



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE
KULLANIMI VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Neslihan ÖZPALA

Danışman

Öğr. Gör. Dr. Pınar ÖZER

2007



Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Yönetimi Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

16/08/2007

Neslihan ÖZPALA



YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Neslihan Özpala
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim Organizasyon
Tez Konusu : Performans Değerlendirme Çalışmalarının Kariyer Yönetimini Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Yönetimi Sürecinde

Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği

Neslihan ÖZPALA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Programı

Performans olgusu, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçütün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bireyin yaptığı her çalışma, başarısız ya da başarılı olarak nitelendirilir. Bu yapılmadığı takdirde, her iş görenin aynı kefeye konması durumu söz konusu olur. Bu da, örgütsel adaletin oluşmasını engeller. Ek olarak, örgüt içersindeki işlemlerin niteliğinin tanımlanması ve işgörenlerin başarılarının değerlendirilmemesi, hem örgütü hem de içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkiler. Ayrıca böyle bir durumda örgütün verimlilik ve varlığını koruma amaçlarının aksine hareket edilmiş olacaktır. İşte bu perspektif doğrultusunda, bu çalışmada performans değerlendirme ve onun kariyer yönetimi sürecine etkileri konularına genel bir bakış gerçekleştirilmiştir.



ABSTRACT

Post Graduate Thesis

**Using Performance Assessment Results in Career Management Process
and An Application Sample**

Neslihan ÖZPALA

Dokuz Eylül University

Institute Of Social Sciences

Department Of Business Administration

Management and Organization Programme

The performance facts points out as a determined criterion on a work degree of job quality and its requirements. The job, that is done, is qualified as if succeeded or not, in the event of that not done, we will have seen every workman in the same scale of balance. This will obstruct the organizational justice, also if we don't describe the quality of operation and don't evaluate the successes of workmen we will effect both the organization and the society in a negative side. Moreover, this will be a job done against of productivity at organization and its instinct so in this perspective direction we realize a general sight of work performance and its effects to career management process.



PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KARİYER YÖNETİMİ SÜRECİNDE KULLANIMI

YEMİN METNİ
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI
ÖZET
ABSTRACT
İÇERİK
ŞEKİLLER LİSTESİ
GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

- 1.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları
- 1.2. Performans Değerlendirmesinin Amaçları
- 1.3. Performans Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler
 - 1.3.1. İşin Türü
 - 1.3.2. Yasalar
 - 1.3.3. Çalışanların Tutum Ve Tercihleri
 - 1.3.4. Yönetim Biçimi
- 1.4. Performans Değerlemenin Temel İlkeleri
- 1.5. Performans Değerlendirmesinin Hazırlanmasında Görev Paylaşımı
- 1.6. Performans Değerlendirmesinden Sorumlu Kişiler
- 1.7. Performans Değerlendirmesinin Gereği ve Yararları
- 1.8. Performans Değerleme Yöntemleri
 - 1.8.1. Klasik Değerleme Yöntemleri
 - 1.8.1.1. Sıralama Yöntemi
 - 1.8.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi
 - 1.8.1.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi
 - 1.8.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi
 - 1.8.1.5. Grafik Değerleme Yöntemi
 - 1.8.1.6. Zorunlu Seçim Yöntemi
 - 1.8.1.7. İş Boyutu Ölçeği



- 1.8.1.8. Davranış Değerleme Ölçeği
- 1.8.1.9. Kontrol Listesi Yöntemi
- 1.8.1.10. Kritik Boyutlar Yöntemi
- 1.8.1.11. Tanımlayıcı, Metin Tipi Değerlemeler
- 1.8.2. Modern Değerleme Yöntemleri
 - 1.8.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı
 - 1.8.2.2. Değerleme Merkezi Yöntemi
 - 1.8.2.3. Psikoteknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi
 - 1.8.2.4.360 Derece Değerleme Yöntemi
 - 1.8.2.5. Öz -değerleme Yöntemi
- 1.9. Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Yapılabilecek Hatalar

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

- 2.1. Kariyer Kavramı
- 2.2. Kariyer Devreleri
 - 2.2.1. Keşfetme- Arama
 - 2.2.2. Kurma
 - 2.2.3. Kariyer Ortası
 - 2.2.4. Kariyer Sonu
- 2.3. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar
 - 2.3.1. Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar
 - 2.3.2. Çift Kariyerli Eşler
 - 2.3.3. İşkoliklik
 - 2.3.4. Ayışığı Sorunu
 - 2.3.5. Stres
 - 2.3.6. Başlangıç Dönemi Sorunları
 - 2.3.7. Kariyerde Plato
 - 2.3.8. Gözden Düşme
 - 2.3.9. Mobbing



2.4. Kariyer Yönetimi Kavramı

2.4.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

2.4.1.1. Genel Amaçlar

2.4.1.2. Özel Amaçlar

2.4.2. Kariyer Yönetiminin Yararları

2.4.3. Kariyer Yönetiminin Araçları

2.4.3.1. Kariyer Merkezleri

2.4.3.2. Kariyer Danışmanlığı

2.4.3.3. Kariyer Rehberliği

2.4.3.4. İş Rotasyonu

2.4.3.5. İş Zenginleştirme

2.4.3.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

2.4.3.7. Kariyer Haritaları

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KARIYER YÖNETİMİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. Kariyer Planlamada Performans Değerlemenin Yeri

3.1.1. Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planı

3.1.1.1. Başarılı Bir Performans Yükseltme Planının Gereklere

3.1.2. Terfi ve Transfer Kararlarında Performans Değerlendirme Sonuçlarının Önemi

3.1.3. Rotasyon, İş Geliştirme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları

3.1.4. İşten Ayrılma Kararları ve Performans Değerleme

3.2. Uygulama Örneği

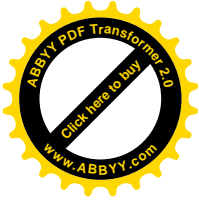
3.2.1. Uygulamanın Amacı

3.2.2. Uygulama Yapılan Yer

3.2.3. Uygulanmakta Olan Performans Yönetim Sistemi

3.2.3.1. Hedef Belirleme Süreci

3.2.3.2. Ara Değerlendirme Süreci



3.2.3.3. Yılsonu Değerlendirme Süreci

3.2.3.4. Performans Değerlendirme Sürecinin Çıktıları

Sonuç

Kaynaklar



Şekiller Listesi

Şekil 1: Alternatif Sıralama Yöntemi

Şekil 2: 10 ve 20 Kişilik İki Grup Personelin Zorunlu Dağılım Yöntemine Göre Kıyaslamaları

Şekil 3: Zorunlu Seçim Yöntemi

Şekil 4: İş Boyutu Ölçeği

Şekil 5: Tipik Bir Davranış Değerleme Ölçeği

Şekil 6: Kontrol Listesi Örneği

Şekil 7: Zorunlu Seçimli Kontrol Listesi Örneği

Şekil 8: Kritik Boyutlar Yöntemiyle Başarım Ölçümlemesi

Şekil 9: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Çalışan ve İlişkileri

Şekil 10: Öz Değerleme Formu Örneği



Giriş

Günümüzde çağdaş rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek organizasyonların etkili bir biçimde yönetilmeleri ile mümkün olabilecektir. Faaliyet alanı ne olursa olsun en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir ölçünün üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. Organizasyonun başarısının devamı çalışanların başarısına bağlıdır.

Doğuştan gelen yetenekler, işe ilgi ve uyum gibi özellikler kişiden kişiye farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları değerlemek zorundadır.

Organizasyonların en önemli sorumlulukları işin gereklerine uygun çalışanı, uygun bir yöntemle ve uygun zamanda işe yerleştirmek, işe yerleştirilen elemanın organizasyonel hedeflere yönelik çalışmalarını sağlamaktır. Bütün bu konularda performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları organizasyonların en büyük yardımcılarıdır.

Performans değerlendirmeleri organizasyonlar için yaşamsal önem taşır. Organizasyonların değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, organizasyonda görev alan çalışanların bir bütün olarak ele alınarak sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır.

Değerlendirme; işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesinde sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

Performans değerlendirmeleri artık kağıt üzerinde yapılması zorunlu olan form doldurma işlemi halinden uzaklaşmıştır. İşletmeler bireysel iş hedeflerini somut bir şekilde ortaya koymaya ve çeşitli yöntemlerden yararlanarak performans ölçümünde objektifliği tespit etmeye başlamışlardır.



Yapılan performans değerlendirme çalışmaları sadece ücret konusunda değil; terfi, eğitim ve kariyer planlama uygulamalarında vazgeçilmez uygulama haline gelmiştir.

Günümüzde stratejik bir öneme sahip olan performans değerlendirme konusuna değindiğimiz bu çalışmada; performans değerlendirmeyi bir sistem olarak inceleyip sonuçlarından kariyer planlama faaliyetlerinin hangi aşamalarında ve nasıl yararlanıldığını incelemeye çalıştık.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları

Performans, iş becerisi ve motivasyonun faktörlerinin bir fonksiyonudur. İş becerisi yeteneğin, eğitimin ve tecrübenin bir araya gelmesidir. İş görenin işindeki performansı tüm bu faktörlerin varlığına bağlıdır. Yetenek doğuştan gelen bir özellik olmasına karşın, iş becerisi tecrübe ve eğitim ile artabilmektedir.

Performans, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları geliştirme işlevlerinde en yoğun biçimde kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir terimdir. Ancak insan kaynakları açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Performansı "emeğin kalitesi" olarak tanımlamak doğru olacaktır. Genelde kalitenin, "müşteri memnuniyeti" olarak tanımlandığı düşünüldüğünde, performans bireyin emeğine ilişkin olarak iç müşterilerin (genel yönetimin) memnuniyeti olarak görülmektedir. Performans ölçütleri, bireyden "işe ilişkin olarak" beklentilerdir. Bunların açık ve anlaşılır biçimde tanımlanmış ve çalışana önceden iletilmiş olması gerekir. Performans tanımları genelde iş ortamında "mükemmeli arayış" olarak algılanabilir. Bu özelliği nedeni ile performans başarıdan farklıdır (Açıkalm, 2000; 104).

İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Birçok İnsan Kaynakları yönetimi kitabı bu katkıyı personel performansı olarak adlandırmaktadır. Performans; personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarı gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 267).



Personel performansı; personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel; görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir. Böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olacaktır. Performans değerlendirmesi ise; personelin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yapmış olduğu katkının ölçülenmesidir. Diğer bir deyişle personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülenmesidir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 267).

Personel performansı ile işletme doğrudan etkilenmekte, sonuçta, işgörenin işini daha iyi yapabilmesi için, ona gerekli olanakların sağlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme için, performans ölçümlerinin koşullara ve amaca uygun olarak düzenlenmesi gerekecektir. Performansı belirleyen öğelerin nesnel nitelikte ve herkes tarafından kabul edilebilir olması sağlanınca bu kavram açıklığa kavuşmuş olabilir. İşgörende kendilerine verilen ödev ve görevleri yerine getirirken farklı yetenekleri ve niteliklerine göre değişik performans düzeyine ulaşırlar. Tüm sorunlar, başarıyı ölçebilecek, işe ve ortama uygun, bir sistemin tasarımında toplanır. Eğer işgören işine uygunsa, iş gerekleri ile kendi nitelik ve yetenekleri arasında da bir uyum var demektir. Performans değerlendirme sistemi, işin nesnel niteliklerine uygun olarak ölçümler saptandığında, işgören başarısını değerlendirme kolaylaşır (Ataay, 1990; 229).

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur. Böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar. Performans değerlendirmesinin ve işgörenlerle yapılan müzakerelerin sonuçları ilgili kişilerin personel dosyasında saklanır (Palmer, 1993; 9).

Performans değerlendirme kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini (iktidarını) değerlemek için, işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemler ile ilgilidir. Genel anlamda, performans değerlendirme ise, kişinin yeteneklerini gizil



gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğeriyle, karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Ataay, 1990; 234).

Alt basamakta verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa da, sınırları çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güçtür. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar tüm çalışanlara yapmak zorundadır (Sabuncuoğlu, Seçim, 1997; 77).

Performans Değerleme zorlu bir süreçtir. Bu süreçte temel hedef, kişilere kendi çalışmaları ve fikirleri hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Aksi halde işe yaramayan birçok veri, kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

1.2. Performans Değerlendirmesinin Amaçları

Performans değerlendirmesi; bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağını bulurlar. Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan ilki iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken yararlı olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemi ile çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlara genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de her hangi bir gruba karşı



ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir(Palmer, 1993; 9).

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirmeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır(Fındıkçı, 1999; 297).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir (<http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp>).

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin



değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Trahant ve Koonce, 1997; 70).

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı; çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda organizasyon içindeki iş görenlerin kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun iş görenlerin organizasyonun neresinde durduklarını gösterir (Palmer, 1993; 10).

Performans değerlendirmesi çalışmalarının aşağıda verilen ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet ettiği söylenebilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001; 170);

- Performans değerlendirmesi personelin örgüte yaptığı katkıyı belirlemektedir,
- Performans değerlendirmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlar,
- Performans değerlendirmesi sonuçları, personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar,
- Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemede ve personeli o iş için hazırlamada yardımcı olur,
- Performans değerlendirmesi, personelin gerçek başarısının yanında kendisinden ne beklediğini de ortaya koyar; personele yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların motivasyonunu arttırır,



- Performans değerlendirmesi ile mevcut insan g¼c¼ kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan planlamasında kullanılabilir.

Örg¼tlerde iki performans değerlendirme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Bunlar resmi ve resmi olmayan değerlendirme sistemleridir. Resmi değerlendirme sistemi örg¼t tarafından personel başarımını düzenli ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacı ile kurulan bir sistemdir. Resmi olmayan başarım değerlendirmesi ise yöneticilerin taktirine göre yapılan değerlendirmelerdir. Yöneticinin astları hakkında düş¼nd¼kleridir. Özne olup; politik etkilemelere açıktır(Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 267).

1.3.Performans Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirmesini etkileyen dört ana faktörün olduğunu söyleyebiliriz(Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 268);

1.3.1. İşin Türü

Yapılacak olan işin türü performans değerlendirmesini yakından ilgilendirecektir. Örneğin büro tipi işler üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilmektedirler. Kullanılacak olan performans değerlendirme yöntemi de işin türüne göre değişiklik gösterecektir.

1.3.2. Yasalar

Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.



1.3.3. Çalışanların Tutum Ve Tercihleri

Çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş; çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirmesi de son derece önemli olacaktır. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde; sonuç, düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlar olacaktır. Öte yandan çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından performans değerlendirmesi fazla önem taşımamaktadır. Bu tip insanlar daha fazla sorumluluk almamak için terfi bile etmek istememektedirler.

1.3.4. Yönetim Biçimi

Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli biçimlerde kullanabilirler. Mesela bir yönetici ceza verme eğilimli ise; ödüllerle güdülenebilecek bir astı küstürebilir; hatta işten ayrılmasına neden olabilir. Yetke isteyen astlara da liberal ve ya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir.

1.4. Performans Değerlemenin Temel İlkeleri

Performans Değerlendirmesinin temel ilkelerini ortaya koyabilmek için aşağıdaki soruların göz önüne alınması gerekecektir (Finnigan, 1997; 114);

- Değerlendirmeye neden gereksinim duyuluyor?
- Eleman yetiştirme gereksinimlerin belirlenmesinde işe yarar mı?
- Yetenekleri tanımaya yararı olur mu?
- İşyerindeki bütün düzeylere uygun gelen standart bir uygulama olabilir mi?
- Performans değerlendirmesi hangi sıklıkta uygulanmalıdır?
- Değerlendirmeye alınacak kişilere ne şekilde değerlendirilmek istediklerini sormak iyi bir fikir mi?

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri şöyle sıralanabilir (Geylan, 1999; 144);



- İşle ilgili davranışları değerlendirme; Personel değerlendirme sistemi, bir işin en iyi biçimde yapılmasında etken olan faktörleri değerlendirmelidir. Yapılan işle ilgili olmayan kişisel nitelikler dikkate alınmamalıdır.
- Basitlik ve Pratiklik; Personel Değerleme sisteminin basit ve pratik olması gerekir. Çok karmaşık sistemlerin yönetici ve personel tarafından anlaşılması ve uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Pratiklik diğer özellikler tarafından aranan türden bir ölçüm özelliği değildir. Ancak, diğer özellikleri taşıyan en pratik ölçüm tekniği yönetimce istenecektir. Ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilerce kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır (Erdoğan, 1991; 223).
- Performans Kriterlerinin Belirlenmesi; Başarılı bir performans değerlendirme sisteminde işin başarılı bir biçimde yapılıp yapılmadığını ortaya koyan performans ölçütlerinin önceden belirlenmesi gerekir. Performans ölçütleri; kısaca personelin işinde başarılı olması için yerine getirilmesi gereken belirli davranışlardır. Değerlemeci bu temel davranışlara bakarak değerlendirme yapmalıdır. Aksi halde değerlemede esas alınan davranışlar işin yapılması ile doğrudan ilişkili olmayacaktır.
- Geribildirimde bulunma; Performans değerlemesinin bir amacı da, personelin çalışması hakkında işverenin düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için değerlendirme sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olsun, personele aktarılması gerekir. Spesifik ve detaylı bir geribesleme yöneticileri elemanların ihtiyaç duydukları eğitim ve performans konularında bilgilendirir. Performans geri bildirim standartlarla kıyaslanır ve firmanın hak ettiği gelirleri elde etmek için liderlere destek verilir. Ayrıca zayıf performansa sahip çalışanların da hareketlerinin düzeltilmesi sağlanır (Werther, William ve Davis, 1993; 338).
- Güvenirlilik ve Geçerlilik; Güvenirlilik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir. Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı



ise, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir.

- Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır; Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısı ile ilişkili olması zorunludur, ilgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil bir performans değerlendirmesinden beklenen; tüm personeli aynı başarı düzeyinde göstermek değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarmaktır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001; 171).
- Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır; Performans değerlendirmesi, personele kendini geliştirmesi yönünde gerekli verileri sağlamalıdır. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi ve açıklaması ile olanaklıdır.
- Performans değerlendirme sistemi güdüleyici olmalıdır; Performans değerlendirmesi personelde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. Personele başarı değerlendirmesinin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Performans değerlendirmesi ile çok iyi iş yapan personelin ödüllendirilmesi sağlandığından personel güdülenir.
- Performans Değerlendirme Sistemi durumlara uygun olmalıdır; Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların başında personelin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve işle fazla ilgili olmadığını düşünmesidir. Değerlendirme sistemin iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak tarzda düzenlenmesi bu yakınmaların azalmasını sağlayabilir.
- Performans değerlendirmesi kapsamlı ve sürekli olmalıdır. Performans değerlendirme çalışmaları, belirli bir süre içinde başlayıp biten çalışmalar değildir. Personelin iş başarısına ilişkin özlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. İş, personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi tüm personelin katılımına olanak tanımalıdır. Performans değerlendirme sisteminin örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır.



Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

1.5. Performans Değerlendirmesinin Hazırlanmasında Görev Paylaşımı

Organizasyonda çalışacak herkese dağıtılacak olan performans değerlendirme formunu genellikle insan kaynakları bölümü hazırlar. Bir çok büyük organizasyonda, değerlendirme sisteminin hazırlanması ve güncelleştirilmesi de bu bölümün sorumluluğundadır. Daha küçük organizasyonlarda bu değerlendirmeler, insan kaynaklarından sorumlu tek bir kişi ya da genel müdür tarafından hazırlanıp uygulanır. Performans değerlendirmesi çerçevesinde çalışanlarla yapılacak görüşmelerin her bölümde doğrudan doğruya o bölümü denetleyen kişi tarafından gerçekleştirilmesi en iyi yoldur. Çünkü bunlar, değerlendirilecek olan performans hakkında ilk elden bilgi sahibidirler (Palmer, 1993; 10).

Organizasyondaki performans değerlendirmesi süreci; her çalışanın kendi değerlendirmesini eklemesi ile tamamlanır. Çalışanların kendi değerlendirmeleri; onları harekete geçiren nedenleri, ihtiyaçları, arzuları ve yönelimleri anlamak için çok yararlı araçlardır. Organizasyonun yaptığı değerlendirmeye eklenen bu bilgi; değerlendirmenin bütünlük ve güncellik kazanmasını sağlar. Ayrıca bu yolla yönetici ile çalışanlar arasında anlamlı tartışmalar yapılması olanaklı hale gelir.

Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdikleri ve gösterdikleri performansları denetçilerle tartıştıkları zaman, organizasyonun amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesinin teşvik edilmesi onlara tüm değerlendirme sürecine kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir. Performans değerlendirmesi herkes için aynı şekilde düzenlenmeli ve geliştirilmelidir. Bunun



için de değerlendirme sistemi merkezleştirilmelidir. Değerlendirme sürecinden elde edilen bilgiler de aynı merkezde saklanmalıdır(Palmer, 1993; 11)

1.6. Performans Değerlendirmesinden Sorumlu Kişiler

Personel değerlendirmesi sürecine hat yöneticisi, personel bölümü yöneticisi ve personelin kendisi katılmaktadır(Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 270);

- **Hat Yöneticisi;** Hemen hemen her durumda başarımlarını değerlendirmesini yapan personelin ilk yöneticisidir. Personele başarı durumları ile ilgili bilgiyi vermek, ücret artışlarını yapmak ve ya önermek, eğitim gereksinimlerini ve teri kararlarını saptamak yöneticinin görevidir.
- **Personel Yöneticisi;** Personel bölümü yöneticisi; hat yöneticilerine yardım etmekle sorumludur. Bu yardım büyük işletmelerde tüm örgütte benzer biçimde kullanılacak genel performans değerlendirmesi politikalarının saptanması biçiminde gerçekleşirken; küçük işletmelerde yüz yüze ilişkiler şeklinde yapılmaktadır. Personel bölümü yöneticisinin bir diğer görevi de; yapılan değerlendirmeleri kayıt altına alıp; korumaktır. Böylelikle ileride istenildiğinde personele ilgili özlük bilgisi hemen yöneticilerin ilgisine sunulabilir.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması; insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi çalışanlara uygulayacak olan yöneticilerin işbirliği içinde çalışmalarını gerektirir. Değerlendirmede yer alacak konulardan bazıları her iki tarafın; bazıları da taraflardan birinin sorumluluğundadır. İnsan kaynakları bölümü çoğunlukla değerlendirme formunun hazırlanmasından ve değerlendirmede kullanılacak olan en uygun yöntemin seçilmesinden sorumludur. Yöneticinin sorumluluğu ise; değerlendirmenin amacını saptamayı ve çalışanları görüşme için hazırlamayı içermektedir. Çalışanlara görüşmeler yapıldıktan sonra, değerlendirme sonuçları dosyalarına konulmak üzere insan kaynakları bölümüne



bildirilir. Böylece elde edilen bilgi; ücret ayarlamalarının yapılmasında, çalışanların terfi ettirilmesinde ve organizasyonu ilgilendiren birçok konuda kullanılır(Palmer, 1993; 11).

Performans değerlendirmeleri uzun süre insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda sayılmış; bu da birçok işverenin performans değerlendirmesini sadece çalışanlar hakkındaki bilgilerin güncelleştirilmesinin bir aracı olarak görmesine yol açmıştır. Ne var ki son yıllarda bu tutum değişmiş; performans değerlendirmesi çalışanların şirkette tutulmasının ve değerlendirilmesinin yararlı bir aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Performans değerlendirmesi; yöneticilerin çalışanları tanımalarını, onlara önderlik etmesinin ve organizasyonun daha etkili bir şekilde işleminin tek yoludur.

1.7. Performans Değerlendirmesinin Gereği ve Yararları

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Performans değerlendirmenin gereğini ve yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz(<http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp>);

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.



- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlendirmenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini grup, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur. Bu yolla şirketin organizasyonel verimliliği



artar(<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21>).

Şirket içinde performans değerlendirme sisteminin kurulumu aşamasında, organizasyonun farklı seviye ve birimlerden (fonksiyonlar, departmanlar gibi) çalışanların yer aldığı bir ekip kurmak, sistemin hedeflerini belirlemek ve önceliklendirmek açısından, insan kaynakları departmanına oldukça önemli bir fayda sağlar. Bu tarz bir yaklaşım, kurulan sisteminin şirket içinde benimsenerek uygulanması açısından da kritik önem taşır.

1.8. Performans Değerleme Yöntemleri

Başarı değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapılacağı kadar önemlidir. Çünkü başarı değerlendirmenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek, onun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1999; 113).

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Yöntemler günümüze, geçen zaman içinde değişerek ulaşmıştır. Her yeni yöntem eskisini düzeltmeye yöneliktir (DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1999; 113).

Performans değerlendirmeleri tartışılırken genellikle iş tanımları temel alınır ve tek tek çalışanların değerlendirme sonucunda ne elde etmiş olacağı göz önünde bulundurulur. Yönetimin yapısı sürekli değiştiği ve çalışma grupları artık üretim birimi olarak görülmeye başladığı için, performans değerlendirmeleri de artık grup değerlendirmelerini daha fazla içermektedir. Bir çok organizasyon, üretkenliği arttırmak için grup çalışmasına çok büyük önem vermektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin de, etkili, açık, seçik ve önyargılardan uzak değerlendirmeler yapılmasını sağlayarak, grupların toplam üretimlerinin arttırılmasına katkıda



bulunması gerekir. Ayrıca, grup yapısıyla organizasyon çıkarları arasında uyum sağlanması gerekir (Palmer, 1993; 39).

Performans değerlendirmesinin tartışılması, bu değerlendirmelerde kullanılan çeşitli tekniklerin de ele alınmasını gerektirir. Bir organizasyon için, bu tekniklerden birini seçmeden önce, bunların her birinin bileşenlerinin, neyi ölçtüklerinin ve ortaya çıkardıkları sorunların iyice anlaşılması gerekmektedir (Palmer, 1993; 40). Bazı yöntemler ise, diğer yöntemlerin eksik taraflarını tamamlamaya çalıştığından karma nitelik taşımaktadır (Onat, 2002; 52).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, yöntemleri esas olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi klasik, diğeri ise çağdaş başarı değerlendirme yöntemi olarak ele alınabilir (DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1999; 113).

1.8.1. Klasik Değerleme Yöntemleri

Klasik değerlendirme yöntemlerinin geçmiş performansa dönük olduğu kabul edilebilir. Dolayısıyla, işgörenin performansını geliştirmekten çok kontrol etmeye dönük olduğu ifade edilebilir (Gökaslan, 2000; 85).

Bu yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır (DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1999; 113).

Bu yönetime göre yapılan değerlendirmeler, işgören açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Bu yönüyle, klasik yöntemlerin modern yöntemlere yol göstermesi tek olumlu yanını oluşturur (DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1999; 113).



1.8.1.1. Sıralama Yöntemi

İşgörenin çalışmasının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntem olan sıralama yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişi, işgöreni ve çalışmasını bir bütün olarak düşünür. Değerlendirme yaparken, işgörenin kişisel özellikleri ve yeteneklerini ayırma yoluna gitmez ve işgöreni diğer işgörenlerle bir bütün olarak kıyaslar (Aracı, 1988; 24).

Sıralama yöntemi daha açık olarak ele alınacak olursa; işletmedeki bir üstün, astlarını, genel başarı durumlarına ya da bıraktıkları izlenime göre bir değerlendirme yapması şeklinde açıklanabilir. Bu yöntem genel izlenim ve performans yerine bazen o işte geçerli sayılan birkaç özel nitelik ya da özelliğe bakılarak yapılabilir. Astları iyi tanıyan birkaç kişinin ayrı ayrı yaptığı bu tür sıralamaların çoğu kez şaşılacak derecede birbirine yakın olduğu görülmüştür. Sıralama yönteminde değerlendirilecek işgörenlerin isimleri gelişigüzel olarak bir kağıdın sol tarafına yazılır. Değerlemeyi yapan üstten, en fazla değer taşıdığına inandığı işgörenin ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafına en üste, en az değer taşıdığına inandığı işgörenin ismini de kağıdın sağ tarafına bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerleyici kağıdın sol tarafında kalan isimleri tek tek değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece işgörenlerin değerlendirme sırası elde edilmiş olur. İşgörenler hakkında toplu yargıda bulunmaya olanak veren bu yöntemin, az sayıda işgörenin çalıştığı veya değerlendirildiği işletmelerde uygulanması daha doğrudur. Bunun yanında, sıralama yönteminin en az zaman alıcı ve en ucuz yöntem olma gibi yararları olduğu da söylenebilir (Aracı, 1988; 24). Fakat bu yöntemde sıralamanın ortalarında yer alanların performansını belirlemek güç olmaktadır (Gökaslan, 2000; 86). Bunun yanında, işgörenin yetenek ve başarılarını belirli parçalara ayırmaksızın değerlemesinden dolayı güvenilir veriler sağlayamadığı da eleştirilere konu olmaktadır. Değerlendirmede, her işgörenin kendine özgü nitelikleri olduğunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşgörenin kişisel özellikleri dikkate alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz olacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Sıralama yönteminin uygulanmasında karşılaşılan önemli bir sorunda



değerlenen işgörenin hangi değerlendirme ölçütlerine göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyişi. Öte yandan, işgörenlerin, sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması subjektif değerlemeye yol açacaktır. Ayrıca, çok sayıda işgörenin çalıştığı bir bölümün bu yöntemle değerlendirilmesinde, değerlendiricinin işgörenlerin tümünü çok iyi tanınması gerekliliği, değerlendirme işleminin güç, zaman alıcı ve hatalı olmasına neden olacaktır. Bu yöntemde, orta seviyedeki işgörenlerin tam olarak sıralanması, yeteneklerinin birbirine yakınlığı dolayısıyla güçtür. Bunun yanında, bu yöntemler, işgörenlerin eğitim gereksinimlerinin ortaya konulması ve çalışanların isteklendirilmesi olanaksızdır (Aracı, 1988; 25).

Kısaca özetleyecek olursak, bu yöntemde çalışanlar, işletme, birim ya da başarımlar ölçütü açısından sıralanırlar. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü başarımlar sahibi olanlar belirlenir. Bunlar listenin başında ve sonunda yer alanlardır. Daha önce de belirtildiği gibi, bu yöntemle çok sayıda çalışana değerlendirme olanaksızdır. Ayrıca sıralamanın ortalarında yer alanları da değerlendirme güçtür. Bu yöntemin yarattığı olumsuzlukların önüne geçmek için, alternatif sıralama yöntemi geliştirilmiştir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 285).

1.8.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif sıralama yönteminde, değerlemeyi yapanlar önce en başarılı ve en başarısız olan personeli saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Ancak bu yöntemde de ortada yer alan personelin durumu sorun yaratabilmektedir. Örneğin, 14. ile 15. kişiler arasında ayırım nasıl yapılacaktır, bu ayırım ne dereceye kadar sağlıklıdır türünden sorulara kolaylıkla yanıt verilememektedir. Bunun yanında, sıralama tipi değerlendirme çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve astların bu tip değerlemeler yaptıklarına pek rastlanmamaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 285).

Şekil 1: Alternatif Sıralama Yöntemi

BÖLÜM TARİH	DEĞERLEYİCİ
Sıralanacak olan personelin İsimleri <input type="checkbox"/> Ahmet Doğruer <input type="checkbox"/> Feyiz Prim <input type="checkbox"/> Teoman Özağ <input type="checkbox"/> Ali Işık <input type="checkbox"/> Erol Gürsoy <input type="checkbox"/> Hamde Güner <input type="checkbox"/> Hızver Yıldız <input type="checkbox"/> Fikret Akatürk <input type="checkbox"/> Fatih Kaytmaz	1. En Başarılı 2. En Başarılı 3. En Başarılı 4. En Başarılı 5. En Başarılı
	5. En Başarısız 4. En Başarısız 3. En Başarısız 2. En Başarısız 1. En Başarısız

Kaynak: Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 285

1.8.1.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da bir kaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Öteki personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Adam adama kıyaslama yöntemi, üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 285).

Bu yöntemde; önce değerlemesi yapılacak kişilerin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılmaktadır. Daha sonra her işgören ile tek tek karşılaştırılarak performansı yüksek olan işgörenin isminin karşısına veya kartına bir işaret konulmaktadır. Bu karşılaştırma işlemi, tüm işgören için yapıldıktan sonra, ismi



karşısına veya her karta konulan işaret sayılmakta ve bu işaret sayısına göre de sıralama yapılmaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995; 181-182).

Adam adama kıyaslama yönteminde, karşılaştırılan işgörenlerin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir karara varılması gerekli olacak; bu da oldukça uzun bir zaman alabilecektir. Bu yöntemin bir diğer sakıncası da, sıralamada farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerine göre ne kadar çok ya da az sayıda başarılı olduklarının belirlenmesinin zorluğudur (Aracı, 1988; 31).

1.8.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Göreceli olarak daha gelişmiş bir yöntemdir. Yöntemin özü, çalışanların karşılaştırılmasına dayanır (Önder, 2000; 40).

Alternatif sıralama yöntemine benzeyen bu yaklaşımda, değerlendirici astları belli dağılımlar içinde değerlemeye zorlanır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 286). Değerlendiriciden, personeli başarılarına göre, en başarılıdan en başarısıza doğru olan seçeneklerden birine yerleştirmesi istenir (Yüksel, 2000; 194). Örneğin, en iyi %10, en kötü %10, orta %40 gibi. Zorunlu dağılıma bir örnek çizelge 1’de verilmiştir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 286).

Şekil 2: 10 Ve 20 Kişilik İki Grup Personelin Zorunlu Dağılım Yöntemine Göre Kıyaslamaları

Personelin Toplam Sayısı	En başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2



Zorunlu dağılım kelimesinin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin personeli gruplara göre sıralaması zorunluluğunda oluşudur. Böylelikle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olur. Bu yaklaşımda izlenen yollardan birisi de, değerlendirici personelin isimlerinin yazılı olduğu kartlardan birini seçip, o kişiyi yukarıdaki gruplardan birine yerleştirir. Bu yöntem çoğunlukla üstler tarafından kullanılmaktadır. Ancak, çalışma arkadaşları ve astlar da bu yöntemi kullanabilirler (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 286).

Yöntem önyargılı olmakla eleştirilmektedir. Çünkü, daha başlangıçta personeli belli başarı ve başarısızlık oranlarıyla sınırlandırmaktadır (Yüksel, 2000; 195). Bunun yanında, değerlendirmeyi yapan kişinin, bireyleri zorunlu olarak grubun en altına veya en üstüne koymamakta direnebilmesidir. Bazı hallerde yönetici kendisini, var olmadığı halde personel arasında bazı ayrımlar yapmak zorunda hissedebilir (Önder, 2000; 40).

1.8.1.5. Grafik Değerleme Yöntemi

Kullanımı en kolay yöntem olarak kabul edilmektedir. Grafik değerlendirme tekniği, bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanılacağı gibi, her bir işgörenin belirli performans kriterlerine göre incelenmesini sağlayacak şekilde de düzenlenebilmektedir (Gökaslan, 2000; 87).

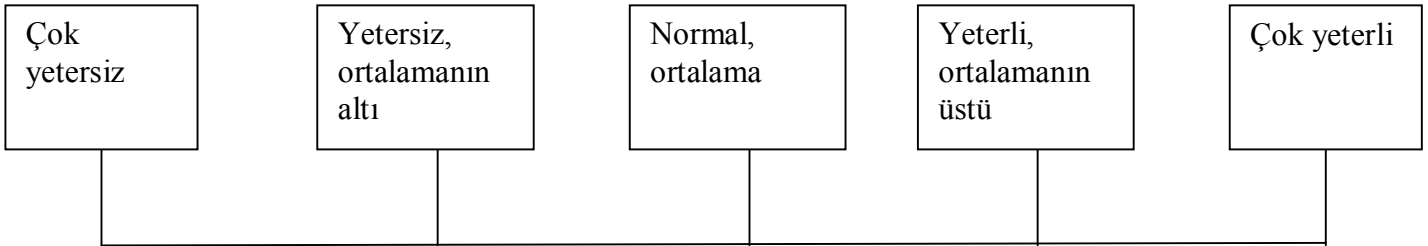
Bu yöntemde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerleme formunun bir yanına değerlemeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da pekiyi, iyi, orta gibi değerlemeler konularak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlemesi istenir. Formda yer alan başlıca nitelikler işin kalitesi (mükemmellik, temizlik), iş hakkındaki bilgi (işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme) ve kişisel nitelikler (güvenilirlik, amirlere karşı tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, tasarrufa katılımı, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatif, bağımsızlığı ve işbirliği) gibi özelliklerdir. Genelde daha çok kullanılan yöntem, yalnızca iş başarısı ile yeteneğin değerlendirilmesidir (Yüksel, 2000; 188).

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından, daha önce de belirtildiği gibi işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005; 96).

Bu yöntemde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşmaktadır. Bu noktaların anlamları genellikle şu şekilde ifade edilmektedir;

- 1- Çok yetersiz.
- 2- Yetersiz, ortalamanın altı.
- 3- Normal, ortalama.
- 4- Yeterli, ortalamanın üstü.
- 5- Çok iyi.

Düzenlemede bu değerlerin grafik üzerine yerleştirilmesi şu şekildedir;



Bu ölçek yardımı ile yapılacak düzenleme sonucu işgörenlerin tümünü değerlemek kolaylaşmaktadır. Bu durumda, toplu değerlendirme olabileceği gibi, başarıyı belirleyen özelliklerin tümü açısından ayrı olarak da yapılabilmektedir (Gökaslan, 2000; 88).

Bununla beraber, bu yöntemin başarılı olması için değerlemeyi yapacak yöneticilerin, performans faktörlerini benzer olarak algılamaları gerekmektedir



(Gökaslan, 2000; 88). Grafik değerlendirme yönteminin yarar ve sakıncalarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Grafik değerlendirme yönteminin sağladığı yararlar;

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması,
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır (Eraslan ve Algün, 2005; 96).
- Yapılan çalışma sonunda, işgörenler arasında çok yetersiz olanların hemen saptanmasını sağlaması,
- Esnek olması (Gökaslan, 2000; 88)

Grafik değerlendirme yönteminin sakıncaları;

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz (Eraslan ve Algün, 2005; 96).
- Ayrıca, bu yöntemde bazen değerlendirilecek işgören için veya işgörenin değerlendirilecek özelliği için ölçek üzerinde yer bulma gücünü doğduğu söylenebilir,
- Bu ölçek yardımı ile işgöreni değerlemek kolay iken, işgörenler arası karşılaştırma yapmak zor olabilmektedir (Gökaslan, 2000; 88).

1.8.1.6. Zorunlu Seçim Yöntemi

Yöneticilerin işgörelere, olması gerekenden daha yüksek puanlar vermeleri sonucu yükseltilebileceklerin seçimi zorlaşmış, bu nedenle de yöneticilerin daha tarafsız değerlendirme yapmalarına imkan verecek bir tekniğin geliştirilmesine çalışılmıştır (Yüksel, 2000; 189).

Zorunlu seçim yönteminde, işgören belli faktörlere göre değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 1991; 176). Bu yöntemde değerlemeciye, hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler



verilmekte ve personeli değerlerken bu ifadelerden birini seçmeye zorlanmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 282). Bu nedenle bu yöntem “zorunlu seçim yöntemi” olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1991; 176).

Ölçütler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayırmıcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Bundan sonra, başarımlarını değerlendiren kişiler değerlendirmelerini yapmakta, puanlama işini ise personel bölümü uzmanları gerçekleştirmektedir. Zorunlu seçim yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları, veya personelin kendisi tarafından kullanılabilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 282).

Çizelge 3’te görülebileceği gibi her iki A ifadesi de son derece arzu edilebilir görülmekle birlikte yalnız A-1 başarılı ve başarısız personel arasında ayırım yapabilme özelliğine sahiptir. Yukarıda da belirtildiği gibi, ifadeler arzu edilirlilik ve ayırmıcılık özellikleri belirtilmeden değerlendiriciye (A,B veya C gibi) her grupta personelinin davranışlarını en iyi açıklayan ifadeyi seçmesi istenmektedir. Değerlenen kişinin puanı, ayırmıcılık özelliğinden aldığı puanların toplamı olmaktadır. Yüksek puanlar başarılı, düşük puanlar başarısız durumları ifade etmektedir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 282).

Şekil 3: Zorunlu Seçim Yöntemi

İFADELER	YAPABİLME ÖZELLİĞİ	ARZU EDİLİRLİK
A.1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir.	4,21	4,75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0,82	4,72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.	3,69	3,27
B.2. Başkalarıyla kolay arkadaşlık kurar.	0,91	3,30

Zorunlu seçim yönteminin sağladığı yararlar şunlardır (Aracı, 1988; 27-28);

- İşgörenlerin gelişigüzel bir biçimde değerlendirilmelerini önler. Bu yöntemin kullanılması, işgörenlerin özlük haklarına ilişkin daha doğru kararların alınmasına olanak sağlar.
- Bu yöntemle, geliştirilen başarı ölçütlerinin kullanılması, uyuşmazlıkların yansız ve haktanır bir biçimde çözümlenmelerine olanak sağlar. İşgören yönetsel kararların eşitlik ilkesi çerçevesinde verildiğini görür.
- Bu yöntemde kullanılan formlar, yöneticilerin astları hakkında çok farklı düşüncelerini önler, yöneticiler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yol açabilir.

