gerçekleştirme ve işi için çaba sarf etme değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için kurum amaçlarını bilme, kurumu benimseme ve geliştirme yönünde kurumuna katkı sağlama değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörenlerin yöneticilerinin yokluğunda sorumluluk alma ve yetki kullanma değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörenlerin ek sorumluluk almaya hazır olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kariyer grubunun kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme; kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde kariyerleri için işgörenlerin görevlerini zamanında tamamlama değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

ÖNERİLER

Buraya kadar sözünü etmiş olduğumuz kariyer grubunun özel öğretim kurumlarındaki kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin etkileri uygulamalara yansımaları üzerine okul yöneticileri ve öğretmen başarılarına yansımaları üzerine birtakım önerilerde bulunmak mümkündür.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

İstatistiksel veriler de göz önünde bulundurularak evli olan katılımcıların kişisel eğitim ve gelişimlerine önem vermeleri için güdüleyici faktör ücret yönetimi ve/veya ücret politikalarının iyileştirilmesi ve eşit işe eşit maaş politikası uygulanmalıdır.

1000 ile 2000 TL aylık gelirler sahip olan katılımcıların kişisel eğitim ve gelişimlerine önem vermeleri için güdüleyici faktör aylık gelir bandının yukarı çekilmesi olmalıdır.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

Araştırmaya yönelik önerilere baktığımızda çalışma Ankara ilinin Gölbaşı, Yenimahalle, Eryaman, Etimesgut, Çankaya ilçelerinde yapılmış olup, araştırmanın kapsamı genişletilerek tüm özel öğretim kurumlarında da yapılabilir.

Aynı araştırma resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında da yapılabilir. İlköğretim ve ortaöğretim kariyer grubunun kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki uygulamalara yansımaları üzerine katılımcıların düşünceleri araştırıldığında bu çalışma, sadece okul yöneticilerin ve öğretmenlerin kariyer hedeflerini ayrıntılı inceleyerek de yapılabilir.

EKLER

Ek 1: Özel Akıllı Eğitim Kurumlarına Uygulanan Ölçekler

Kurum Adı	Ölçek
Özel Akıllı Okul Gölbaşı İlkokulu	11
Özel Akıllı Okul İvedik Teknik Lisesi	38
Özel Akıllı Okul Eryaman İlkokulu-Ortaokulu	16
Özel Akıllı Okul Etimesgut Anadolu Lisesi-Sivil Havacılık Lisesi-Sağlık Koleji	23
Özel Akıllı Okul Çankaya Anadolu Lisesi-Sivil Havacılık Lisesi	18
TOPLAM	106

Ek 2: BÖLÜM 1

Özel öğretim kurumlarında kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin okul yöneticileri ve öğretmenlerin başarılarına yansımaları.

Değerli Meslektaşım;

Bu çalışmanın amacı, özel öğretim kurumlarında kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin öğretmen başarılarına etkilerinin yansımaları üzerine kariyer grubunun düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma bulgularının sağlıklı olması, ölçekteki verilere dayalı olacağından yanıtlarınızın gerçek görüş ve eğilimlerinizi yansıtması önem taşımaktadır. Ölçekteki toplanan bilgiler araştırmada kullanılacağından ve toplu değerlendirme yapılacağından dolayı adınızı ve benzeri tanıtıcı bilgileri yazmanıza gerek yoktur. Sorulara vereceğiniz içtenlikli cevaplarınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Süheyla YILMAZ

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu bölümde kişisel durumunuz ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Lütfen her soru için size uygun seçeneği kutucuğun içerisine (X) sembolünü koyarak belirtiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

- Bay
- Bayan

Yaşınız:

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 ve üstü

Aylık Geliriniz:

- 1000-2000
- 2001-3000
- 3001-4000
- 4001 ve Üstü

Medeni Durum

- Evli
- Bekar

Eğitim Düzeyi

- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

Branş:

- Sınıf öğretmeni
- Branş öğretmeni

Pozisyonunuz:

- Müdür
- Müdür Yardımcısı
- Öğretmen

Ek 3: BÖLÜM 2

Seçilmiş Kimi Okullarda KY ve PD Uygulamalarının Etkinliği Üzerine Bir Anket Çalışması

Kişisel Eğitim ve Geliştirme Faktörünün Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Bu bölümde çalışmakta olduğunuz kurumda kariyer hedef ve beklentileriniz ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Lütfen aşağıda verilen her bir ifadedeki düşünceye katılma derecenizi, ifadenin karşısında bulunan “hiç” den “tam” a doğru sıralanan beşli derecelendirme ölçeği üzerinde (X) sembolü koyarak belirtiniz.