Bunun yanında zorunlu seçim yönteminin diğer avantajlarını da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Eraslan ve Algün, 2005; 97);

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir,
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır,



- Sonuçları elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Zorunlu seçim yöntemi, üstte sayılan yararlarına karşılık bir takım sakıncaları da beraberinde getirir. Bu sakıncaları da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aracı, 1988; 28-29):

- Bu yöntemde, işgörenlerin başarı derecesi toplam sayısal değerlerle belirlendiğinden, her işgörenin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmekte ve önemini kaybetmektedir. Sonuç olarak elde edilen toplam değer, nitelikler arasındaki farkların kaybolmasına yol açar. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; aynı birimde çalışan üç işgörenin (A-B-C) zorunlu seçim yöntemi ile beceri, uyum sağlama, yöneticilik ve yaratıcılık gibi etmenler bakımından değerlendirildiğini ve değerlemenin sayısal sonuçlarının aşağıdaki gibi olduğunu varsayalım.

Zorunlu seçim Yöntemi İle Değerlenen İşgörene Verilen Sayısal Değerler:

NİTELİKLER	İŞGÖRENLER		
	A	B	C
Beceri	5	15	9
Uyum Sağlama	5	8	11
Yöneticilik	15	7	10
Yaratıcılık	10	5	5
TOPLAM	35	35	35

Bu üç işgörene çeşitli etmenler için verilen sayısal değerler farklı olduğu halde, sonuçta elde edilen toplam sayısal değerler aynıdır. Yöneticiler, çeşitli nitelikler ya da etmenler bakımından aralarında önemli farklar



bulunmasına karşın, bu üç işgöreni, sonuçta aldıkları toplam değerlere bakarak, eş değerli ya da eşit başarıya sahip kişiler olarak düşünecek ve onların özlük haklarına ilişkin kararlarını da bu sonuca dayandıracaktır. Çeşitli nitelikleri bakımından işgörenler arasında var olan farkların kararlarda göz önünde bulundurulmaması yöneticilerin başarılarının sınırlı kalmasına ve kimi kez tutarsız kararlar alınmasına yol açabilmektedir.

- Zorunlu seçim yönteminde tercihlerin yapılmasında ya da ölçüt üzerinde her niteliğin, işgörene uyan derecesinin seçiminde gerekçe gösterme zorunluluğu bulunmadığından, yapılan değerlendirmenin doğruluğunu kanıtlamak olanaklı değildir.
- Zorunlu seçim yönteminde karşılaşılan bir başka sorun da değerlemeyi yapan yöneticilerin; genellikle çok düşük ve çok yüksek değerlendirmeler yapmaktan kaçınma eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. başka bir ifadeyle, yöneticiler, çoğu kere niteliklerin iki ucunda yer alan “en kötü” ve “en iyi”yi yansıtan dereceleri işaretlemekten kaçınmakta, daha çok orta değerleri seçmektedirler. Bu nedenle de yapılan değerlemeler gerçek durumu tümüyle yansıtmamakta, karşılaştırmalar yapmayı da güçleştirmektedir.

Zorunlu seçim yönteminin doğurduğu sakıncaları aşağıdaki gibi de sıralamak mümkündür(Eraslan ve Algün, 2005; 97);

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir,
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister.

1.8.1.7. İş Boyutu Ölçeği

İş boyutu ölçeği, her iş grubuna göre kolayca düzenlenmektedir. Bununla beraber, işin boyutu, işin yapılması için gerekli unsurlar olarak da ele alınabilir. Bu

unsurlar doğrudan doğruya işin dilimleri ve işgörenin üstleneceği sorumluluklar olmaktadır. Kişiliğin ise, bu ölçeğin dışında, ikinci planda ele alındığı söylenebilir. Değerleme yine beşli yapıda ele alınmaktadır (Gökaslan, 2000; 91).

Şekil 4: İş Boyutu Ölçeği

İşgörenin Adı Soyadı:	Bölümü:				
İş Ünvanı:	İş Kodu:				
İlk Yöneticisi:					
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:				
Toplam Puan:					
Değerlemede Seçeneklerin Anlamları:					
A: Çok İyi B: İyi C: Tatminkar D: Yetersiz E: Çok Zayıf					
DEĞERLER					
BAŞARI ANALİZİ İÇİN İŞ BOYUTLARI					
	A	B	C	D	E
Sayılarla çalışmaya ilgi duyma					
Sayıları kolay hatırlama					
Mali mevzuata hakim olma					
Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma					
Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama					
Sağlıklı yorumlar yapabilme					
Elemanların yetişmesine katkıda bulunma					
Bilgisini başkalarına kolay aktarma					
Gelişmeleri izleme					
Çalışma ortamını düzenli tutma					
Sorun giderici davranış içinde bulunma					
İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma					
Dosya ve evrak düzenleme bilgisine sahip olma					



Bu yöntemin etkinliğinin, iş boyutunun çokluğuna bağlı olduğu söylenebilir. Bu tür ölçeklerin kullanımı, üretim işletmelerinde, doğrudan üretim hattında çalışanların veya yönetimde çok yönlü iş yapan işgörenlerin değerlendirilmesinde daha etkin olduğu söylenebilir. Tablo 2’de görüldüğü gibi, iş boyutu ölçüğü, düzenlenmesi ve değerlendirilmesi kolay bir yöntemdir (Gökaslan, 2000; 92).

1.8.1.8. Davranış Değerleme Ölçeği

Davranışsal değerlendirme ölçüğü, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda bu yöntem yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık da kazandırmaktadır (Gökaslan, 2000; 92).

Davranışsal değerlendirme ölçüğünün uygulanmasında ilk adım, işgören ve amirinden iş performansı ile ilgili verilerin toplanması ve bu verilerin genel sınıflar ve iş başarısı boyutları biçiminde sınıflandırılmasıdır. Yönetimsel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler iş başarısı boyutlarına örnek olarak verilebilir. Bu yöntemde, her boyut performans değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Davranış değerlendirme ölçüğü yönteminde öncelikle kritik davranışlar belirlenmekte ve belirlenen kritik davranışlar tablo 3’de görüldüğü gibi 7 ya da 10 aralıkla derecelendirilmektedir (Gökaslan, 2000; 92).

Bu performans değerlendirme yöntemi içinde, davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır; Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem, aynı zamanda “Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Tahiroğlu, 2002; 182).

Davranışsal gözlem skalaları ise, davranışsal beklenti skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal



beklenti skalalarında kişinin çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışları belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı, astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara göre değerlendirilmeleridir (Tahiroğlu, 2002; 183).

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin diğer yöntemlere göre daha az hataya yol açtığı söylenebilir. Ayrıca standartlar daha belirgin olarak kabul edilmektedir. Boyutların birbirinden bağımsız olması; tutarlılığın ve sonuçların işgörene kolayca açıklanabilmesini, işgörenlerin bu sonuçları performansını yükseltme yönünde kullanabilmesine de imkan tanımaktadır. Bunun yanında ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve çabayı gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, iş analizlerindeki tanımlamalara uymayan işgörenin ve davranışların çıkabilmesi gibi sakıncalar da doğurmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 186; 188 – 189).

Bunların yanında dikkatle hazırlanmış bir değerlendirme, işgörenlerin performansını büyük bir kesinlikle yansıtabilir. Davranış değerlendirme ölçeğinde her konuya özgü davranış betimlemeleri bulunur. Yönetici çalışanların performanslarını “mükemmel”den “çok düşük”e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu betimlemeleri temel alır.



Şekil 5: Tipik Bir Davranış Değerleme Ölçeği

<p><i>Açıklama:</i> Çalışanların performanslarına, iş sırasında başka kişilerle kurdukları ilişkiler bakımından değer biçin. Söz konusu işgörenin, iş arkadaşları ile, nezaretçileri ile, satıcı ve alıcılarla uyum yeteneğini sizce en iyi gösteren puanı işaretleyin.</p>	
<i>Yüksek Performans</i>	<i>Davranış Örnekleri</i>
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor.	7 İş arkadaşları ile iyi iletişim ve birlikte çalışma
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor.	6 Müşterilerin adlarını tek tek bilme
Kolay iletişim kuruyor görünme	5 Başkaları ile birlikte olmaktan hoşlanıyor
<i>Ortalama Performans</i>	
Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor.	4 İş arkadaşlarına, yardıma ihtiyaçları olup olmadığını sorma
	3 Yardım istemesini beklemeden müşteriye yardımcı olma
<i>Düşük Performans</i>	
İlişki kurmaktan kaçınıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor.	2 Müşterilerin ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık
Başkaları ile hemen ve sık sık tartışmaya giriyor.	1 Ekip çalışmasına karşı isteksizlik

Kaynak: Palmer, 1993; 43

1.8.1.9. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, işgörenden çok; bilinmek istenen iş davranışlarının değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bununla beraber, kontrol listesi yöntemini grafik değerlendirme yönteminin daha basit şekli olarak da düşünmek mümkündür. Kontrol listesi yöntemi, daha çok seçili olan özelliklere göre işgörenin performansını ve davranışını değerlemeye yöneliktir. Yönetici, hangi özelliklerinin



değerlenebileceğini bildiği için uygulanması kolay bir yöntem olduğu söylenebilir. Ancak listede yer alan özelliklerin ağırlık puanlarının işten işe değişim göstermesi gerekmektedir. Böylece ağırlıklı kontrol listesi sisteminin oluşturulması kolaylaşmaktadır (Gökaslan, 2000; 94).

Bu yöntemde, tanıtıcı bazı seçenekler içinden değerlendirilen işgörenin, durumuna en çok uyan ve en az uyan seçeneklerin değerlendirici tarafından seçilmesi istenir. Söz konusu seçenekler arasından seçim yapan değerlendirici, işgörenin durumuna gerçekten hangi değerlemenin uyduğunu, genellikle 4 ya da 5 şekilde düzenlenen seçenekler arasından belirlemek durumundadır. Bu seçeneklerden 2 tanesi olumlu, iki tanesi olumsuz ve bir tanesi de tarafsızlık ifadesi taşır. Seçeneklerin gerçek karşılığının ne olduğunu, değerlemeyi yapan değerlendiriciler bilmemektedir. Yapılan değerlemenin sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilir (Aracı, 1988; 31).

Kontrol listesi yönteminin güçlendirilmiş seçim esasına göre de düzenlenmesi mümkündür. Güçlendirilmiş kontrol listesi iki aşamada uygulanmaktadır. İlk aşamada yöneticiden, işteki performansı olumlu ya da olumsuz etkileyen davranış kalıplarını listelemesi istenir. İkinci aşamada ise bu davranışlar gruplanmaktadır. Gruplama yapılırken, her bir grubun içine yaklaşık olarak aynı ağırlıkta ve işi aynı şekilde olumlu ve olumsuz etkileyen davranışlar ikişerli olarak toplanmaktadır. Daha sonra ise, gruplar listelenmekte ve değerlemeyi yapacak kişilerden, bu gruplar içerisinden işgörene uyan davranışları belirlemesi istenmektedir. Bu seçimi yapan kişiler, seçtikleri davranışların ağırlıklarını bilmemektedirler. Bu seçilen iki özel davranıştan ancak bir tanesi kişinin performansını belirlemektedir. Kural olarak derecesi yüksek olan, belirleyici faktör olarak düşünülmektedir. Seçilen iki olumsuz değerlendirme kriterinden bir tanesi kişiyi tanımlamaya uygunsa bu faktörün değeri yeterli sayılmakta, aksi takdirde ağırlığı yüksek olan, belirleyici olarak düşünülmektedir (Gökaslan, 2000; 94-95).

Kontrol listesi yönteminin eleştiriye uğrayan yönü; işgörenlerin nitelikleri ve çalışma durumları hakkında yorumlar yaparken, belirli durumları analiz etme, tartma



ve bir araya getirmenin çok güç oluşudur. Değerlemeyi yapan değerleyici, evet ya da hayır cevabı ile sınırlanan bir değerlendirme yapmak zorunluluğu içinde bulunmaktadır. Böyle kesin bir sınır ile işgörenin durumunu ayırt etmek durumunda kalan değerlendirici vicdani bir baskı altında kalmaktadır (Aracı, 1988; 32).

Şekil 6: Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı Soyadı:	Bölümü:
Görev Ünvanı:	İş No:
İlk Yöneticisi:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
VERİLEN ÖZELLİKLER DEĞERLER	
1- Elemanınız işine zamanında geliyor mu? 2- Elemanınız işini zamanında bitirmek için planlama yapıyor mu? 3- Sorduğunuzda işini yapmış oluyor mu? 4- Size vereceği raporları zamanında teslim ediyor mu? 5- Elemanınız çalışma masasını düzenli tutuyor mu? 6- Dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını zamanında bulabiliyor mu? 7- Elemanınız gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım ediyor mu? 8- İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu? 9- Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu? 10- Verilen emri tam anlıyor mu? 11- İşinin kalitesini arttırmak için özen gösteriyor mu? 12- İşini planlıyor mu? 13- Kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu? 14- Yaptığı işi seviyor mu? 15- Ekip çalışmasına katılıyor mu?	
Toplam Puan	

Kaynak: Erdoğan, 198, Akt: Gökaslan

Şekil 7: Zorunlu Seçimli Kontrol Listesi Örneği

Adı Soyadı:	Departman:
Ünvanı:	Tarih:
Değerlendirme işlemine başlamadan önce, aşağıdaki soruları dikkatle okuyunuz. Her sorunun cevabı için uygun gördüğünüz bir veya birden fazla yeri işaretleyiniz.	
1- Yapmakta olduğu işe karşı tutumu nedir? <input type="checkbox"/> Girişimcidir <input type="checkbox"/> İş birliği yapmaz <input type="checkbox"/> Çok az gayretle çalışır <input type="checkbox"/> Sorumluluk duygusuyla çalışır <input type="checkbox"/> İş birliği yapar	
2- İşinde bir değişiklik veya yenilik olması halinde nasıl davranır? <input type="checkbox"/> Eleştirir <input type="checkbox"/> Şikayet etmez <input type="checkbox"/> Fiilen işbirliği yapar. <input type="checkbox"/> Direnç gösterir	
3- Arkadaşlarına karşı nasıl davranır? <input type="checkbox"/> Dostça <input type="checkbox"/> Mesafeli <input type="checkbox"/> Düşmanca <input type="checkbox"/> Zorbaca <input type="checkbox"/> Liderce	
4- Bağlı olduğu üstüne karşı nasıl davranır? <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Daima söyleyecek bir şey bulur <input type="checkbox"/> Onu övme fırsatı arar <input type="checkbox"/> Saygısızca	
5- Başkalarının işinden sorumlu mudur? Sorumluysa nasıl davranır? <input type="checkbox"/> İyi bir liderdir <input type="checkbox"/> Astlarını yönetmesini bilir <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Çekingendir <input type="checkbox"/> Serttir	

Kaynak: Aracı, 1988; 35



1.8.1.10. Kritik Boyutlar Yöntemi

Bu yöntemde üç önemli aşama vardır. Birinci aşamada bir jüri veya personel uzmanları ve yöneticilerden oluşan bir grup değerlemeye tabi tutulacak personelin işini inceledikten sonra, başarılı veya başarısız davranışları içeren ifadeleri hazırlar. Gözlenmiş davranışlara dayanan bu ifadelere “Kritik Boyutlar” adı verilmektedir. Kritik olmalarının nedeni işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. İkinci aşamada bu ifadeler gruplanır. Kirchner ve Dunette 3M şirketindeki satış elemanlarının başarımını değerlerken 100’ün üzerinde kritik boyut bulmuşlar ve bunları daha sonra 13 grup altında toplamışlardır. Her grupta başarılı ve başarısız davranışlar yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise gruplanmış ifadeler değerlemeciye verilir ve değerlemesini yapacağı kişinin, bu grupta yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlemesi istenir. Kritik boyutlara örnek çizelge 4’de verilmiştir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 283).

Şekil 8: Kritik Boyutlar Yöntemiyle Başarım Ölçümlemesi

MÜHENDİSLİK YETERLİLİĞİ (Teknik yeterlilik ve becerilerini kullanabilmesi) Dikey eksendeki uygun gördüğünüz bir noktaya (x) işareti koyunuz Değerlendireninin ismi.....	
YÜKSEK BAŞARIM	- 2.00 Bu mühendis konusunda uzmandır, başkalarına yardım eder ve takım çalışması yapar. - 1.75 Bu mühendis işe ilişkin hemen hemen her şeyi bilmektedir, bazı güç sorunları çözebilmektedir.
ORTA DÜZEYDE BAŞARIM	- 1.25 - 1.00 Bu mühendis normal projelerde gayretle çalışıyor ve verilen görevi zamanında bitiriyor. - 0.75 Bu mühendis görevini yerine getirmek için gayret gösteriyor, ancak zamanında bitiremiyor.
DÜŞÜK BAŞARIM	- 0.50 Bu mühendis alışlagelmiş projelerin bazılarını ve alışlagelmemiş projeleri yerine getirmekte güçlük çekiyor. - 0.25 - 0.00 Bu mühendis teknik yetersizliği nedeniyle projeleri tamamlayamıyor.

Kritik boyutlar yöntemi, hazırlanış aşamasında çok zaman almasına karşılık, değerlendirme yapılan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Değerleme yapılan personel, eksik ve zayıf yönlerinin neler olduğunu, belirgin ifadelerle öğrenme olasılığına sahiptir. Dolayısıyla, daha nesnel ve etkin bir yöntem olduğu ileri sürülebilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 284).



Kritik boyutlar tekniğinin yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Palmer, 1993; 48):

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Bu yöntemin doğurduğu sakıncalar ise şöyledir (Palmer, 1993; 48):

- Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür.
- Kritik bir olay meydana geldiğinde, bu olayla ilgili çalışanla hemen tartışılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.

1.8.1.11. Tanımlayıcı, Metin Tipi Değerlemeler

Değerlemeci, değerleyeceği kişinin başarılı ve başarısız yönlerini yazarak ifade etmektedir. Grafik değerlemeler kadar eski bir yöntem olup, birçok işletmede kullanılmaktadır. Üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir. Kimi işletmeler, değerlendirme yapan kişiden özellikle kimi ölçütler üstünde çalışma yapmasını istemekle birlikte, büyük bir çoğunlukla değerlendirme ölçütleri tümüyle değerlendirme tarafından saptanmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 283).

Bu yöntemin önemli sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 283);



- Her değerleyici değişik ölçütler kullanacağından, genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur.
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği önlemek için her hangi bir önlemi yoktur.
- Her değerleyici iyi bir yazar olmayıp, olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir.

1.8.2. Modern Değerleme Yöntemleri

Buraya kadar açıklanan yöntemler, işgörenin geçmiş başarısını esas alan, bireysel performansı ölçmeye yönelik teknikleri kapsamaktaydı. Bu yöntemler her şeyden önce, işgörenin belirli bir süre izlenmesine, işlerinin sonuçlarının gözlenmesine bağlı olarak ve her işgören için ayrı ayrı değerlemeye yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntemlerden puanlı olanları daha çok kişiler arası karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılmaktadır (Gökaslan, 2000; 96).

Geçmişini değerlendiren performans siteleri, bulunulan konumu göstermekle beraber, gidilen yöne ışık tutmada zayıf kalmaktadır. Bununla beraber, geleceğe odaklanan performans sistemi, işgörenlerin potansiyelini ve gelecekteki performans düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çağdaş değerlendirme yöntemleri işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onları amaç belirleme sürecine katarak ve güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Gökaslan, 2000; 97). Bu yöntemler beş grupta incelenecektir.

1.8.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı

En çok bilinen ve en yaygın bir şekilde kullanılan performans değerlendirme tekniği, “amaçlara göre yönetim” (AGY) adı verilen tekniktir. AGY, çalışanların performansını, yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları, hedeflere göre değerlendirilen basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan amaçlar, açık, seçik, ölçülebilir ve belli zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler düzenli iş görevlerini



içerebileceği gibi, problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal nitelikte teknikleri de içerebilir. Bu hedefler çalışanların performansların bir ölçüsü olarak da kullanılabilir. Değerlendirmede ise, bir çalışanın bu hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. AGY tekniğinin kullanılmasında önemli bir nokta da, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır. AGY tekniği amaçlara ulaşmak üzerinde odaklandığından, çalışanların kişilikleri, değerleri, tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur (Palmer, 1993; 50).

AGY tekniğinin en uygun kullanım yeri, değerlemenin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlardır. AGY tekniğinin, çalışanların hepsi aynı kefiye koymak yerine, her çalışana tek başına değerler. AGY sistemi, çalışanların gelecekteki performansları üzerine odaklanır. Yöneticilere ve çalışanlara, performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir. Performans hedeflerini tartışmak olumlu bir yaklaşım gerektirdiğinden, yönetici gerektiğinde bir yargıç gibi davranmadan çalışanlara önerilerde bulunabilir ve yol gösterebilir. Bu teknik ekip ruhuyla çalışmaya, diğer tekniklerden daha uygundur (Palmer, 1993; 50).

AGY tekniğinin bazı sakıncaları da vardır. Bu sakıncaların en önemlilerinden biri, çalışan hedeflerin birbiriyle ilişkili, dolayısıyla birbirine bağımlı olmasıdır. Örneğin bir yönetici ile bir çalışan belli performans hedefleri üzerine anlaştıklarında, bu hedeflere ulaşılması, organizasyonun başka üyelerinin de başarılı bir performans göstermelerine bağlı olacaktır. Dolayısıyla, çalışanların hedefleri birbirine bağımlıdır, bu da çalışanların performanslarını tek tek değerlemeyi güçleştirir.

Performansın başarısını sayısal değerlerde arayanlar için, AGY'nin bir başka sakıncası da, anlatıma dayanmasıdır. Yönetici ile çalışanlar arasında yapılacak tartışma, AGY'nin başlıca dayanağıdır. Böyle olduğu için, AGY kullanıldığında ücret artışı, terfi gibi konularda verilecek kararlar subjektif değerlendirmelere dayanır.



AGY’i kimin hedeflerinin biçimlendireceği konusunda kimi zaman çatışmalar ortaya çıkar. Hedefleri çalışanlar seçerse, organizasyonun perspektifi bir bütün olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Hedefleri yönetici seçtiğinde ise, tek tek çalışanların isteklerini dikkate almalıdır. AGY hedefleri saptanırken çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapması zorunludur. AGY, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını bu işe ayırmasını gerektirir. AGY sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için, yöneticinin yeni beceriler kazanması ve bu konuda eğitim görmesi gerekebilir. Yönetici, saptanan hedeflere ulaşılması için çalışanları desteklemelidir. Hedeflere ulaşamaması, bazı durumlarda dış etkenler bağlı olabileceğinden, çalışanların hedeflere sadece kendi gayretleri ile ulaşmasının beklenmesi, performans değerlemesinin amacından sapmasına sebep olur ve yararlılığını azaltır (Palmer, 1993; 51).

1.8.2.2. Değerleme Merkezi Yöntemi

İşgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntem olarak görülebilir. Fakat, bu uygulama, performans değerlemesinin görevli uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Bu yöntem performans değerlendirme tekniği olarak görülebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesi konusunda da kullanılabilir. Aynı zamanda, değerlendirme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan bir yöntemdir.

Fakat bu yöntemin performans değerlemede kullanımı yaygın değildir (Gökaslan, 2000; 98).

Değerlendirme Merkezi Yönetiminin avantajları (Sabuncuoğlu, 2000; 180):

- Birebir görüşmeden daha fazla bilgi sağlanır,
- Çalışanlar arası iletişimi artırır,
- Çalışanların stresle mücadele, ilişki kurabilme iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesini sağlar.



1.8.2.3. Psikoteknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Her insanın doğuştan getirdiği kendisine özgü bazı özellikleri olmaktadır. Bu nedenle, kişilerin farklı bir takım özelliklerinin olması, yöneticilerin ve toplumbilimcilerin çalışmalarını da etkilemektedir. Özellikle işgörenin işe uyumunu arzulayan yöneticiler, bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararlar almak istemektedirler. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine ve kişileri belirli bir zaman diliminde değerlendirme isteğinin artmasına yol açmıştır. Psikolojik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel özelliklerin belirli bir zaman dilimi içinde ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, işgörenin performansını arttırmak ve işgören-iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır (Gökaslan, 2000; 99).

Bugün pek çok endüstrileşmiş ülkede, eleman seçimi ve işe yerleştirmede bu yöntem yıllardır kullanılmaktadır. Özellikle trafikte, sürücü seçimi ve daha sonraki muayenelerde (Trafik Kanunu, no; 2918,1983) daha öncelikli çalışma alanı bulmuştur. Oysa, örneğin iş kazaları sadece sürücülerde değil, endüstrinin her kesiminde çalışanlarda da ölüm ve sakatlık oluşturmakta veya en azından çalışanın işe uygun olmaması iş verimini düşürmektedir (Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, "Psikoteknik ve Kullanım Alanları"; Ocak 2001; 15).

Psikoteknik, işletmelerde, işe giriş ve periyodik muayenelerde kullanılmaktadır. İşletmelerde psikotekniğin kullanımında önce, işin özelliklerini belirlemek için iş analizi yapılır. Bu analiz; işletmelerde tüm işçilerin ayrı ayrı ve ayrıntılarıyla incelenmesi, işlerin gerektirdiği zorluk, bedensel ve düşünsel çaba, çalışma koşulları ve özellikle bireysel yetenek düzeylerini saptamayı amaçlar. Ayrıca örgütlerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde, doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için ilk ve en önemli adımdır. İşin gerektirdiği tüm özellik ve bunlar için gerekli olan yetenekler saptandıktan sonra bu niteliklere uyan kişilerin değerlendirilmesi aşamasına geçilir ki, burada Psikoteknik



devrededir.8,10 Örneğin; bir otomobil teknisyeni için; iyi mekanik bilgi, yeterli el-kol parmak

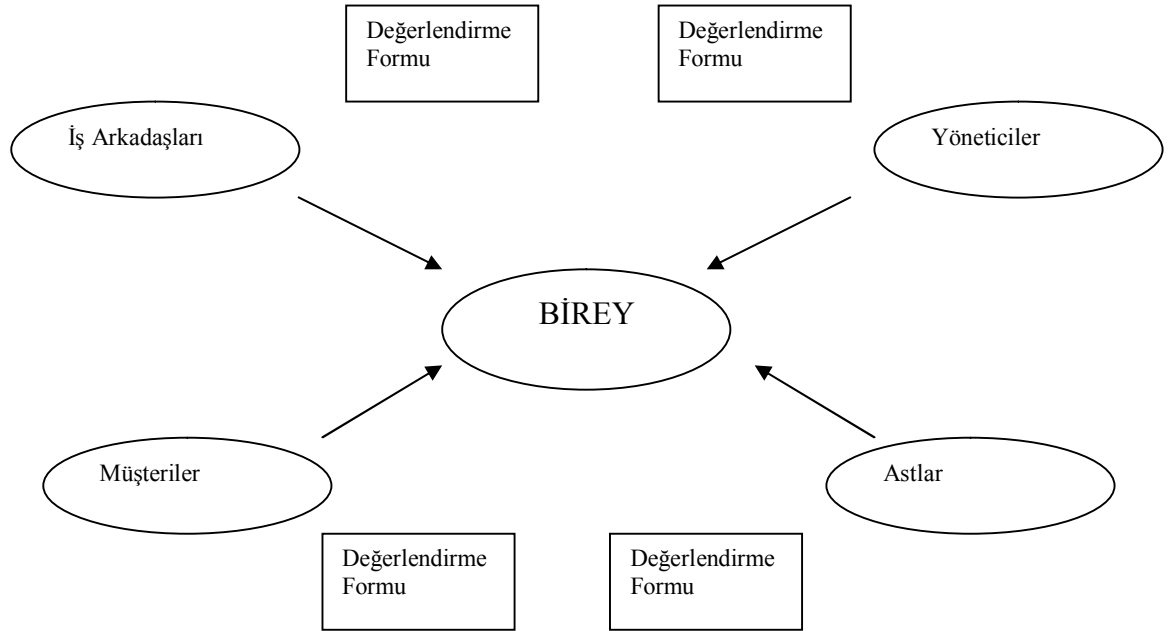
kullanımı, yeterli mekanik zeka, daha az konuşma yeteneği, bir sekreter için; içe/dışa dönüklük, genel aktivite enerji düzeyi, soğukkanlılık, yenilikçilik, stres ve belirsizliğe dayanıklılık gibi kişisel özelliklerin saptanmasına gereksinim vardır (Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 2001; 13).

1.8.2.4. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır. Nezaretçiler, işçiler, diğer bölümlerde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler bu değerlemeye katılabilir. Takım çalışmalarını değerlendirme konusunda, pratik ve geçerli olduğundan giderek yaygınlaşmaktadır. Bazı işletmeler, değerlendiriciyi sınırlandırmayı uygun bulduklarından, “Kısmi 360 Derece” olarak da adlandırılabilen bir uygulamanın açığa çıkmasına neden olmuşlardır (Aldemir, Ataol Ve Budak, 2001; 279).

Değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirenin de insan olmasından kaynaklanır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir (Prewitt, 1998; 32).

Şekil 9: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Çalışan ve İlişkileri



Kaynak; Neo, 1999; 263

Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir. Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır (www.kalder.org).



Sistemde dört ve on arasında değerlendirme imkanı sağlanmaktadır. Anlatımı içeren kısımların yanında, objektif kriterlerde bulunur. Kişinin kendisi ile ilgili değerlemesinin de içinde yer aldığı 360 derece yaklaşımının etkisi anonimdir. Sizi değerlendirenlerin kim olduğu bilinmemesine rağmen, hangi pozisyonda olduklarını bilebilirsiniz (işçi, nezaretçi). Sistemin savunucuları, önyargı nedeniyle açığa çıkabilecek değerlendirme hatalarını minimize ettiği için sistemin çok yararlı olduğunu söylerler. 360 derece yaklaşımı için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması yararlıdır (Aldemir, Ataol Ve Budak, 2001; 279):

- Kimlerin değerlemeye katılacağına karar vermek kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken geri bildirim anonim ve güvenilir olmasıdır.
- Değerleyiciler ve değerlendiricilerin, bu nedenle birbirini tanınması, hatta ortak tecrübelerinin bulunması gerekmektedir.
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir.
- Sayısal değerlemelerle, yargısal (anlatımsal) değerlemelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir. Sayılar tek başına fazla bir anlam taşımayabilir.

360 Derece Geri Bildirim sürecinde değerlendirme yapan kişilerin gizliliğinin sağlanması önemli bir konudur. Veri toplama aşamasında, veri kaynaklarının gizliliğinin sağlanması alınacak verilerin kalitesini etkilemektedir. Gizlilik sağlanmadığı zaman, veri kaynaklarının, sisteme katılmamam veya puanlama esnasında sürekli yüksek puanları seçmesi gibi sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle verilecek eğitimde, değerlendirme yapacak kişilere, sistemin her aşamasında gizliliğinin korunacağını anlatılması gerekir (Edwards, Ewen, 1996; 60).



360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin avantajları şunlardır (Hakan, 2002; 19):

- Kapsamlı ve objektif geribildirim; Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.
- Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek; Yöneticilerin yetkinliklerinin, astlarla ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.
- Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek; Belirli takımlar temelinde üçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir.
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak; Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Astların yöneticilere geribildirim vermesi; Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu öz önünde tutulduğunda, 360 Derece Değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması; 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.



1.8.2.5. Öz -değerleme Yöntemi

Öz-değerleme, kişinin kendi kendisini değerlemesi, çok sık kullanılan bir yöntem değildir. Ancak öz-değerlemeyi savunan kişiler, öncelikle onun değerlemedeki gelişme amacına büyük katkıda bulunduğunu ileri sürmektedirler. Özellikle, kendi kendini değerleyebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen kişilerin daha doyumlu ve güdülenmiş olmaları düşünülmektedir. Bu görüşün aksi ise, personelin kendisini çok iyi olarak değerlendirme eğiliminde olacağıdır. Ancak kimi araştırmalar bu görüşü desteklememektedir. Özellikle, değerlendirme sonrasında, örgüte bağlılık gibi konularda öz-değerlemenin, üstlerin değerlemesine kıyasla daha etkin olduğu görülmüştür. Bu araştırmalarda 40 ast kendini değerlemiş, 41 ast da üstleri tarafından değerlendirilmiş, 3 yıllık bir aradan sonra özdeğerleme yapanlardan 8'inin, üstleri tarafından değerlendirilen astların ise 16'sının iyi çalışmadıkları gözlenmiştir (Aldemir, Ataol Ve Budak, 2001; 278).

Kendi kendini değerlendirme yöntemi, davranışa dayalı yöntem, amaçlara göre yönetim gibi performans değerlendirme teknikleriyle birlikte kullanıldığında daha etkili olmaktadır. Böylece her işgören hakkında tam bir bilgi edinilmesi de mümkün olmaktadır. İşgörenlerden kendi kendilerini değerlemelerinin istenmesindeki amaç, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden unsurların neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yöneticinin ise, işgörenlerin performansını daha iyi değerlendirebildiği ve onlarla ilgili kararları daha doğru alabildiği söylenebilir (Gökaslan, 2000; 99).



Şekil 10: Öz-değerleme Formu Örneği

İŞGÖRENLERE: İş performansınızın kapsamlı bir değerlendirmesini yapabilmek için, sizin kendi performansınız hakkında ne düşündüğünüzü bilmek önem taşıyor. Sorumlu olduğunuz iş alanlarına göre düzenlenen bu form, yorumlarınızı düzenli bir şekilde ifade etmede size yardımcı olacaktır. Aşağıdaki sorulara cevap verin, ayrıca önemli gördüğünüz noktaları da ekleyin.

Aşağıdaki konularda görüşünüz nedir?

- 1- Taşındığınız sorumluluklar.
- 2- İş arkadaşlarınızla ve yöneticilerle ilişkileriniz.
- 3- İşinizin çeşitli yönleri ile ilgili problemlerinizi.
- 4- Performansınızın daha iyi olması için gerekenler.
- 5- İşinizi daha iyi nasıl yapabileceğinize ilişkin fikirleriniz.
- 6- Bu organizasyon, sizin organizasyondaki rolünüz ve /veya çalışma ortamınız ve bunun sizin üzerinizdeki etkileri.

Kaynak; Palmer, 1993; 53

1.9. Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Yapılabilecek Hatalar

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sisteminin uygulanması aşamasında, şirket içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşabilmektedir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülür.

Performans derlendirme yöntemlerinin birçoğu değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bildirilememekten kaynaklanır. Sistemi tanıtmaya amacı ile verilen bilgilerin yetersiz oluşu ya da kişilerin bu konudaki



ihmalî nedeni ile doğan bu tür hataların giderilmesinde eğitimin önemi bir daha ortaya çıkmaktadır (Uyargil, 1994; 73).

Performans değerlendirmelerinde sıklıkla yapılan hatalar ise genellikle aşağıdaki gibidir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 288- 289);

- **Teknik Hatalar:** Başarım değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanması, aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması; seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi hataları kapsar. Ayrıca, değerlendiricinin konuyla ilgili olarak eğitilmemesi de tekniğe hataların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

- **Aşırı Olumluluk:** Kimi değerlendiricilerin astlarıyla kötü olmamak onlarla olan ilişkilerini bozmamak amacı ile ve ya bazen tümüyle kişiliği ile; ilgili olarak astlarını sürekli olarak olumlu değerlendirmesidir. Bu durum değerlendiricinin, çalışanları tarafından sevilme istemesi, kendisine bağlı çalışanları daha başarılı göstermek ve korumak istemesi, çalışanlarını motive etmek istemesi ve genel olarak şirketteki standartların çok düşük olmasından kaynaklanabilir.

- **Aşırı Olumsuzluk:** Kimi değerlemeciler değerlemelerinde son derece katı olabilmekte ve sürekli olumsuz puanlar verebilmektedirler. Bunun nedeni kişisel olabileceği gibi; kişilerin başarım değerlendirme yönteminde kullanılan sözcüklere değişik anlamlar vermesinden de olabilir. Örneğin; “çok iyi, iyi, orta” gibi sözcükler farklı değerlemecilere farklı çağrışımlar yaptırabilir. Bu nedenle özellikle grafik cetvel kullanımında bu sözcüklerden ne anlaşıldığı açıkça belirtilmelidir.

- **Ortalama Puan Verme Eğilimi:** değerlendirmede bulunan kişinin bütün personeli ortay yakın biçimde değerlendirmesidir. Gerek aşırı olumluluk, gerek aşırı olumsuzluk ve gerekse ortalama puan verme eğilimleri kesinlikle yönetsel kararların verilmesini güçleştirir. Eğer herkes



kusurlu ise kimin terfi ettirileceği sorun olur. Aynı şekilde herkes ortalama başarımlarını gösteriyorsa; kimin ücretlerinin arttırılacağı bilinemez. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.

- **En Son Davranış Etkisi:** Genellikle değerlendirmelerde ilk aklı gelen değerlendirmesi yapılan kişinin en son gösterdiği davranışlardır. Geçmişteki olumlu davranışları unutarak yalnız en son olumsuz davranış üzerinden değerlendirme yapmak sakıncalı olabilir.

- **Hale Etkisi:** Değerlemecinin değerlendirmesini bir tek ölçüte bağlı olarak yapmasıdır. Örneğin genel müdür sekreterliği için sekreterler arasında bir seçim yapılacağına; değerlemeci kişi güzel giyimin bu iş için gerekli olduğunu düşünüyorsa; çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eş güdüm yeteneğine sahip ancak iyi giyinmeyen ve ya orta denebilecek biçimde giyinen sekreterleri değerlendirmesine almayacaktır. Böyle bir durumda diğer adaylara kıyasla sekreterliğin temel niteliklerinden yoksun birisi yalnız iyi giyinmesinden dolayı daha prestijli bir iş olan genel müdür sekreterliğine atanabilir.

Hale Etkisi; değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Değerleyicinin bir personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirilmesidir. Bu durumun tersi de mümkündür. Belirli bir iş alanında başarısız olan bir personel diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel için bir çok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması “boynuz etkisi” olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001; 173).



- **Kontrast etkisi:** Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan ‘çok başarılı’ algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan ‘çok başarısız’ algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir.

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak, Adal, 1998; 172).

- **Pozisyondan Etkilenme:** Bazı değerlendiricilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenecek, organizasyonda çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Değerlendirme sisteminde, her işten beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır.

- **Kişisel Önyargılar:** Değerlendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb.) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edildiğinde nesnel davranılmamış olur ve değerlendirmede adil olma ilkesi çiğnenir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları yararsız olacağı gibi, personelin güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Her ne kadar personelin kişilik ve kişisel özellikleri örgüt için önemli bir etmen olsa da, performans değerlendirmesinde kişinin iş davranışları üzerinde



durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gerekir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001; 174).

Bazı insan kaynakları departmanlarının tespit ettiğine göre, erkek değerlendiriciler özellikle erkeklere has görevleri üstlenen bayan elemanları negatif olarak değerlendirmektedirler. Bu önyargı o topluluk içindeki diğer elemanları da doğrudan olmasa bile dolaylı yoldan etkilemektedir. Bu kişisel yaklaşımlar bazen hukuksal olaylara da yol açmaktadır (Cenzo, Robbins, 1996; 337).

- **Atıf Hataları:** Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür. Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz (Uyargil, 1994; 81).

Bu hatalarda korunabilmek ve ya bunların etkilerini en aza indirebilmek için şu önlemlerin alınmasında yarar vardır(Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 289- 290);

- Başarım değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlemeci değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendiriciye değişik çağrışımlar yapacağından kullanılmamalıdır.



- Bir kişi aynı anda ve ya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlememelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlemecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlemede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Seçilen ve kullanılan değerleme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KARIYER YÖNETİMİ

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer sözcüğü, Türkçe’ ye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa’nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera” (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca’ da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2003; 245).

Kariyer; bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle kariyer, bireyin kamu veya özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Bingöl, 2003; 245). Başka bir tanıma göre ise kariyer, kişinin yaşam süreci içinde çalıştığı pozisyonların tümüdür (Telci, 1992; 3).

Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Özgül anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğrastır (Canman, 2000; 20).

Bir kişinin kariyeri; onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Beach, 1980; 20).

Kariyer bir insanın çalışma hayatı boyunca, herhangi bir is alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir (Tortop vd., 2006; 174).



Kariyer kişinin yaşamı süresince işle ilgili deneyim ve faaliyetlerle bütünleştirilmiş ve bireysel olarak algılanan tutum ve davranışlar serisi olarak görülmektedir. Çalışmaktan dolayı her birey, ister bir çocuk bakıcısı, ister bir fizikçi, ister bir akademisyen, ister bir yönetici olsun bir kariyere sahiptir.

Kariyer kavramında tanımlar ne kadar farklı olursa olsun, kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılmasını önlemek bakımından aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda vardır (Şimşek vd., 2004; 14);

- Kariyer kavramı yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha esnek bir anlam taşımaktadır. Organizasyondaki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi sekreterin de kariyeri olabileceği söylenir.

- Kariyer kavramı sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsayabilir.

- Kariyer kavramı, bir örgütte ise alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgüt ve birden fazla faaliyet ile ilgili olabilir.

- Kariyer kavramı hem örgütün birey üzerindeki etkilerini hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olmasını ifade etmektedir.