Madde No	Kariyer Hedef ve Beklentileri	Değerlendirme Puanları				
		Hiç	Çok az	Kısmen	Büyük Ölçüde	Tam
1-	Kariyerim ile ilgili mevzuattaki gelişmeleri takip etme,					
2-	Kariyerim için mesleğim ile ilgili eğitim faaliyetlerini takip etmek ve eğitim faaliyetlerine katılma,					
3-	Kariyerim için uluslararası gelişmeleri takip etme,					
4-	Kariyerim için alanım ile ilgili yayınları ve dokümanları takip etme,					
5-	Alanım ile ilgili lisansüstü eğitim yapma,					
6-	Kariyerim için 5 ve 10 yıl sonrası planlama,					
7-	Kariyerim için bilgi teknolojilerinden yararlanmak ve bu gelişmeleri kurumuma taşıyabilme,					
8-	Kariyerim için alanım ve hedeflerim ile ilgili alternatif çözümler üretme,					
9-	İşgörenler yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlama,					
10-	İşgörelere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri yapma ve tüm işgörenlerin bu faaliyetlere katılımına imkan tanıma,					
11-	Kurum işgörelere kendi alanlarında ilerleme fırsatı verme,					
12-	Kurum gelişimi için çalışma şartlarını iyileştirme,					

13-	Kurum teknolojinin gerektirildiği değişme ve gelişmeleri takip etme ve gelişmeleri işğörenlere taşıma,					
14-	Mesleki bilgilerimi ve öğrendiklerimi alanımda uygulayabilme,					
15-	Mesleğimin önemi ve hassasiyetini anlayarak işime yansıtma,					
16-	Mesleğim ile ilgili işleri analiz sonucunda belirlenen ölçülebilir hedefler çerçevesinde uygulayabilme,					
17-	İşimi benimseme, işim ile ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek ve işim için çaba sarf etme,					
18-	Kurum amaçlarını bilme, kurumumu benimseme ve geliştirme yönünde kurumuma katkı sağlama,					
19-	Yöneticilerimin yokluğunda sorumluluk alma ve yetki kullanma,					
20-	Ek sorumluluk almaya hazır olma,					
21-	Görevi zamanında tamamlama,					

KAYNAKÇA

AKAL, Zühal,1992.**İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi(Çok Yönlü Performans Göstergeleri)**, MPM Yayınları, Ankara.

AKAL, Zühal, 1996.**İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

AKAL, Zühal,1992.**İş Etüdü**, MPM Yayınları, Ankara.

AKAL, Zühal,1996.**İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**,Milli Produktivite Merkezi Yayınları,Ankara.

AKAL, Zühal,1992.**İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM yayınları, Ankara.

AKDOĞAN Asuman& DEMİRTAŞ, Özgür, 2009.“360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 23, sayı 1, Kayseri.

AKOĞLAN KOZAK, Meryem, 2009.**Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları, Eskişehir.

AKYÜZ, Ömer Faruk,2003. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ANAFARTA, Nilgün, 2001, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** cilt 1, sayı 2, Antalya.

ANDERSEN, Arthur,2000.**2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

- ARGÜDEN, Mehmet, 1998. “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir.
- ARNOLD, John, 1988, **Work Psychology**, Financial Times Professional Limited, Great Britain, London.
- AŞKUN, İnal Cem, 1978. **İşgören**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir.
- ATAAY, İsmail Durak, 1990. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, Küre Matbaası, İşletme Fakültesi Yayın No:235, İstanbul.
- AYDEMİR, Nilgün, 1995. **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- AYKAÇ, Burhan, 1999. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil, 1997. **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- AYTAÇ, Serpil, 2005. **İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa,
- BAKİOĞLU, Ayşen, 1996. **Profesyonel Gelişme (Türkiye’de Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma) Hektoğraf Çoğaltma**, İstanbul.
- BALTA AYDIN, Ekim, 2007. “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirilmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Denizli.
- BARON, Robert & GREENBERG, Jerald, 2003. **Behaviour In Organizations**, 8. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- BARUTÇUGİL, İsmet, 2002, “Bilgi Çalışanlarının Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi”, **Human Resources Dergisi**, cilt 6, sayı 5, İstanbul.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, BALABAN, Özlem & ÖZDEMİR, Yasemin, 2007, “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 9, sayı 11, Afyon.
- BEKTAŞ, Kazım, 1992, “Başarı Değerleme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Verimlilik Dergisi**, cilt 3, sayı 2, Ankara.
- BENLİGİRAY, Serap, 1999. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir.
- BİÇER, Turgay, 1997, “Güçlü İnsan Güçlü Şirket”, **Human Resources Dergisi**, cilt 1, sayı 2, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun, 1997. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- BOLAT, Tamer & SEYMEN, Oya, 2003, “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, cilt 13, sayı 45, İstanbul.
- CAMGÖZ Selin Metin & ALPERTEN, Nurdan, 2006, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, Manisa.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet & KAVUNCUBAŞI, Şahin, 2001. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, Doğan, 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara.
- CARRELL, Michael, NORBERT, Elbert & ROBERT, Hatfield, 2006, ” Human Resource Management”, 6. Edition, Harcourt College Publishers, United States.