- Kariyer beklentileri, farklı yaşlarda olan çalışanlar için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. 25 yaşındaki insanların kariyer beklentileri ile 45 yaşındaki insanların kariyer beklentileri farklıdır. Çünkü ihtiyaçları aynı değildir. Burada vurgulanması gereken diğer bir nokta ise; kariyer kavramı ile bireyin başarı veya başarısızlıklarının ya da işyerinde göstereceği ilerlemenin hızlı veya yavaş olmasının kastedilmediğidir. Başarı kavramı göreceli bir kavram olması nedeniyle ve her bireyin başarı veya başarısızlık ölçüsünün diğer bireylerin ölçülerinden farklı olması



nedeniyle bireyin kariyer başarısının değerlendirilmesinde diğer bireylerin durumunun ölçü olarak alınması sağlıklı olmayacaktır.

2.2. Kariyer Devreleri

2.2.1. Keşfetme-Arama (0-25 yaş)

Bu devre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Daha çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olur ve ilgilenmeye başlarlar. Çocukluk çağlarında meslekler hakkında edinilen bilgi daha çok çevredekilerin meslekleriyle orantılıdır. Çocukluktan çıkıp ergenliğe geçtikten sonra daha gerçekçi bilgiler edinilir. Ergenlik dönemi ile birlikte birey toplumda bir kimlik kazanma çabası içine girer ki bu dönemde ilgi duyduğu meslekler de yavaş yavaş şekillenmeye başlar. Fakat bu dönemde de yakın çevrenin ve ailenin etkisi devam etmektedir. Bireyin yüksek öğrenime veya çalışma hayatına başladığı ilk yetişkinlik devresinde ise sahip olunan bilginin arttığı gözlenir. Bu devrenin sonunda birey artık mesleğini seçmiştir.

2.2.2. Kurma (26-35 yaş)

Bu devrede birey yetişkinlik dönemindedir. Bu devreyi kendi içinde üç alt döneme ayırmak mümkündür (<http://www.mcozden.com>);

a. Arama ve Bulma

İs arama, bireyin sadece bu devrede değil, kendi isteğiyle veya isteğinin dışında gelişen olaylar nedeniyle is değiştirme durumunda kalması sonucu daha sonraki kariyer devrelerinde de karşılaşılabileceği bir durumdur. Fakat 20'li yaşların ortasından başlayarak 30'lu yaşların ortasına kadar devam eden bu devredeki iş arama faaliyeti genellikle uzun bir sürece yayılır. Bu devrede doğru kararların verilmesi kişinin devam eden süreçte kendisine belirlediği kariyer hedefine ulaşmasını da kolaylaştıracaktır.



b. İşe Başlama ve Oryantasyon

Bu devrede aranılan iş bulunmuştur. Birey artık işe başlamış ve uyum göstermeye çalışmaktadır. Yeni bir çevreye giren birey için çalışma ortamına uyum göstermek ve işini öğrenmek bu devrenin en önemli hedefleridir.

c. Yerleşme ve İlerleme

Bu devrede birey işinde ustalaşmış, çalıştığı örgütü iyice tanımıştır. Birey işine sarılarak başarı için var gücüyle çalışırken, bir taraftan da meslek bilgisini arttırır, deneyim kazanır. Mesleki bilgisini arttırarak işinde giderek ustalaşan birey, daha fazla yetki ve sorumluluk almak isteyecektir.

Kurma aşamasının ne kadar süreceği bireyin kendisine ve bir kariyer hedefi belirlemesine göre değişiklik gösterecektir. Gerçekçi bir kariyer hedefi belirleyerek ona ulaşacak doğru adımları atan birey için bu devre kısa sürecekken, hedef belirleyememiş ve bu nedenle çok sayıda ve birbiri ile ilgisi olmayan işlerde çalışan bireyler için bu aşama daha uzun sürecektir.

2.2.3. Kariyer Ortası (36-55 yaş)

Büyük ölçüde yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, artık işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin önemi azalmış; başarı, saygınlık gibi gereksinimleri ön plana çıkmıştır. Birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırır.

“Orta kariyer” ve “geç kariyer” olmak üzere ikiye ayrılan bu devre orta yaş krizinin de başladığı dönemdir. Orta kariyer dönemini yaşayan birey hala üretken ve çalıştığı işyerine faydalı iken geç kariyer dönemini yaşayan birey bu durumun tam tersi ile karşı karşıyadır. Artık eskisi gibi verimli değildir, mesleki olarak daha fazla ilerleme kaydedemez ve işinden aldığı doyum azalır.



Bu devrede karşılaşılan en büyük sorunlardan biri orta yaş krizidir. Bu kriz, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey yaşamının sınırlı olduğunu algılar. O güne kadarki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirir. Bir anlamda “yaşam muhasebesi” yapar. Bu muhasebe sonucunda birey; yaşam felsefesinde, bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yasama biçimini de değiştirebilir.

Sadece özel yaşamından kaynaklanan problemler değil bireyin iş yaşamından kaynaklanan problemler de orta yaş krizine yol açabilir. Kariyer platosu olarak adlandırılan durağanlık dönemine giren birey hem maddi hem de manevi olarak işinde herhangi bir ilerleme sağlayamadıkça içinde bulunduğu bu durum orta yaş krizine girmesine yol açabilir. Özellikle son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, firmaların yapılarında değişime yol açan küreselleşme hareketleri ve ihtiyaç duyulan personelin niteliklerinde meydana gelen değişim de bireyin kariyerinde gerileme sürecine girmesine yol açan bir diğer etmendir. Bu değişime bireyin ayak uyduramaması ise orta yaş krizine yol açacaktır.

Diğer devrelerde de ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en çok bu dönemde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de “tükenmişlik”tir. Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık, performans düşüşü görülür.

2.2.4. Kariyer Sonu (56-75 yaş)

Bireyin artık orta yaş krizini atlattığı, önemli deneyimler kazandığı ve çalıştığı işletmede koç veya danışman rolünü üstlendiği dönemdir. Kariyer ortası devresinde karşılaşılan sorunların bir kısmı, bu devreye de taşınır. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeylerine ulaşmışlardır ve çalıştıkları firmadan ayrılmayarak danışman olarak kariyerlerini sürdürürler (Şimşek vd., 2004; 20). Genellikle bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Bireyin



kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer.

2.3. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

2.3.1. Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar

Cinsiyet kaynaklı sorunlarla çoğu zaman kadınlar karşı karşıya kalmaktadır ve başa çıkmak zorundadır. Kadınların, ekonomik ve toplumsal alanda ikincil konumda olmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler, toplumların yapısal özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenler “erkek egemen” kültüre dayalı (her alandaki) toplum ayrımcılığı, kadınların eğitim olanaklarından daha az yararlandırılması, kadının erkekten fizyolojik olarak farklılığı, yasal düzenlemelerdeki eksikler ve yanlışlıklar gibi nedenlerdir(Kocacık, Gökkaya, 2005; 196).

Toplumsal yapıda meydana gelen değişim ve gelişmelerle kendine yeni ve farklı roller yükleyen kadın, eğitim almaya, kendi konumunun farkına varmaya, hizmet sektörü ve diğer sektörlerde çalışmaya kısaca bilinçlenmeye başlamıştır. Ancak toplumsal yaşamda ağırlığını hissettiren geleneksel tavır ve düşünceler, kadının ev yaşamının dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar getirmiştir. Kadının yeri evidir düşüncesinin ağır bastığı toplumda kadın, hem evde hem de ev dışında çalışmak istediğinde, çatışma içinde kalmaktadır. Kendisiyle çatışma içinde kalan kadın, bununla da kalmayıp, erkeklerle aynı işi paylaştığı halde ondan daha düşük ücret almakta, tercih olarak da ikinci plana itilmektedir. Ev içinde ve ev dışında çalışan kadınlar, şiddete maruz kalmaktadır. Kadınlar, ev içinde evdeki fertler tarafından (özellikle eş) ev dışında ise iş yerindeki fertler tarafından sözlü ve fiziki olarak şiddete uğramakta veya taciz edilmektedirler(Kocacık, Gökkaya, 2005; 196).

Türkiye’de eğitim almış kadınlar genellikle bir uzmanlık isteyen işlerde - hizmet sektöründe- çalışmaktadırlar. Ancak yukarıda da değindiğimiz gibi bu sektörde çalışan çoğu kadın işçiler, erkek işçilerden daha az ücretle emeğini



satmaktadırlar. Eğitim almayan kadınlar ise bir uzmanlık istemeyen, beceriye dayalı işlerde çalışmaktadırlar. Bu kadınlar küçük ve orta ölçekli işletmeleri (fason) tercih ederek, kendilerine iş olanağı yaratmaktadır. Bu alanda çalışacak olan kadınlar genellikle köyden kente göç etmiş, büyük kentlerin varoşlarında yoksulluk içinde yaşayan kadınlardır. Uzmanlık istemeyen bu işlerin arasında, küçük çaplı triko işleri, ilik açma örgü vb. gibi işler yer almaktadır. Hizmet sektörü dışında kalan kadınların yaptığı diğer işler ise fabrika işçiliği, tezgahçılık, kasiyerlik, kuaförlük ve terziilik gibi işlerdir(Kocacık, Gökkaya, 2005; 197).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığa yada önyargılara bakılırsa, iki çeşit önyargı tipi görülebilmektedir. Bunlar; kadın ve erkeklerin belirli karakteristik özellikleriyle ilgili olanlar ve kadın ve erkeklere uygun olan özellikleri dikte eden önyargılardır. Birinci kategoride, kadın ve erkeklerin bir takım meslekler için uygun olmadığı görüşü hakimdir (hemşirelerin sadece kadın, polis memurlarının da sadece erkek olabileceği görüşü gibi). Diğer kategoride ise; kadın veya erkek tarafından sergilenen davranışların uygunluğunu belirlemiş olan önyargılardır. Örnek olarak, iş yaşamındaki agresif davranışlar kadın için negatif bir vasıf sayılırken, aynı davranış biçimi erkekler için olumlu bir vasıf sayılabilmektedir. Ayrıca, araştırmalar göstermektedir ki, geleneksel olmayan işlerde çalışan kadınlar –geleneksel işlerde çalışanlara nazaran- erkek meslektaşlarının davranış ve tavırlarını daha çok sergilemektedirler(Frost, Nord, Krefting; 2002; 207).

İş yaşamındaki cinsiyet kaynakları sorunlar ve eşitsizlikler genel olarak; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükselmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, çalışan kadınların aile yaşantısında karşılaştığı sorunlar, iş- aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakımı sorunudur.



2.3.2. Çift Kariyerli Eşler

Kadınların çalışma yaşamına daha aktif katılımlarıyla birlikte, evlilik hayatındaki geleneksel roller ile yeni ortaya çıkan roller ve tanımlarda değişim kaçınılmaz bir hal almıştır(Gross, 1987, 173).

Böylece bir tarafta her yıl daha fazla sayıda kadın iş hayatına atılırken, diğer yandan nitelikli kadın personel sayısı da artmakta, buna bağlı olarak Çift kariyerlik her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinden koşması şeklinde tanımlanmaktadır(Aytaç, 2000, 45).

Kadınların çalışma yaşamına daha aktif katılımlarıyla birlikte, evlilik hayatındaki geleneksel roller ile yeni ortaya çıkan roller ve tanımlarda değişim kaçınılmaz bir hal almıştır.

İlk olarak "Çift kariyerli eşler"(dual-career spouses) terimi, 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından ortaya atılmıştır.

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilirler(Aytaç, 2000, 46):

a) Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler (A işletmesinde her iki eşin de kimyager olarak çalışması gibi).

b) Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler (A üniversitesinde çalışan bir ekonomi profesörü ve aynı üniversite de Tıp bilimlerinde çalışan bir uzman doktor gibi).

c) Ayrı işletmelerde çalışan fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler (A işletmesinde personel departmanında çalışan bir endüstri ilişkileri uzmanı ve B işletmesinin personel departmanında çalışan ücret uzmanı gibi).

d) Ayrı işletmelerde veya işyerlerinde çalışan ve kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler. (A işyerinde mühendis olarak çalışan biri ile B işletmesinde pazarlama departmanında çalışan bir uzman)



Bu tiplerin her birinin işletmeler için belli sorunlar oluşturduğu, sadece işletme açısından değil, kariyer ilerlemeleri açısından da bazı sorunlar doğurduğu bilinmektedir.

Birçok işveren ve yönetici , bilgi çağına geçiş sürecinin hızlandığı günümüzde, örgütsel verimliliği ve performansı arttırmak, ulusal ve uluslararası rekabette üstünlük sağlayabilmek, işletmenin varlığını korumak ve sürdürmek için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak İnsan Kaynakları Yönetim Politika ve uygulamalarını doğrudan çalışan birey üzerinde odaklaştırmışlardır.

İnsan kaynağının Yönetimine ayrı bir önem veren günümüz işletmeleri, dinamik bir ortamda, motivasyonunu kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda koşacak kişiler için planlı ve sistematik bir yönetim politikası çerçevesinde, çalışanların ihtiyaçlarını öncelikle karşılamayı amaç edinmişlerdir. Özellikle işgücü içinde artan sayıda çift kariyerli eşlerin ihtiyacını karşılama yönünde birtakım çabalar içine girmişler, örgütsel kariyer yönetim programlarını bu gruplar üzerinde yoğunlaştırmışlardır(Aytaç, 2000, 47).

Özellikle çift kariyerli ailelerin çocuk bakım sorunu, İnsan Kaynakları Yönetimine kreş, çocuk kulübü açılması konusunda baskılar oluşturmaktadır. Ailede çift kariyer mevcudiyetinin yarattığı stres ve çatışmanın yönetilmesi için stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Eşlerden birinin bir başka kentte ya da yurt dışı birimlerde çalışması istendiğinde, diğer eş için de iş olanakları araştırmak gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çift kariyerli eşlerin ihtiyaç ve sorunlarını irdeleyen yöneticiler, özellikle tayinlerde yeni bölgelere uyum sağlamada çiftlere yardımcı olmak için bazı destekleyici hizmetler vermektedirler. Örneğin tayin edilen bir kimsenin eşine de aynı şirkette veya başka bir şirkette istihdam imkanı yaratmak, çocukların eğitim masraflarını karşılamak, gidecekleri yerde ev sorunlarını halletmek gibi. "Trailing Spouse" olarak adlandırılan, yeni bir istihdam alanına atanan birinin eşinin de aynı yere atanmasını sağlayan, özellikle Çokuluslu şirketlerde çalışanlar ve denizaşırı ülkelere tayin olanlar için son derece yararlı olan , çalışanların motivasyonunu arttıran bu uygulama, en iyi sorun çözücü olarak görülmektedir.



2.3.3. İşkoliklik

İşkolizm, bir tür obsesif (saplantılı) bir davranış olarak açıklanmaktadır ve işkoliklik davranışı gösteren kişilerin bu durumdan memnun olup olmamalarına göre pozitif ya da negatif bir durum olarak değerlendirileceği belirtilmektedir. İşkolizmin İngilizce karşılığı olarak “workaholism” terimi iş bağımlılığı anlamında kullanılmakla birlikte, “overstriving” yani aşırı derecede çalışma olarak ifade edildiği de görülmektedir. Literatür incelendiğinde işkolizmin bir grup araştırmacı tarafından olumlu/yararlı olarak değerlendirildiği, diğer bir grup araştırmacı tarafından ise olumsuz/zararlı olarak değerlendirdiği görülmektedir(Griffiths, 2005, 98).

İşkoliklik; bireyin hayatındaki birçok faktörü göz ardı ederek tamamen işe kanalize olmasıdır. İşkoliklik de alkoliklik gibi bir bağımlılıktır. Bu benzerlik nedeniyle işkolik tanımı kullanılmıştır. İşkolikliği diğer bağımlılık türlerinden ayıran, alkol ya da uyuşturucu gibi bağımlılıkların her zaman ahlaksızlık olarak değerlendirilmesine karşın, İşkolikliğin çoğu zaman bir üstünlük gibi gösteriliyor olmasıdır(www.internationalhospital.com.tr/etiler/p_kadin_detail.asp%3Fi%3D28+%22i%C5%9Fkoliklik%22&hl=tr&gl=tr&ct=clnk&cd=1).

İşkolizm, kişinin normal yaşam aktivitelerinin dışında aşırı derecede işe düşkünlük ve iş alışkanlıklarını düzenlemede yetersizlik, iş taleplerine yoğunlaşma yoluyla ortaya çıkan obsesif kompulsif bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır(MCkay, 2004; 6). İşkolizm “aşırı çalışmaya karşı akıl almaz bir ilgi” olarak değerlendirildiğinde, işkolik kişiyi işten başka hiçbir konuya ilgi duymayan ve zaman ayıramayan, aşırı derecede çalışmaya ihtiyaç duyan, aşırı çalışmanın bedensel sağlık, kişisel mutluluk, kişilerarası ilişkileri engellediğinin ve zarar verdiğinin farkında olmaksızın çalışmaya devam eden kişi olarak ifade etmek mümkündür. Machlowitz, işkolik insanları, her koşulda işle ilgili konuları düşünen kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, işkolizmi, kişinin kontrol mekanizmasını kaybetmesine neden olan iş bağımlılığı, işkolikliği ise, yaşamın merkezine işi alan ve ancak çalıştığı zaman yaşamın anlamını bulabilen kişilerde görülen bir bağımlılık olarak ifade etmek mümkündür. Spence ve Robbins,



işkolizmin ortaya çıkabilmesi için, kişilerin çalışmaya karşı yüksek düzeyde bağımlılık hissetmeleri ve zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde bulunarak ya da işle ilgili konulara vakit ayırarak geçirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Çok çalışan kişiler, işinin gerekliliklerini yerine getirmek, işinde başarılı olabilmek, yaşamını devam ettirmek amacı ile çalışmaya karşı motive olmuş kişilerdir. İşkolik kişilerin çok çalışanlardan en önemli farkları; işe karşı aşırı derecede bir bağımlılık hissetmeleri, çalışmadıkları zamanlarda rahatsızlık duymaları ve işleri için her şeyi feda etmeyi göze almalarıdır. Bu bağlamda çok çalışan kişiler, işine motive olmuş, başarıyı hedefleyen kişiler iken, işkolik kişiler yaşamdaki tek motive edici etken olarak işi gören ve başarıyı yaşamın yegane amacı haline getirmiş olan kişilerdir. İşkolik kişiler de çok çalışanlar gibi çalışmaya karşı içsel bir motivasyon duymakla beraber işten duydukları memnuniyetlik duygusu, onlarda narkotik bir etki göstermektedir ve işkolikler bu etkiyi sürekli hissedebilmek uğrunda çalışmayı bir bağımlılık haline getirmektedir. Çok çalışan kişiler işe, çalışmaya, kuruma karşı bir ilgi/sorumluluk hissederken, işkolik kişiler bunlara karşı aşırı bir bağımlılık/bağımlılık duymaktadırlar(www.isgucdergi.org/pdf/atemel.pdf).

Çok çalışanlar aynı zamanda iyi eğlenmeyi ve nasıl rahatlanacağını bilmektedirler. Oysa işkolikler bu konudan bihaberlerdir. Kasten sürekli meşgul bir hayat tarzı peşinden koşmaktadırlar. Koşuşturmayı, adrenalinin yükselmesini, heyecanı severler. Hayır demeyi bilmezler. İşkolikler için iş, her şeyden önemlidir. Düsturları rahatlıkla “Çalışıyorum öyleyse varım” olabilir(www.internationalhospital.com.tr/etiler/p_kadin_detail.asp?i=28 - 18k).

İşkolikler işlerine uğruna uyku, yemek, spor gibi ihtiyaçlarını ailelerini, arkadaşlarını, manevi ihtiyaçlarını ve eğlenme gereksinimlerini göz ardı edebilirler. Eşleri ve çocuklarıyla kişisel ilişkilerini ihmal ederler. İşkolikler diğer insanlarla çok yakın ilişkilere sahipmiş gibi görünse de genellikle yüzeysel ilişkiler kurarlar. Çok ender olarak bir hobiyeye sahiptirler. Çünkü hobi onlar için sadece zaman kaybidir(www.internationalhospital.com.tr/etiler/p_kadin_detail.asp?i=28 - 18k).



2.3.4. Ayışığı Sorunu

Ayışığı uygulaması, bir kişinin gelir yetersizliğı, tecrübe kazanmak veya başka bir takım nedenlerle ikinci yada üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur. Bir lise öğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi gibi. Çoğu işletme böyle bir davranışı tasdik etmez ve bireyi işten çıkarmakla tehdit edebilir. Ancak bu oluşum engellenemez(Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 226).

Buradaki en büyük sorun, bireyin enerjisini diğer işte kullanmasıdır. Yöneticilerin bu temel işin haricindeki diğer işe karşı çıkmalarının sebebi bu yüzdendir. Çünkü enerjisini ek işine veren birey temel işinde düşük performans gösterebilir, geç kalmalar, işe devamsızlıklar başlayabilir ve en önemlisi iş sadakatini azaltabilir. Bu yüzden de, bireyin işletme içinde kariyer ilerlemesi engellenebilir(Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 227).

2.3.5. Stres

İş stresi bireyi normal fonksiyonlarından (örn;zihin – vücut) saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değıştiren (dağıtan veya arttıran) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur(<http://www.tisk.org.tr/işverderg/0620001/çalışmah.htm>). Bir başka tanıma göre, işyeri stresi işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve emosyonel (duygusal) cevaplar olarak tanımlanabilir(<http://www.acibademhastanesi.com.tr/TipBilgi/stres.htm>).

2.3.6. Başlangıç Dönemi Sorunları

Öğrenimini tamamlayarak çalışma hayatına ilk kez atılan birey umut dolu ve heveslidir. Gerçekleştirmek istediğı birçok amacı vardır. Bu dönemde kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Çalışma hayatına atılan birey okulda öğrendiğı teorik bilgilerin çalışma hayatında pek işe yaramadığını görmeye başlarsa



işini sıkıcı bulmaya başlayabilir ve biranda okul hayatı boyunca kurduğu planları gerçekleştiremeyeceği korkusuna kapılabilir. Bu dönemde ortaya çıkan örgüt ve çalışanın gerçekçi olmayan beklentileri kariyer şoku sendromunu ortaya çıkarır([www.ikademi.com/showthread.php?t=273 - 43k](http://www.ikademi.com/showthread.php?t=273-43k)).

Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise örgütün bürokratik yapısından kaynaklanabilir. Kurumsal politikalar, üst yönetimle bireysel iletişim kopukluğu vb. Bu dönemde bireye düşen görev kendi amaçları ve beklentileri doğrultusunda en uygun kariyer yollarını araştırmaktır.

2.3.7. Kariyerde Plato

Bu terim kişinin uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle yükseltilmeyecek bir konumda bulunduğunu belirtmek için kullanılmaktadır. Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi, kariyer yaşamının ortalarında olan bireyler için söz konusu olmakta ve genellikle orta yaş krizi ile birlikte gerçekleşmektedir (http://www.mcozden.com/bky_09.htm).

Odak noktası ne olursa olsun kariyer düzleşmesi, önemli bir kariyer sorunudur. Bu sorunun çözülmesinde kuşkusuz firmanın yaklaşımı büyük önem taşıyacaktır. Nitekim yapılan bir araştırmada, örgütün kariyer düzleşmesinde bulunan bireye ilgi göstermesi durumunun, ilgisiz kalmasına oranla daha yüksek iş doyumu sağladığı ortaya konmuştur(www.mcozden.com/bky_09.htm).

2.3.8. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlığa girmesi durumudur. Kişilerarası çatışma, üst yönetimle



anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak gösterilmektedir(Aytaç, 1997; 237).

2.3.9. Mobbing

İngilizceden dilimize geçmiş olan mobbingin sözcük anlamı, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Bu anlamıyla mobbing, sosyal yaşantının olduğu her yerde karşımıza çıkabilir. Mobbing özellikle hiyerarşik bir yapılaşmanın olduğu gruplarda, zayıf bir kontrolün olduğu örgütlerde bariz bir şekilde görülür. Örneğin, “okullarda mobbing” öğrenciler üzerinde çok zararlı etkileri olabilen, ancak Türkiye’de şimdiye kadar geniş çaplı bir araştırmanın henüz yapılmadığı bir alandır. Yapılan araştırmalar Alman okullarında öğrenim gören en az 10 öğrenciden birinin (yaklaşık bir milyon öğrenci) ciddi bir şekilde mobbinge maruz kaldığını göstermektedir

(www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98 - 59k).

Mobbing, yukarıdaki geniş anlam içeriğine karşın, çoğu ülkede “işyerinde mobbing”in karşılığı olarak kullanılmaktadır. Her işyerinde, çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın kötü sözlere dönüştüğü, tartışmaların yaşandığı, sırf şefi etkilemek için anlık olarak meslektaşını yerici sözlerin söylendiği zamanlar olabilir. Bu davranışlar, kural olarak mobbing oluşturmazlar. Tartışma ve kıskançlık insanın doğasında vardır ve günlük geçici bu tür davranışlar mobbing oluşturmazlar. Mobbing, sistematik olarak bireyin iş yaşamında psikolojik tacize uğramasıdır. Burada, davranışın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye odaklanmıştır. Mobbingin belirleyici özellikleri; kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olmasıdır (www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98 - 59k).

Günümüzde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma riski, herkes için geçerlidir. Önemli bir başarı göstermiş, amirin veya



doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve işinden istifa etmeye kadar gidebilir. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanır. Mobbing olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilmektedir ([www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98 - 59k](http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98-59k)).

2.4. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi döngüsel ve sürekli bir süreçtir. Çalışanlar kendilerinin ve etraflarındaki dünyanın farkına daha iyi varabilsinler diye bilgi toplanır, hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilir, uygulanır ve sürekli kariyer gelişimi için daha fazla bilgi sağlamak amacıyla geri besleme ele edilir.

Kariyer Yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için hedeflerin planlaması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynağı uzmanlarını ve işyeri dışından taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.



Başarılı kariyer yönetimindeki 4 önemli nokta şunlardır(Topaloğlu, 1999; 79);

- Kesinlikle planlı yapılmalı,
- Üst yönetim desteklemeli ve bu desteği göstermeli,
- Uygulamanın hiçbir bölümü göz ardı edilmemeli,
- Beklentiler ile kariyer amaçları eşleşmeli.

Kariyer Yönetimi Sisteminin özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz (Tortop, 1994; 91);

- Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulur.
- Bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.
- Birbirine bağlı iş ya da hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.
- Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yarılı statü uygulanmaz.
- Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilir.
- Kıdeme ve çalışma süresine önem verilir.
- Yeterlik ilkesinin göz önüne tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır.
- Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

Kariyer Yönetimi; işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. Mesela kişilerin işyeri için tercihleri, o işyerinin işe alma politikası ve uygulamalarına bağlıdır. İşin seçimi be işe atanma, seçme ve yerleştirme şirket içi personel politikaları ile saptanır. Kariyer ilerlemesi, iş dizaynı ve performans



standartlarından, hatta transferler, emeklilik, ikramiyeler ve tazminat programlarından da etkilenmektedir. İşletmenin kariyer yönetimindeki görevi, yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının belirlenmesi, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasını kapsar.

Kariyer Yönetimi, bir örgüt tarafından bireylere sağlanan atama iş rotasyonları, olasıların değerlendirilmesi veya seçim, değer biçme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi örgüt merkezli girişimlerdir (Iles ve Mabey, 1993, 107).

Örgütlerin kariyer yönetimine gereksinim duymalarının belli başlı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek vd., 2004; 49);

- Bireylerin ekonomik gelişme ve yatırımların hacmi nedeni ile yükseltebilecekleri iş sayısının sınırlı olması,
- Yaşlanma nedeni ile bireylerin bazı bilgi, beceri ve yeteneklerinin eskimesi,
- İnsan Kaynakları piyasasında yaşanan rekabet,
- Sürekli değişen bir çevrede işletmelerin belirsizlikle baş etmeye çalışırken bireylerin beklentilerini karşılamak durumunda kalmaları,
- Bireylerin potansiyellerinden tam olarak yararlanabilmek gibi unsurlar sayılabilir.

Etkili kariyer yönetimi iki kriterin uygulanması ile değerlendirilebilir (Greenhaus, 1995; 5);

1. Birey değerleri, yetenekleri, ilgileri ve yaşam tarzı tercihlerine uygun kariyer kararları verdi mi?:

Kişiliğine ve ilgilerine uygun işlerde çalışanların, değerlerine ve ilgilerine uygun olmayan işlerde çalışanlara oranla örgütlerine daha çok



bağlandıkları ve işlerinden daha çok memnun oldukları bir gerçektir. Ayrıca işin gerektirdikleri ve çalışanın yetenekleri arasındaki uygunluk da performansı artırır.

2. Birey değerleri, ilgileri, yetenekleri ve yaşam tarzı tercihler ile kariyer deneyiminin uygunluğunu tehdit eden kendisindeki ve çevresindeki değişimlere ayak uydurabilecek mi?:

Genç yaşlarda bir kişinin değerleri yaşı ilerledikçe daha önemsiz hale gelebilir ya da bu durumun tam tersi oluşabilir ve erken yaşlarda hiç önem vermediği konular yaşlılık döneminde çok daha mecburi bir hal alabilir. Kariyerlerini etkili bir şekilde yöneten kişiler kendilerindeki bu tür değişimlere karşı duyarlıdırlar.

2.4.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetimi ve planlamasının iki grup amacı söz konusudur. Bunlar genel ve özel amaçlardır (Bingöl, 2003; 249);

2.4.1.1. Genel Amaçlar

- Örgütün yönetsel yükselme ihtiyaçlarının garanti etmek,
- Herhangi bir düzeyde sorumluluk alma kabiliyetine sahip olanları hazırlayacak bir seri eğitim ve deneyim konusunda çalışanlara verilen sözü yerine getirmek,
- Bireylere ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberliği sağlamak,



2.4.1.2. Özel Amaçlar

- İşgörenlerin hem şimdiki hem de gelecekteki işler için ihtiyaç duyula beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak,
- Kişisel arzuları örgütsel amaçlarla bütünleştirmek,
- Sadece yukarı doğru değil, tüm yönde bireyler için kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- Kariyerlerinde durgunluk dönemlerine giren işgörenleri yeniden canlandırmak,
- İşgörelere kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamak,
- Hem örgüt hem de bireysel işgörelner için karşılıklı yararlar sağlamak.

2.4.2. Kariyer Yönetiminin Yararları

Kariyer yönetiminin örgüte ve bireylere sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Argüden, 1998; 49- 50);

- Bireylere daha iyi iş olanağı, daha iyi ücret ve statü,
- Çalışanlara yol göstericilik,
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması,
- Birey- Örgüt bütünleşmesini sağlama,
- İşgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanmak,
- Verimlilik artışı ile amaçla daha hızlı bir biçimde ulaşmak,
- Örgüt içinde sürekli iletişim ağının kurulması, karşılıklı mesajların akıcılığının sağlanması,
- Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgüt amaçlarına ulaşma,
- Bireylerin kariyer gelişimlerine yardımcı olarak, çalışma ortamının daha seviyeli ve yapıcı bir hale sokulması,



- İşgücünün örgüte olan bağlılığının ve sadakatinin artırılması,
- İşletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdürecekten nitelikli işgücünün önceden hazırlanması,
- Örgüt ya da çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesi,
- Örgüt çapında iş başarısının sağlanması,
- Kamuoyunda imaj yaratmak.

2.4.3. Kariyer Yönetimi Araçları

Örgütlerde kişilerin kariyerlerinin yönetilmesinde uygulanacak olan yöntemlerin belirlenmesinde birçok faktör etkilidir. Bunlar(Bolton ve Gold, 1994; 8):

- Ödeme sistemleri ve kıdem,
- Değerlendirme,
- Örgüt yapısı,
- Strateji,
- Kültür ve Değerler,
- Eğitim ve Geliştirme,
- Kariyer danışmanlığı yöntemleri,
- Değerlendirme Merkezleri,
- Terfi Süreçleri,
- İletişim,
- Karlar ve büyüme,
- Çalışanın kariyer farkındalığı,

Biçiminde sıralanmaktadır.



2.4.3.1. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kişilerin kendi kendilerini değerlendirebilmelerini, danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmelerini, çeşitli seminerlere katılabilmelerini ve etkili bir iş görüşmesinin nasıl olacağı konusunda eğitim alabilmelerini sağlayan merkezlerdir. Bu merkezler, çalışanların kariyer konusunda tavsiyelerde bulunan çeşitli malzemelerden yararlanabilecekleri, işletme içindeki ve işletme dışındaki iş fırsatlarını görebilecekleri, işletme stratejilerine ilişkin tartışmalarda bulunabilecekleri ve kendi kariyerleri hakkında nasıl stratejik düşünebileceklerini öğrenecekleri yerlerdir (Doğan, 1996; 122).

Kariyer Merkezleri özellikle şunları sağlar (Aytaç, 1997; 140);

- Grup atölyeleri oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve işletme dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

2.4.3.2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, mevcut meslek olanakları ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahaleler olarak görülebilir. Bu tür bir danışmanlık, örgüt içinde bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir iş geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük yaşam ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetler sunmaktadır (Şimşek vd., 2004; 344).



Kariyer danışmanlığı muhtemelen dört problemten birinin ortaya çıkması sonucunda talep edilir (Kozak, 2001; 98);

- Yanlış kariyer seçimi,
- Kariyer seçiminde kararsızlık,
- Kariyer seçiminde eksiklik,
- İlgü ve kariyer seçimi arasındaki tutarsızlık.

Kariyer danışmanlığında yararlanılan iki yöntem vardır (Kozak, 2001; 99);

1. İnförmel Danışmanlık
2. Formel Danışmanlık

İnförmel danışmanlık organizasyonlarda, insan kaynakları personeli aracılığıyla, yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyen personel için yürütölen danışmanlık hizmetidir. Burada kariyer danışmanlığı insan kaynaklarındaki her hangi bir görevli tarafından ya da ölüm yöneticileri tarafından yürütölebilir. Danışmanlık hizmetinin belli bir ekip tarafından ve sistematik olarak çeşitli şekillerde yürütölməsi ya da bir danışmanlık firmasından profesyonel olarak bu hizmetin sağlanması durumunda ortaya çıkan danışmanlık ise formel danışmanlıktır (Kozak, 2001; 99).

Danışmanın yaptığı yönlendirmenin derecesine göre üç tür danışmanlık yöntemi vardır (Uyargil, 1994; 102- 103);

- Yönlendirici Danışmanlık; Danışman önce sorunları dinler ve aha sonra kişi ile birlikte ne yapılacağına karar verir. Verilen karar doğrultusunda çalışanı belli bir davranış biçimine doğru motive eder. Yönlendirici danışmanlıkta şu işlevler gerçekleşir; öneri, onay, iletişim, duygusal gerginliğin çözümlenmesi ve sağlıklı düşünme.
- Yönlendirici Olmayan Danışmanlık; Danışman kişiyi dinler, sorunları detaylı bir biçimde açıklamaya teşvik eder, kişinin sorunları



anlamasını ve çözümler bulmasını sağlar. Bu tür danışmanlıkta, yönlendirici danışmanlıktan farklı olarak iletişim ve duygusal gerginliğin çözülmesi daha etkili bir biçimde gerçekleşirken, kişinin sağlıklı düşünce yeni amaç ve değerler oluşturduğu içsel sürecin de yaşanması sağlanmış olur.

- Katılımcı Danışmanlık; Genellikle uygulamada yapılan danışmanlıkların çoğu yönlendirici ve yönlendirici olmayan danışmanlıkların arasında bir noktada gerçekleşir. Bu orta noktada danışman ile kişi sorunu birlikte tartışır ve birlikte muhtemel çözüm yollarını bulurlar. Katılımcı danışmanlık olarak adlandırılan bu yaklaşımda danışman ile kişi farklı değer, bakış açısı ve bilgileri ortaya koyarak karşılıklı güven ve anlayışla sorunu çözmeye çalışırlar. Önce danışman kişinin sorununu dikkatlice dinler, ancak görüşme geliştikçe daha aktif bir rol üstlenerek, bilgi ve görüşlerini aktararak kişi ile sorunu tartışmaya başlar. Bu sürecin sonunda kişinin davranışlarının teyidi, iletişim, duygusal gerginliğin çözülmesi ve sağlıklı düşünce gibi işlevleri gerçekleşir.

Kariyer danışmanlığının örgütlerde yerine getirdiği faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Demirbilek, 1994; 67- 78);

- Performans Değerlendirme döneminde çalışanlara kariyer danışmanlığı hizmetleri,
- Yüksek kapasiteli çalışana yönelik özel kariyer danışmanlığı hizmetleri,
- Yöneticilerin gelecekteki pozisyonları için deneyim kazanmasına yardım edecek bir kariyer yolunun oluşturulması,
- Alt düzey yöneticileri daha üst düzey yönetim pozisyonuna hazırlamak amacıyla onları farklı departmanlarda rotasyona tabi tutma,
- Açık pozisyonlara atama ve bireysel isteklerin dikkate alınması,
- Ev içi ilişkiler için geliştirilmiş yönetim gelişimi programları,
- Kariyer danışmanlığı ve kadınlara özgü iş rotasyonu,



- Emeklilik öncesi danışmanlık.

2.4.3.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği mesleki gelişimleri tamamlamaları için bireylere okumaları gereken kitaplar, katılmaları gereken kurslar, yeteneklerini geliştirmek için izlemeleri gereken yollar, şirket ve endüstrilerde karşılaşabilecekleri kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilmesi ve böylelikle kariyerleri konusunda rehberlik edilmesidir. Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur.

2.4.3.4. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir (Kaynak, 1998; 69).

Bireye daha fazla kariyer olasılığı önermesinin yanı sıra iş rotasyonu daha iyi yetişmiş ve daha yetenekli bir işgücünün oluşmasını sağlar. Bu durum iş rotasyonunun dezavantajları olmadığı anlamına gelmez. Belirli ve daha dar bir işe odaklanmak isteyen çalışanlar için uygun değildir. Örgüt açısından ise çalışanların yeni tecrübeler edinmeye çalışması işletmenin operasyonlarını yavaşlatacaktır. Uzun dönemde rotasyonun şirkete sağlayacağı faydalar olsa da kısa ve orta vadede maliyetler göz önünde bulundurulmalıdır (Gomez- Mejia vd., 2001; 313).

İş rotasyonu, iş değişiklikler, dikey ilerlemeler, yatay transferler, işi yeniden tasarımı veya paylaşma veya yeni göreve atamalar şeklinde değişik biçimlerde söz konusu olabilir (Cenzo, 1996; 284).



2.4.3.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Kaynak, 1998; 71).

İş zenginleştirmenin kilit noktası, çalışanların ne zaman yeteneklerini zorlayacak yeni işlere ihtiyaç olduğunu anlayabilmektir. Etkisini tam olarak gösterebilmesi için, iş zenginleştirmenin, yönetici ve çalışanların işbirliği ile gerçekleştirilmesi gerekir (Şimşek vd., 2004; 162).

2.4.3.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Örgütlerde eğitimsel geliştirme faaliyetleri, eski yeteneklerle çalışanların kendilerini değişen şartlar ve yapılara uyumları sağlamasını zorlaştıracığından yola çıkılarak örgütler tarafından veya dışarıdan uzman kişi ve kuruluşlarca verilen önemli bir kariyer yönetim aracıdır (Cenzo, 1996; 284).

2.4.3.7. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları, bir örgüt içinde personelin ilerleyebilme yollarının belirlenebilmesi için hazırlanan formlardır (Kozak, 2001; 54).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KARIYER YÖNETİMİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. Kariyer Planlamada Performans Değerlemenin Yeri

3.1.1. Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planı

Performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biri çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlamaktır. Etkili performans değerlendirme sistemi performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarmalı, performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçebilmelidir. Geri beslemenin yararları şu şekilde özetlenebilir; çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. İnsan kaynaklarıyla ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.

Çalışanların ilerlemesi ve meslekleri konusunda uzmanlaşmaları için gerekli eğitim programlarının uygulanması kariyer planlama sisteminin önemli bir parçasıdır. Eğitim süreci; hizmet öncesi, deneme süreci ve hizmet içi eğitim olarak sınıflandırılabilir. Bütün bu çalışmaların amacı çalışanların kariyer planı sistemi içinde kendilerini geliştirmeleri ve daha verimli olmalarını sağlamaktır(Obuz, 1996; 5- 6).

Kariyer Planlama çalışmalarının yöneticilere sağladığı yararlar arasında; değerli çalışanların organizasyonda tutulması, yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin gelişmesi, çalışanların gelişimini daha yakından izleme olanağı ve daha verimli performans değerlendirme tartışmaları sağlanması sayılabilir (Aydemir, 1995; 7).



Kariyer planlama şirketin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak kişinin ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama alt kademedeki çalışanların yeteneklerin geliştirmeyi planlarken; uzmanlıkta yöneticiliğe geçen kadroların da mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşme için iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirme sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır (Ergül, 1996; 75).

Performans değer oluşumu yöneticiye ve elemana elemanın uzun vadeli kariyer hedeflerini tartışma imkanı verir. Yönetici elemanın gelişimi için uygulanması gereken konularda önerilerde bulunabilir veya izlenmesi gereken yolları söyleyebilir. Daha önceki performans baz alınarak, yönetici elemana kısa vadeli, belli konuda performansın nasıl geliştirilebileceği konusunda yardımcı olur. Sonuç olarak, eleman yüksek motivasyon kazanmış olur (Fisher, Scheenfeldt; 1996, 455).