- CENGER, Hatice, “Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi – Çimento Sektöründe Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Gaziantep.
- COŞGUN, Emine, 2004, “Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli”, **Teknoloji Dergisi**, cilt 7, sayı 4, Zonguldak.
- CRANE Donald,1986. **Personnel/the Management of Human Resources** (4. edition), Kent Publishing Company, Boston.
- ÇALIK, Temel, EREŞ& Figen,2006. **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÇELEBİ, Zevcan, 1997. “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama”,Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin, 2014. **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇİFTÇİ, Birgül, , 2007.**Kariyer Planlama**, Bursa, Ekin Kitabevi, Ankara.
- ÇİFTLİKLİ, Mehmet,1991.**İnsan-Makine Sistemi İçinde İnsan Performans**, 3. Ergonomi Kongresi MPM Yayınları.
- DİKMEN, Burcu& ÖZPEYNİRCİ, Özgür, 2010, “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması”, **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 28, sayı 28, Ankara.
- DİŞBUDAK, F,1993, “Personel Değerlemesinde Yararlanılan Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Örnek”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**,İstanbul.
- EKŞİ, A,1982. **Gençliğimiz ve Sorunları**, Betaş Yayın Dağıtım, İstanbul.

ELMALI, M,2015.“İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

ERASLAN Ergün. & ALGÜN, Onur,2005. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”. **Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, cilt 20, sayı 2, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan, 1991. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul İletişim Üniversitesi,İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ERDOĞMUŞ, Nihat,2003.**Kariyer Geliştirme**,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ERYİĞİT, Süleyman,2000. “Kariyer Yönetimi”, **Kamu-İş Dergisi**,cilt 6, sayı 1, Ankara.

FORRSET, Lewis,1989. **Training the Hospitality Industry Techniques to Improve Job Performance**, Printed in the U.S, America,

GÜLER Ebru, 2006.“İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E- İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 6, sayı1, İzmir.

GÜRLLEN, Eda, & DEMİREL, Özcan, 2010.**Avrupa Birliği Ve Türkiye’deki Öğretmen Yeterliklerin Karşılaştırmalı İncelenmesi**, Proceedings of International Conference on Teacher Training Policies and Problems II, 396-401, Ankara.

GÜRÜZ, Demet& YAYLACI, Gaye,2009.**İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle**(4. Baskı), MediaCat Yayınları, İstanbul,.

HELVACI, Mehmet Akif,2002. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”**Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**,cilt 35, sayı 1-2,Ankara.

KAHYA, Emin,2002.**Performans Değerlendirmesi**, Eskişehir.

- KARAKUŞ, Sevil,2016.“Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Arasındaki İlişki”,Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri.
- KEÇECİOĞLU, Tamer & KELGÖKMEN, Derya,2003. “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, **Review of Social, Economic&Business Studies**, Cilt: 3, Sayı: 4.
- KEÇECİOĞLU, Tamer,2012. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** 3. Baskı. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- KOCABAŞ, İbrahim& TURHAN, Muhammed,2002. “Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi**, cilt 41, sayı 3, Ankara.
- KOÇEL, Tamer,2003. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KUZGUN, Yıldız, 2004. **Meslek danışmanlığı: Kuramlar Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KUZGUN, Yıldız,1982.**Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgiilerine Uygun Meslekleri Tanımalarına Etkisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- LYNN, Susan,2002.**The Winding Path: Understanding The Career Cycle Of Teachers**, The Clearing House, ABD.
- MERİÇ, ELÇİOĞLU, Mert, , 2004.**Halk Tababetinin Çocuklara Yönelik Uygulamaları. I.Halk Bilim Sempozyumu**. Osmangazi Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- MURAT, Güven &BAĞRIAÇIK, İsmail, 2011."Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 16, sayı 1, Isparta.

NABİOĞLU, Semih, 1999. “Banka Şubelerinin Başarı Değerlemesi” Ankara, **Gazi Üniversitesi**, 19.

NOE, Raymond, 1999. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi** (Çev. Canan ÇETİN), Beta Yayıncılık, İstanbul.