Etkili bir performans değerlendirmesi, işgörenlerin yetişip gelişmesine büyük katkı sağlar. Performans değerlendirmesi sürecinde mesleki gelişimin yönü ve hedefleri konusunda da görüşmeler yapılmaktadır. Böylece elemanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur, yöneticiler de onlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gereken şeyler konusunda bilgi ve öneriler verir. Elemanların neye ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi, kariyerlerinin planlanması, eğitimlerinin sürdürülmesi, mesleki seminerler ve çalışma grupları ve o elemanın sahasına özgü başka mesleki etkinlikler gibi konularda önerilerde bulunulabilir. Çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik etmek, organizasyonların önemli bir sorumluluğudur. Organizasyonlar bu konuda yaptıkları yatırımların karşılığını fazlasıyla geri alır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtıp daha verimli çalışmaya ve organizasyonun etkinliklerine katılmaya başladıklarında, terfi ettirilerek ücretleri yükseltilebilir ya da yeni fırsatlar sunularak ödüllendirilmelidirler.



3.1.1.1. Başarılı Bir Performans Yükseltme Planının Gereklere

Yararlı olabilmesi için bir kariyer geliştirme/ performans yükseltme planının taşınması gereken bazı özellikler vardır (Palmer, 1993; 75);

- Üst Yönetimin Çabası; Örgütsel program, üst yönetim işi ciddiye alıp tam bir destek vermedikçe başarılı olamaz. Bu destek hem programa gerekli kaynakları sağlamak ve insan kaynaklarının değerine inanmayı ve elemanların tüm potansiyellerini kullanmasına yardımcı olmak üzere olumlu adımlar atılması konusunda organizasyonun kendisine ve çalışanlara karşı sorumlu olduğunu kabul etmesini gerektirir.
- Açık ve Kesin İfade; Kariyer gelişiminin planlanması, rast gele ele alınmayacak kadar önemli be karışık bir iştir. Program yöneticiler ve personel müdürleri tarafından ayrıntılarıyla düşünülmelidir. Başarılı bir planlamanın sonuçları, organizasyonun bütün performans değerlendirme sistemini ciddiyetle ele alındığını gösteren politika ve prosedürlerde yansımaktadır. Terfiler konusundaki politika, kariyer planlama ve geliştirmenin köşe taşlarından biri olarak görülmelidir. Bu politikaya mümkün olduğunca bağlı kalınmalıdır. Aksi halde organizasyonun çalışanların kariyerleriyle ilgilenmediği konusunda ciddi kuşkularının olması kaçınılmazdır.
- İlan Etme ve Teklif Alma; Organizasyonun iyi işleyen bir iş ilan etme ve teklif alma sistemi olmalıdır. Boş bir konuma dışarıdan eleman aramada önce, çalışanlara o makam için başvuruda bulunma hak ve fırsatı tanınmalıdır. Bu başvuru, yatay geçişler için olduğu gibi daha yüksek makamlar için de yapılabilir. Boş işler için teklif verme bulunma hakkı organizasyonların çalışanların terfi etmesine ilgi gösterdiğinin bir belirtisidir.
- Eğitim ve Gelişim Programları; Her türden eğitim ve kendini geliştirme fırsatı, kariyer geliştirme ve planlamanın etkili olması için gerekli unsurlardır. Eğitim ve geliştirme bölümlerine sahip



organizasyonlar genellikle işgörenlere seminerler, eğitim toplantıları ve eğitsel yardım gibi fırsatlar sağlarlar. Yöneticilerin de bu yönde çaba göstermesi, çalışanların bütün potansiyellerini kullanabilmesi için gereklidir. Böylesi programlar aynı zamanda organizasyonun insan kaynaklarını ciddiye aldığıının elle tutulur bir kanıtıdır. Bu değişik eğitim ve gelişim fırsatlarından hangilerinin kullanılacağına, çalışanlarla yakından ilgilenen çeşitli düzeylerdeki yöneticiler karar vermelidir. Akıllı bir yönetici her bir elemanın ihtiyaçlarını dikkate alır ve bu ihtiyaçlar uygun bir geliştirme programı saptar.

- Yöneticilerin ve Nezaretçilerin Eğitimi; Kariyer planlama ve geliştirme programına sadece en üst yöneticiler değil, çalışanlara rehberlik eden, öneriler yapan ve yardımda bulunan daha alt düzeydeki yöneticiler de destek olmalıdır. Programla ilgili sorumluluklarını tam ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bütün yöneticiler uygun bir eğitimden geçmelidirler.
- İletişim; Yapılan program personel politikası kılavuzları, nezaretçiler ve işgörenler için elkitapları, duyuru panoları, periyodik duyurular gibi çeşitli yollarla bütün organizasyona bildirilmelidir. Serbest ve açık iletişim, organizasyonların programla ilgili olduklarının ve bu işi ciddiye aldıklarının bir başka göstergesidir.
- Dikkatli Planlama; Bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı yılın her hangi bir anında yapılabilir. Ama bir performans değerlendirmesi ile birlikte yapılması daha iyi olur. Gerek yönetici gerekse çalışanlar plana uzun vadeli hedefler koyabilmelidir. Çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi için, yapılması gerekenleri ana hatlarıyla gösteren bir faaliyet planı formu düzenlenmelidir. Bu faaliyet planı mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi elemanların kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsar.



Performans değerlendirmesinin diğer yönlerinde de oluğu gibi, faaliyet planında yer alan etkinliklerle ilgili bir zaman çizelgesi yapılmalıdır. Kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı, çalışanlar ile yöneticinin işbirliği ile hazırlanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel sorumluluklarından biri, çalışanın bireysel gelişimine yardımcı olmak ve çalışanların potansiyel güçlerinin farkına varmaktır. Kariyer gelişimini bilmek ve anlamak, insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel yaşam içinde bireylerin ilk işe girişten itibaren hangi kariyer kararlarını alacakları ve hangi kariyeri seçecekleri ile ilgilendirir. Kariyer gelişimi tek başına bireye bağlı değildir. İnsan kaynakları departmanları çalışanların yetenekleri, becerileri hakkında bilgi edinmenin yanı sıra, bu kişilerin kariyer hedefleri, seçimleri hakkındaki bilgileri çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için örgüt yararına kullanır. İnsan kaynakları yönetimi, bireyin kariyer basamaklarını tırmanma sırasında karşılaştığı güçlüklerin çözümünde yol gösterici bir rol oynar (Aytaç, 1997; 252).

3.1.2. Terfi ve Transfer Kararlarında Performans Değerlendirme Sonuçlarının Önemi

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacıyla yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeyini, e ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayin ile ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir (Kaynak, Adal, 1998; 156).

Personelin bir işten başka bir işe aktarılması, ir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar performans değerlendirmesi bilgilerine göre alınır.

Elemanlar hangi kriterlere göre yükseltildiklerini bilmelidir. Böylelikle bu belirlenen kriterler onların motivasyonlarına etki eder (Cenzo, Robbins, 1996; 270);



- Kıdem ve yeterlilik kuralı; En önemli karar terfide temel alınan unsur kıdem mi yoksa yeterlilik mi olacaktır. Bazı terfilerde her ikisi de göz önünde bulundurularak verilir. Motivasyon açısından; yeterliliğe bağlı terfinin çok daha iyi olduğu söylenebilir.
- Yeterliliklerin ölçülmesi; Terfi yeterlilik baz alınarak yapılıyor ise, bu yeterliliklerin nasıl ölçülmesi gerektiği araştırılmalıdır. Performans ölçümlerinde kullanılan metodlar yeterlilik ölçümlerinde de kullanılabilir. Performans ölçülmesine ek olarak terfi kişinin potansiyelinin önceden bilinmesi ve o kişi ile ilgili gelecek performans tahmini yapabilmek için de geçerli prosedürün uygulanması gerekmektedir.

Elemanların daha önceki performans göstergeleri performans tahminleri için kılavuz olarak kullanılır. Önceki performansları başarılı olan bir elemanın ileride de iyi performans gösterme olasılığı fazladır. Bazı yöneticiler ise elemanlarını ölçmek için test uygulayarak onların potansiyel performans seviyelerini belirlemeye çalışırlar.

- Oluşumun resmiliği; Terfide verilmesi gereken kararlardan biri de terfinin resmi veya gayri resmi oluşudur. Bir çok yönetici elemanlarını yapılacak işlerden haberdar etmek, terfi kararlarının nasıl verildiğini açıklamak ve yine terfiler ile ilgili kriterleri açıklamak istemezler ve resmi olmayan terfiler kullanmaktadır. Elemanlara açıklanmış bir terfinin onların performans ödüllendirmesinde etkili olmayacağını düşünürler.

Resmi olarak yayınlanan terfi politikaları ve prosedürleri uygulayan işletmelerde vardır. Açık pozisyonlar ve onların gerektirdiklerini bütün elemanlara iletirler.

Bu net etkili hareketler iki olanak sağlar;

1. Açık pozisyonlar kalifiye elemanlar için avantaj sağlar.



2. Terfi elemanların gözünde performans ile daha yakın bir hal alır.

- Yatay, Dikey veya Diğer Hareketler; Günümüzde yöneticilerin elemanlarını gösterdikleri yüksek performanslar için yükseltilmeye önem vermeye başladıkları görülmektedir.

Transferler ise genellikle maaş veya kademelerde değişim olmaksızın bir işten başka bir işe geçiştir. Elemanların transferlerle çok ilgilenmelerinin sebebi kişisel gelişim için, daha iyi bir iş veya daha fazla olanak sağlaması, daha iyi çalışma saatlerine kavuşma veya daha iyi çalışma yeri imkanları sunması olabilir. Bunun yanında daha gelişmiş imkanlar sunan bir firmaya transfer olmak istenebilir. Zaman zaman çalışan belirli becerilere ve bilgilere sahip olmasına rağmen, kendisine uygun bir görevde çalıştırılmıyor olabilir. Yapılacak transferlerde, çalışanın performans eksikliğine sahip olduğu konunun, çalışanın atanması planlanan yeni görevi için kritik veya önemsiz olması tercih edilmelidir.

3.1.3. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını başarımla değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzer sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanların ise rotasyona tabi tutulması sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişi daha başarılı olabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle başarımla değerlendirme sonucunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 300).

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile başarı arasında küçümsenmeyecek bir ilişki vardır. İşletmede yapılacak iş düzenleme ve iş zenginleştirme



çalışmalarının, bu çalışanlara bağlı olarak yapılan görev değişikliklerinin temel yaklaşımı işgörenlerin başarılarının azalmasının önlenmesidir. İş zenginleştirme, başka bir deyişle iş çeşitliliğinin artırılması, işin, birden fazla özel amacı içine alacak şekilde bir işgörenin bünyesinde toplanması olayıdır. Bu davranışın klasik iş düzenlemesinden farkı işgörenin aynı iş tanımını içerisinde birden fazla davranışı gerçekleştirmesidir. İş rotasyonu ise, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük veya haftalık olarak kişinin işini değiştirilmesi işlemi iş rotasyonudur. Başarı değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır (Erdoğan, 1991; 186).

3.1.4. İşten Ayırma Kararları ve Performans Değerleme

Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılının ödüllendirilmesi kadar başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/ geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır (Kaynak, 1998; 207).

Performans değerlendirme bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yoldur. Bu değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen çalışanlar, eğitim ve geliştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılır. Ancak tüm çabalara rağmen başarılı olmayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek doğru olacaktır. Bu sistemin en hassas ve kritik amacıdır ve bu nedenle dikkatli kullanılması, çalışanlara da dikkatli ve doğru bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Uygulamada ise performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucunda işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine rastlamak mümkün değildir.



Performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir (Taştan Seçil, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması”, www.insankaynaklari.gokceada.com)



3.2. Uygulama Örneği

3.2.1. Uygulamanın Amacı

İşletmede uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerinin hangi aşamalardan oluştuğunu, bu faaliyetlerden elde edilen sonuçların kariyer yönetim süreci uygulamalarında ne şekilde kullanıldığını tespit etmek.

Şirket hedeflerinin organizasyon içinde tüm çalışanlar tarafından paylaşılarak, organizasyonun ve çalışanların gelişimini sağlamaya yönelik performans yönetimi faaliyetlerinin İnsan Kaynakları tarafından yürütölme şekline ilişkin esasların ve uygulama adımlarının belirlenmesidir.

3.2.2. Uygulama Yapılan Yer

Firma, Alkolsüz İçecek sektöründe lider konumda bulunmakta ve 1961 yılından bu yana faaliyet göstermektedir.

Firmanın Türkiye' nin altı farklı ilinde (Bursa, Sapanca, Mersin, İzmir, Ankara, Çorlu) üretim tesisi; yine çeşitli bölgelerinde satış ve dağıtım merkezleri vardır.

Firma tüm Türkiye' de 3 bölge şeklide konumlanmıştır; Doğu, Batı ve Marmara Bölgesi olarak. Çalışma için araştırmalar 120 kişilik çalışan sayısına sahip olan İzmir Satış ve Dağıtım Merkezi' nde yapılmıştır. Uygulanmakta olan Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Sistemi tüm bölgelerde aynı olup; lokasyonlar arası farklılıklar bulunmamaktadır.

Performans Değerlendirme Sistemi İnsan Kaynakları Direktörlüğü' ne bağlı olarak görev yapan Sistem Geliştirme Bölümü tarafından oluşturulmuş ve güncellenmektedir. Bununla birlikte Bölge İnsan Kaynakları Departmanları sistemin uygulanışında uygulayıcılara karşılaştıkları çeşitli sorunlar konusunda destek



vermekte ve sistemin hatalı ya da eksik kalan yanlarını sistem Geliştirme Departmanı ile paylaşmaktadırlar.

İş Ailesi Nedir?

Temel sorumlulukları, nitelikleri ve yetkinlikleri itibari ile birbirine benzer rollerin gruplanmaları ile iş aileleri oluşur. İş aileleri büyüklük ve ya küçüklük ifade etmezler sadece rolleri anlamak ve tarif edebilmek amacı ile kullanılırlar. Aralarında organizasyon hiyerarşisine göre sıralanmazlar. Organizasyonların yapılarına uygun olarak farklılık gösterebilirler. Kimileri fonksiyonel olabildiği gibi (satış, teknik operasyon gibi); bazıları da rollerin özellikleri, karakterleri (yönetim, destek, araştırma- geliştirme.. gibi) itibari ile bir araya gelen rollerden oluşurlar.

CCI' de Hangi İş Aileleri Vardır?

CCI' de 5 iş ailesi belirlenmiştir:

- Satış
- Teknik Operasyonlar
- Operasyonel Destek
- Yönetim Destek
- Yönetim

Satış:

Bu iş ailesindeki rollerin yeni ve mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak, satış yaparak aldıkları siparişlerin doğrudan teslimatını ve planlanan pazarlama faaliyetlerinin doğru uygulanmasını sağlayarak müşterileri ile iyi ilişkiler kurmaları ve sürdürmeleri beklenir. Bu ailenin üst seviyelerinde detaylı teklif ve şartnamelerin hazırlanması ile birlikte müzakere becerileri önem kazanır. Bazı roller dağıtım kanalının yönetiminden sorumludur. Satış ailesi, yeni müşteri bulmaktan



sorumlu olan rollerin yanı sıra mevcut kilit müşterilere hizmet vermeye odaklanmış düzenli müşteri ilişkilerini yöneten rolleri de üstlenmektedir.

Teknik Operasyonlar:

Bu iş ailesindeki roller tedarik zincirinin sürekliliğinden sorumludurlar. Hedeflenen verimlilik, kalite ve üretim seviyesine ulaşabilmek için araç, ekipman, iş gücü, üretim maliyeti ve üretim kapasitesini planlarlar. Bu roller aynı zamanda operasyonel ve teknik problemlerin çözümünden, adım adım süreç iyileştirmeden, üretimde kullanılan donanım ve araçların bakım ve onarımından sorumludurlar. Bu rollerde bulunan kişilerin deneyimin yanı sıra belirli bir alanda teknik uzmanlığa sahip olmaları beklenir.

Operasyonel Destek:

Bu ailenin temelindeki işler, şirket içi ve şirket dışı iletişimle sağlanan bilgilerin işlenmesini belirli süreçlerden geçirilmesini gerektirir. Tüm rollerin CCI'nin iş hedeflerini gerçekleştirme sürecine önemli katkısı vardır. Daha üst seviyelerde yer alan pozisyonlar kendilerine bağlı küçük gruplara nezaret eder ve ana iş sonuçlarına ulaşmada tanı koyucu olabilirler. Bu rollerin temel sorumluluğu iş süreçlerinin uygulanması, takibi ve kontrolüdür.

Yönetim Destek

Bu iş ailesindeki roller, yönetim kademesinin doğru karar vermesine destek olmak amacı ile veri temin eder, nu verileri analiz eder, yorumlar ve ynetime önerilerde bulunur. Prosedürlerle yönlendirilmiş düzenli raporlar üretebilirler ve ya iş sonuçları/ sektör analizinden verimlilik kıyaslamasına farklı ve ya tek seferlik çalışmalar yürütebilirler. Üst seviyedeki bazı roller politika, prosedür ve sistem geliştirebilir ve bunları uygulayabilir. Bu roller deyim ve eğitim vasıtası ile belli alanlarda ve konularda uzmanlaşmayı ve derin bilgi birikimini gerektirirler.



Bu aileyi operasyonel destek ailesinden ayıran temel unsur, verinin prosedürlerle tanımlanmış ve kullanımının yanı sıra sistemsel değişikliklere temel teşkil edecek kapsamlı analizlerin yapılması, sistemi etkileyecek önerilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

Yönetim:

Bu ailede yer alan roller, iş stratejilerini geliştirir, bu stratejiler çerçevesinde iş planlarını yönetir ve uygulamasını takip eder. Yönetim ailesini ayıran temel özelliklerden biri politikaların, sistemlerin ve çalışanların geliştirilmesidir. Bu roller iş disiplinine uygun tanımlanmış kriterler çerçevesinde iş sonuçlarının elde edilmesini sağlarlar.

İş değerlendirmesi nedir ve hangi amaçla uygulanmaktadır? İş ailesi modelinin temelini oluşturan HAY iş değerlendirme metodunda kullanılan kriterler nelerdir?

İş değerlendirme, organizasyonların süreçleri içinde yer alan rolleri sıralamada ve hiyerarşileri belirlemede kullanılan bir insan kaynakları tekniğidir. Bir işin iş sonuçlarına yaptığı katkı açısından diğer işlere göre ne derece etkili olduğunu belirlemek için bir araçtır. İş değerlendirmenin odağı o işi yapan kişi değil; pozisyonudur. Yapılan rol değerlendirmesinde hali hazırda o rolde bulunan kişilerin kişisel özellikleri değerlendirilmez.

CCI iş değerlendirme çalışması sırasında dünyada yaygın olarak kullanılan Hay İş Değerlendirme Methodu (Hay Method of Job Evaluation) kullanılmıştır. Bu değerlendirme metodunda her iş üç ana faktör açısından değerlendirilir. İşler, puanlama skalasında bulunan puan karşılıklarını alır ve sonunda HAY puan dediğimiz iş büyüklüğüne ulaşılır. Hay metodunda bulunan üç ana kriter şunlardır:

- **Bilgi- Beceri:** İşin beklenen performansta gerçekleştirilmesi için gerekli her türlü bilgi beceri ve tecrübe ile insan ilişkilerinin genişliği



ve yönetim alanının büyüklüğünün toplamıdır. Bu faktörden alınan puanlar işin ne denli uzmanlık, özel bilgi gerektirdiğini ve ne genişlikte insan ilişkileri kurulduğunu ve ne büyüklükteki yönetim alanda işin gerçekleştirildiğini ölçer.

- **Problem Çözme:** İşte karşılaşılabilecek problemlerin karmaşıklığını, tanımlanabilme özelliğini, önceden bilinip bilinmemesini, bunları analiz etmek ve çözmek için gerekli olan yöntemlerin çeşitliliğini ölçer.
- **Sorumluluk:** Yapılan işlerde sorumluluk alabilme ve bu işlerin sonuçlarına yönelik yetki kullanma derecesini ölçer. Yapılan işin çıktı üzerindeki ölçülebilir etkisidir.

Bu da değerlendirilen işin, iş ailesi yapısı içindeki yerini belirler.

Yetkinlik Nedir?

Yetkinlikler üstün performans göstermek için sergilenmesi beklenen kritik davranışlardır. İşin “nasıl” yapıldığını anlatırlar. Yetkinlikleri geliştirmek iş yapma becerisini arttırmak demektir. İş yapma becerisini arttırmak işi ilerletir, büyütür, kişinin potansiyelini arttırır.

Yetkinliklerdeki gelişim ihtiyacı nasıl belirlenir? Yetkinlikler nasıl geliştirilir?

Yetkinlikler performans değerlendirme sistemine dahil edilmiştir. Kişiler işlerini yapabilmek için hangi yetkinlikleri hangi seviyede sergilemeleri gerektiğini hedef belirleme sürecinde öğrenirler. Yetkinlikler tüm yıl boyunca gözlemlenir ve yılsonu değerlendirmesinde değerlendirilirler. Bu değerlendirme esnasında çalışanın beklenen seviyenin altında olan yetkinlikleri için; yönetici ile çalışan birlikte gelişim planı yaparlar. Bu noktada eğitim programları, okuma, iş başı eğitimleri, iş zenginleştirilmesi gibi yöntemler uygulanır. Bu süreç etkin kullanımlara çalışanların yetkinlikleri geliştirilir.



Kariyer ve Gelişim Sistemi nasıl çalışıyor?

Kariyer ve gelişim sisteminin temeli yetkinliklerin de dahil edildiği Performans Değerlendirme Sistemidir. Çalışanların öncelikle kendi buldukları pozisyonun yetkinliklerini beklenen seviyede gerçekleştirmeleri beklenir. Dolayısı ile gelişim planları öncelikle mevcut pozisyonda bir gelişim ihtiyacı varsa onlar için yapılır.

Yetkinlikler gelişip; iş yapma becerisi arttıkça iş performansı da gelişecek ve bu hem yüksek iş performansı hen de yüksek yetkinlik seviyesi sergileyen çalışanın gelecek için bir potansiyel olarak değerlendirilmesine imkan tanıyacaktır.

Bu izleme performans dönemi boyunca almanın yöneticisi tarafından sürekli yapılaca, geri bildirim verilecek ve gelişiminin sağlanması şeklinde olacaktır. Diğer taraftan da İK departmanı da merkezi olarak istikrarlı bir şekilde üstün performans (iş ve yetkinlik) gösteren çalışanları belirleyecekve yöneticileri ile birlikte gelişimlerini takip edecektir.

Bu sayede çalışanlar kendi pozisyonlarının gerekliliklerini tamamladıktan sonra, daha üst pozisyonların yetkinliklerini geliştirmeye aday olacaklar ve bu pozisyonların yetkinlerini geliştirmek üzere planlarına bu yetkinlikleri dahil edeceklerdir. Bu durum gerek yöneticinin gerekse İK departmanının önerisi ve takibi ile olacaktır.

Diğer taraftan şirket içi İstihdam sistemi çerçevesinde çık pozisyonlar şirket içerisinde duyurulacak, aranan özellikler belirtilecektir. Kişiler kendi bireysel istekleri doğrultusunda yöneticilerine danışarak bu pozisyonlara başvurabilecekler, yapılan mülakatlarla bu pozisyonlara uygun bulunurlarsa kariyerlerini farklı bir alanda sürürme fırsatı elde etmiş olacaklardır. Diğer bir deyişle, kişiler sadece kendi buldukları iş ailesinde değil; benzer yetkinlikler gerektiren diğer aileler içindeki



rollere de aday olabileceklerdir. Sistemin ortak paydasını yetkinlikler oluşturmaktadır.

Bu sistemde terfi ne demektir?

Daha yüksek bir HAY puan ile değerlendirilmiş bir seviyedeki pozisyona geçmek terfi etmek demektir. Mevcut pozisyonu il aynı HAY puanı ile değerlendirilmiş bir başka pozisyona geçme veya farklı sebeplerle ücret artışı görmüş olmak terfi etmek demek değildir. Pozisyonların unvanları, bu pozisyonların buldukları HAY puanını ve ailenin seviyesini ifade etmez. Aynı ailenin aynı seviyesindeki farklı pozisyonlar, görevleri ve temsil yetenekleri nedeni ile farklı unvanlar alabilirler. Unvanlar sadece aynı işi yapanlar için değişiklik göstermez.

3.2.3. Uygulanmakta Olan Performans Yönetim Sistemi

Aşağıda süreci işlenen şirkette Performans Yönetim Sistemi; şirket hedeflerinin çalışan hedeflerine dönüştürülüp gerçekleştirilmesini sağlayan sistemdir. Bu süreçte her bir çalışanın bireysel hedeflerinin diğer takım arkadaşları ve



departmanın hedefleri ile olan ilişkisini tam olarak anlamasıdır. Bir başka deyişle kendine düşen görevlerle ilgili farkındalık yaratılmasıdır.

Performans Yönetim Süreci;

- Yönetici ve çalışan arasında iki yönlü bir iletişim sürecidir.
- Çalışanların gelişiminin sağlanması amacıyla destekleyen bir araçtır.
- Gerçekleşen performansın somut verilerle değerlendirilmesi için etkin bir yöntemdir.
- Önemli bir motivasyon aracıdır.

3.2.3.1. Hedef Belirleme Süreci

İş tanımları ve örnek ölçüm kriterleri üzerinden geçilerek bireysel iş hedeflerinin ve gelişim hedeflerinin saptanması ve ilgili faaliyet planlarının yapılmasını kapsar.

Her yılbaşında İnsan Kaynakları Direktörü tarafından tüm yöneticilere o yılın Performans Değerlendirme Sürecinin başladığı duyurulur.

Çalışanlar ve yöneticiler elektronik ortamda “Performans Plan/Değerlendirme Formu” nu hazırlarlar ve gerekli tüm onayları tamamlandıktan sonra İnsan Kaynakları departmanına iletirler. Elektronik formlardaki onay mekanizması sistemde tanımlandığı şekilde otomatik olarak işler.

İnsan Kaynakları departmanı gelen formlardaki hedeflerin belirlenmiş olan kriterlere uygun olup olmadığını kontrol eder. Uygun olmayan formları ilgili yöneticiye geri gönderir. Uygun olan formları onaylayarak hedef belirleme sürecini sona erdirir. Formlarda belirtilen gelişim hedefleri eğitim planları yapılırken kullanılmak üzere eğitim bölümüne iletir.



Gelişim hedefleri, iş performansı ve verimliliği arttırmak, ana sorumlulukları daha etkin yerine getirmek ve kişiyi daha üst pozisyonlara yetiştirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinlikler incelenerek oluşturulan hedeflerdir.

3.2.3.2. Ara Değerlendirme Süreci

Dönem içinde hedeflerin ne derece gerçekleştiğinin, gelişim planının ne kadar uygulandığının gözden geçirilmesidir.

Hedef belirleme sürecinden yaklaşık altı ay kadar sonra İnsan Kaynakları Sistem Geliştirme Müdürü tarafından Ara Değerlendirme sürecinin başladığı tüm yöneticilere duyurulur. Elektronik formların sistemde otomatik olarak aktive olmasından Performans, Organizasyonel Gelişim ve Planlama Uzmanı sorumludur. Elektronik ortamda ulaşımı olmayan çalışanlar için basılı formlar İnsan Kaynakları ekibi tarafından ilgili yöneticilere iletilir.

Ara değerlendirmelerde tüm hedeflerin gözden geçirilip geçirilmediği, hedef iptali ya da eklenmesi söz konusu ise ağırlıkların gözden geçirilip geçirilmediği, tüm onayların tamamlanıp tamamlanmadığı, planın gerisinde kalan hedefler için ilave adımların planlanıp planlanmadığı insan kaynakları departmanı tarafından kontrol edilir.

Yapılan değerlendirme ve kontrollerden sonra değişiklik ve düzeltme gerekmesi durumunda ilgili İnsan Kaynakları Sorumlusu formu ilgili yöneticiye iletir. Herhangi bir değişiklik gerekmemesi halinde ise formu onaylayarak ara değerlendirmeyi bitirir. Gelişim hedeflerinde değişiklik varsa bunu da Eğitim departmanına bildirir.

3.2.3.3. Yılsonu Değerlendirme Süreci



Performans dönemi sonunda, hedefler ve gelişim planı açısından sağlanan başarının değerlendirilmesidir. Çalışan, performansı hakkında kendi görüşlerini ifade eder ve yöneticilerin görüşlerini ve geribildirimlerini alır.

İnsan Kaynakları Sistem Geliştirme Müdürü geçmiş yılın performans sonuçlarını analiz ederek performans sürecinde dikkat edilmesi gereken hususları belirleyerek İK Direktörüne iletir.

Aralık ayı başında Performans, Organizasyonel Gelişim ve Planlama Uzmanı tarafından elektronik formların sistem üzerinde aktive edilmesi sağlanır. İnsan Kaynakları Direktörü performans değerlendirme sürecinin başladığını ve gerekli bilgileri, dikkat edilecek hususları bir mesajla birlikte tüm yöneticilerle paylaşır.

Performans değerlendirme görüşmeleri belirli olan kriterler çerçevesinde tamamlandıktan sonra; performans notu belirlenerek; formlar insan kaynakları departmanına iletilir.

İnsan Kaynakları departmanı her hangi bir düzeltme gerekiyorsa formu ilgili yöneticiye iletir. Aksi takdirde form onaylanarak işlemler tamamlanır.

3.2.3.4. Performans Değerlendirme Sürecinin Çıktıları

Ücret, Ek Menfaatler ve Bordro Uzmanı tarafından değerlendirme puanları ve prim yüzdeleri doğrultusunda performans prim tutarları hesaplanır. Akabinde belirlenen bu rakamlar Genel Müdür onayına sunulur.

Bununla birlikte performans Değerlendirme Formunda yer alan kişinin kariyer süreci ile ilgili olan kısım yine İnsan Kaynakları departmanı tarafında değerlendirilerek; bir üst pozisyon için yeterli yetkinliğe sahip adaylar için uygun pozisyon olup olmadığı kontrol edilir. Adayın bir üst pozisyon için yeterli yetkinliğe sahip olduğunun bilgisi ilgili birim yöneticilerine verilir.



Bununla birlikte mevcut pozisyonunun gerektirdiği yetkinliklere sahip adaylar için; bir üst pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenerek bu yetkinlikleri geliştirmek için gerekli olan yetkinlikleri geliştirecek olan eğitimler eğer kişinin amiri tarafında performans değerlendirme süreci içerisinde belirlenmemişse; insan kaynakları tarafından ilgili kişilere iletilir.

Bu durumda firmada oluşabilecek açık bir pozisyonda öncelikle değerlendirmeye alınacak olan kişiler açık olan pozisyonun altında görev yapmakta olan çalışanlardır. Eğer bu çalışanlar arasında pozisyonun gerektirdiği beceri ve yetkinliklere sahip olan bir aday varsa; uygun olan bu aday pozisyona yerleştirilir. Bu yapılırken aday hakkında bilgi edinmek için öncelikle başvurulacak kaynak kişiye ait performans değerlendirme formları ve yöneticisinin yorumlarıdır.

Firmada uygulanmakta olan performans değerlendirme formlarının üzerinde yer alan “Bir üst pozisyon için uygundur” ibaresi; kişinin kariyer basamaklarını tırmanması için geribildirim alınan noktadır.

Diğer bir yandan çalışan bir üst pozisyon için uygun olmamakla birlikte; tamamen farklı bir bölümde değerlendirildiği takdirde çok daha verimli olabilecek özelliklere de sahip olabilir. Bu durum yine performans değerlendirme formlarında kişinin yöneticisi tarafından özellikle üzerinde durulması ve belirtilmesi gereken bir noktadır.

Söz konusu firma, açılan pozisyonlar için insan kaynağını dışarıdan aramak yoluna gitmeden önce firma içi ilan açarak; bu pozisyona geçmek isteyen çalışanları değerlendirmek yoluna gitmektedir. Firma içinde açılan bu ilan şirket çalışanlarına mail yolu ile; mail ulaşımı olmayan çalışanlara ise ilan panosuna asılmak suretiyle duyurulmaktadır. İlan iki hafta boyunca aktif bırakılarak şirket içi başvurular toplanmakta; akabinde adaylarla görüşmeler başlatılmaktadır. Şirket içinden pozisyona uygun aday bulunamadığı takdirde; dış kaynak kullanımına yönelinmektedir.



Şirket içersinde öncelik verilecek kişiler; açık olan pozisyona direk bağlı çalışan kişilerdir. Ancak bu kişiler arasında uygun aday yoksa; şirketin farklı bölümlerinde çalışan ve söz konusu açık pozisyona geçmek isteyen adaylar değerlendirilme yoluna gidilmektedir.

İşe alım süreci sona erdiğinde eğer pozisyonun altında çalışmakta olan kişilerden uygun bir aday bulunamamışsa; bunun nedenleri sorgulanır. Pozisyonun gerektirdiği yetkinlik ve beceriler net bir şekilde ortaya konulduktan sonra; altta çalışan personelde neyin eksik olduğu saptanır. Bundan sonra çalışanı bir üst pozisyon için hazırlama; eksiklerini tamamlama süreci başlar. Bu durumda çalışanın eksik olan yetkinlikleri saptandıktan sonra bu yetkinliklerin gelişmesi için gerekli olan eğitimler planlanır ve çalışanın bu eğitimleri alarak; bir daha açılacak benzeri bir pozisyona hazırlanması sağlanır.

Bu şekilde çalışanların şirkete olan bağlılıkları ve çalışma istekleri artmakta; kariyerlerindeki basamakları net bir şekilde öngörülmeyle sağlanmaktadır.

Sonuç

İnsan kaynaklarının temel işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme işgörenin herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Ancak bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek



oldukça zordur. Zira performans değerlendirme insana yönelik bir sistemdir ve de performans subjektif bir kavramdır.

Performans yönetiminden firmaların sağlamak istedikleri temel amaç; organizasyonun etkinliğini, bireysel becerileri ve onların organizasyona katkılarını geliştirmektir. Böylece bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir ortam oluşmaktadır.

Performans değerlendirme ortak bir çalışma, bilgi alışverişi, sorumlulukların paylaşımı, gelişme ve yetiştirmeye imkan veren bir sistem olarak düşünülmelidir. Etkili bir performans değerlemesinin temel ilkeleri, açık hedefler, iş analizleri ve motivasyondur.

Performans değerlendirme sistemi diğer insan kaynakları uygulamaları özellikle de kariyer yönetimi için önemli bir kaynaktır.

Performans değerlendirme mevcut çalışanların kariyer gelişimleri doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Zaten değerlendirme yapmanın amaçlarından biri de çalışanların kişisel gelişimleri doğrultusunda almaları gereken eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Performans değerlendirme süreci sonunda bireyin beklenen performansı ile ölçülen performansı arasında bir fark çıkar ve ya eşitlik olur. Bu eğitim açığıdır ve temel nedeni kişilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. Performans değerlendirme eğitiminin belirlenmesinin yanında işletmede uygulanan eğitim faaliyetlerinin etkinliğini belirlemede de önemli bir araçtır. Etkinliği belirlemek için çalışanların program öncesinde ve sonrasında bilgi ve beceri durumlarının saptanması gerekir. Diğer ölçütler ise verimlilik artışı, maliyet düşüşü ve başarıdaki iyileşmelerdir.

Performans değerlendirme organizasyonların kariyer geliştirme programlarının yararlı bir başlangıç noktası oluşturulabilmesi için ciddiyle ele alınmalıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmesi, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi



almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında değerlendirme verileri kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Firmalar kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirebilmek için performans değerlendirme çalışmaları hakkında fikir sahibi olmalıdır.

Tüm bunların yanında performans değerlendirme sonuçlarının; uygulamada terfi ve transfer kararlarında, rotasyon, iş genişletme ve zenginleştirme faaliyetlerinde ve işten ayırma kararlarında da uygulandığı görülmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

AÇIKALIN, Aytaç, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000

ALDEMİR, Ceyhan, Ataol, Alpay, Budak, Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001



ATAAY, İsmail D., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990

AYDEMİR, Nilgün, **2000' li yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, 1995

AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayını, Bursa, 1997

BEACH, D.S., **The Management of People at Work**, McMillan Publishing Co., New York, 1980

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003

CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara; 1995.

CAN, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001

CENZO David De, Robbins Stephen, **Human Resources Management**, John Wiley & Sons Inc, USA, 1996)

EDWARDS, M., EWEN A., **Providing 360 Degree Feedback Organizational Performance**, 1996

ERASLAN, Ergün, Algün, Onur, **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniv. Müh. Mimarlık Fak. Dergisi No;1; 2005



ERDOĞAN, İlhan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İÜ. Yayını, İstanbul, 1991

ERGÜL, Şebnem, **Personel Yönetimi**, Araştırma Yayınları No; 9, İstanbul, 1996

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul; 1999

FINNIGAN, John, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997

FISHER, Cynthia D., Scheenfeldt, Lyle, **Human Resources Management**, Houghton Company, USA, 1996

FROST, Peter J., NORD, Walter R., KREFTING, Linda A., **HRM Reality; Putting Competence in Context**, Prentice Hall, New Jersey, 2002

GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1999

GOMEZ- MEJIA, Luis, Balkin, David B., Cardy, Robert L., **Managing Human Resources**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001

GRIFFITHS, Mark; “**Workaholism is stil a useful construct**”, *Addiction Research and Theory*, 2005

GROSS, Harriet Engel, “**Dual- Career Couples who live apart; two types**”, *Der; Patricia Voydanoff, Work And Family*, William C. Brown Publ., 1987

İnsan Kaynakları.com Ekibi, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002



KAYNAK, Tuğray, Adal, Zeki, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No; 537, Eskişehir, 1998

NEO, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çeviren; Canan Çetin, Beta Yayın, 1999

ÖNDER, Bülent, **Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi**, TRT Genel Sekreterlik Basın ve Yayın Müdürlüğü Ofset, Ankara; 2000

PALMER, Margeret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tiaret Ltd Şti. Çeviren; Doğan Şahiner, İstanbul; 1993

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

ŞİMŞEK, Şerif M., Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir, Soysal, Abdullah, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara; 2000.

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

WERTHER, William, Davis Keith, **Human Resources and Personel Management 4.th Edition**, Mc.Grow Hill, USA, 1993

Tezler

ARGÜDEN, Mehmet, **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998



OBUZ, Nuray, **“Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”** Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa

ONAT, Bülent, **İnsan Kaynaklarının Gelişimi Açısından Bankalarda Performans Değerlendirme Uygulamaları**, SBE, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002

TELCİ, Cafer, **Career Planning in Organization**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992

Makaleler

AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Çift Kariyerli Eşler**, Mess Mercek Dergisi, Nisan 2000

BOLTON, Robert, Gold, Jeffrey, **Career Management: Matching the needs of Individuals With the Needs of Organizations**, Personel Review, Vol: 23, No: 1, 1994

DOĞAN, Selen, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1, Niğde, 1996

GREENHAUS, Jeffrey H., Callanan, Gerard A., Kaplan, Eileen, **The Role of Goal Setting in Career Management**, The International Journal Of Career Management, Vol: 7, No: 5, 1995

ILES, Paul, Mabey, Christopher, **Managerial Career Development Programmes: Effectiveness, Availability and Acceptability**, Bristish Journal Of Management, Vol: 4, 1993

KOCACIK, Faruk, Gökkaya, Veda B., **“Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005



MCKAY Jack; **“Workaholism; Praised or teh Plauge of School Administrators?”**, AASA Journal of Scholarship and Practice, Summer 2004, Voll, No; 2, s.6

Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, **“Psikoteknik ve Kullanım Alanları”**;
Ocak 2001

PREWITT, Edward, **360 Derece Feedback Yöntemi**, Power/ Harvard Review Eki, 1998

SABUNCUOğLU, Zeyyat, **Seçim Hikmet, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No;831, Eskişehir, 1997

SPOR, Nazlı Yaşar, **Psikoteknik ve Kullanım Alanları**, Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ocak 2001; 13

TOğALOğLU, Neşet, **“Kariyer Planlamannın Grup Açısından nemi ve Uygulamadan rnek”**, Human Resources, Nisan- Haziran 99, 3/2. sayı

TRAHANT, Burke, Koonce, R., **12 Prenciples of Organizational Transforming**, Management Review, Vol;86, No;8; 1997

TURGUT, Hakan, **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif; 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**, Sayıştay Dergisi, Sayı; 42, 2002

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi Yayını No; 262, İstanbul, 1994

YÜCEL, Recep, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999



İnternet Kaynakları

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3311>, Erişim Tarihi: 05.05.2006

<http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp>, Erişim Tarihi: 03.05.2006

www.internationalhospital.com.tr/etiler/p_kadin_detail.asp%3Fi%3D28+%22i%C5%9Fkoliklik%22&hl=tr&gl=tr&ct=clnk&cd=1, Erişim Tarihi: 01.06.2007

www.isgucdergi.org/pdf/atemel.pdf, Erişim Tarihi: 13.05.2007

www.internationalhospital.com.tr/etiler/p_kadin_detail.asp?i=28 - 18k, Erişim Tarihi: 18.06.2007

<http://www.tisk.org.tr/işverderg/0620001/çalışmah.htm>, Erişim Tarihi: 16.05.2007

<http://www.tisk.org.tr/işverderg/0620001/çalışmah.htm>, Erişim Tarihi: 08.12.2006

<http://www.acibademhastanesi.com.tr/TipBilgi/stres.htm>, Erişim Tarihi: 07.06.2007

www.ikademi.com/showthread.php?t=273 - 43k, Erişim Tarihi: 04.04.2007

http://www.mcozden.com/bky_09.htm, Erişim Tarihi: 05.08.2007

www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98 - 59k, Erişim Tarihi: 04.06.2006