ÖĞÜT, Adem, vd. 2004. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Balgamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 12, Konya.

ÖLÇER, Ferit, 2004. “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, **Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 18, sayı 3, Hatay.

ÖRÜCÜ, Edip & KÖSEOĞLU, Ali, 2003. **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitapevi, Ankara.

ÖZDEN, Mehmet Cemil, 2001. **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ümit Yayıncılık, Ankara.

ÖZDİLLER, İlhan, 2002. “Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?”, **Human Resources Dergisi**, cilt 6, sayı 40, İstanbul.

ÖZGEN, Hüseyin, KILIÇ, Can & KARADEMİR, Bahattin, 2002. “Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi”, **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 12, sayı 12, Adana.

ÖZYÖRÜK, Mustafa, 2009. “Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, Konya.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim & YALÇIN, Azmi, 2002. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Adana.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2005. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitap Evi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat,1991. **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, İstanbul.

SAFRAN, Mustafa, KAN, Adnan, ÜSTÜNDAĞ, Mutlu Tahsin, BİRBUDAK & Togay Seçkin, 2014.“2013 Kpss Sonuçlarının Öğretmen Adaylarının Mezun Oldukları Alanlara Göre İncelenmesi Ted.”, **Eğitim Bilim Dergisi**, cilt 39, sayı 171, İstanbul.

SAĞLAM, Mustafa& KÜRÜM, Dilruba, 2005. "Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Öğretmen Eğitiminde Yapısal Düzenlemeler ve Öğretmen Adaylarının Seçimi", **Milli Eğitim Dergisi**, cilt 33, sayı 167, Ankara.

SENEMOĞLU, Nuray, 1992.“İngiltere’de İlköğretime Öğretmen Yetiştirme ve Türkiye İle Karşılaştırılması” **Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 22, sayı143, Ankara.

SOYLU, Ö. 2002.“Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat”, **Human Resources Dergisi**, ciltVII, sayı 1.

STRAUSS, William &HOWE, Neil, 1993.**13th. Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?**, Random House, New York.

SÜMER, Canan, 2000. **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

ŞENTÜRK, Hulusi, 2005. **Belediye Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul.

ŞİMŞEK, Şerif, ÇELİK, Adnan, AKGEMCİ, Tahir & SOYSAL, Abdullah, 2004. **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİMŞEK, Şerif ve ÖGE, Serdar, 2009. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

ŞİMŞEK, Şerif &ÇELİK, Adnan, 2004. **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

TORTOP, Nuri,1994. **Personel Yönetimi**,Yargı Yayınları, Ankara.

- ULUÇINAR, Asuman, 1998. **İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, Türkmen Yayınları, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide, 1994. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide, 2013. **Performans Yönetimi Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÜGEÖZ, Perihan, 2003. "Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, sayı 6, İstanbul.
- ÜNVER, Yeşim ,2005. "İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, **Dönem Projesi**, Ankara.
- WESTBURY, Ian, HANSEN, Sven-Erik, KANSANEN Pertti., & BJORKVQST, Ole, 2005, Teacher Education For Researchbased Practice İn Expanded Roles: Finland'S Experience, **Scandinavian Journal of Educational Research**, 49 (5),
- WILSON, Randle and WİLLYS, Monroe,1998. **Better Ways to Measure Executive Performance. Management Methods**,
- YALÇINDAĞ, Selçuk, 1997. "Yerel Yönetimlerde Etkinlik", **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, cilt 6, sayı 1, Ankara.
- YEŞİLYAPRAK, Binnur, 2006. **Eğitimde Rehberlik Hizmetleri Gelişimsel Yaklaşım**, (13. basım). Nobel Yayınları, Ankara.
- YILMAZ, Gökhan, 2006. "Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- YOLAÇ, Gökhan, 2008. "Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik

Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, cilt 8, İstanbul.

YUMUŞAK, Sedat & ÇOBAN, Mehmet, 2012. “Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, cilt 18, sayı 1, Balıkesir.

YÜKSEKBİLGİLİ, Zeki, 2013. “Türk Tipi Y Kuşağı”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 12, sayı 45, [http:// www.researchgate.net/publication/Turk Tipi Y Kusagi](http://www.researchgate.net/publication/Turk_Tipi_Y_Kusagi) (erişim tarihi: 02.03.2016)

ZHANG, Denghao, WANG, Dengfeng, YANG, Ye & TENG, Fei, 2006, **Do Personality Traits Predict Work Values of Chinese College Students?**, *Social Behavior and Personality*, 35(9).

<http://www.amazonaws.com/akademia.edu>, Erişim Tarihi: 30.03.2017)