

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME,  
GERİ BİLDİRİM, KARIYER PLANLAMA  
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**UMUT KOCABEY  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. Halit KESKİN**

**GEBZE  
2010**

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME,  
GERİ BİLDİRİM, KARIYER PLANLAMA  
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**UMUT KOCABEY  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. Halit KESKİN**

**GEBZE  
2010**



**GEBZE YÜKSEK  
TEKNOLOJİ  
ENSTITÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2010 tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **24/12/2010** tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Umut KOCABEY**'in '**İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**' adlı tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE : Prof. Dr. Halit KESKİN  
(TEZ DANIşMANI)

ÜYE : Doç. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

**ONAY**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2010 tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

# İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME, GERİ BİLDİRİM, KARIYER PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Umut KOCABEY

Günümüzde, işletmelerde en yetenekli bireylerin işletmeye dahil edilmesine, bu bireylerin işletmede kalmalarının sağlanmasına, motive edilmesi ve eğitilmesine, beklentilerinin gözetilmesine, işletme ile uyumlarının sağlanmasına ilişkin konular ön plana çıkmıştır. İşte performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılıkta bu bağlamda değerlendirilecek kavramlar olarak karşımıza çıkar.

Performans değerlendirme, bireylerin iş başarısı ile işindeki tutum ve davranışları ile kişisel niteliklerini belirlemeye yönelik, bireylerin işletmenin başarısına olan katkılarını ölçen süreçtir. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlaması, çalışanların en iyiyi yapacak motivasyona sahip olmasına bağlanmaktadır. Bu bağlamda işletmeler; başarılı olabilmek, çalışanlarının motivasyonunu ve devamlılığını sağlayabilmek, verimliliklerini artırarak örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kariyer planlama uygulamalarına önem vermek durumundadır. Örgütsel bağlılık ise, bireyin işletme amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve işletme üyeliğini devam ettirme arzusudur.

Bu çalışmada, performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif bağlılık.

## SUMMARY

### A RESEARCH FOR THE RELATIONSHIPS BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL, FEEDBACK, CAREER PLANING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Umut KOCABEY

Today, new issues related to involving th most compenent employees in organization, causing them to stay within the organization, motivating and training them, meeting their expectations and rendering the harmony between the organization and employees in question, have come into prominence. Herein, performance appraisal, feedback, career planing and organizational commitment are the notions to be evaluated in this sense.

Performance appraisal is a process, aim of which is to determine personnels success, attitudes and behaviors at work, measures personnels additions to the success of company. In the new global world order where human resources management has a strategic importance, business enterprises have to give great importance to career planning in order to be successful, to motivate its workers, to achieve organizational goals by increasing their productivity and to have an advantage in this competitive environment. Organizational commitment for an individual is to accept the goals and values of an organization, to spend afford to reach these goals and to wish to continue to be a member of the organization.

This study investigates the relationship between performance appraisal, feedback, career planing and organizational commitment.

**Keywords:** Performance Appraisal, Feedback, Career Planing, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.

## TEŞEKKÜR

Yaptığım alıŐmalar süresince değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren saygıdeğer hocam ve danıŐmanım Prof. Dr. Halit KESKİN'e, aynı zamanda benden hiçbir zaman sabrını, yardımını ve tecrübelerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL'e, ayrıca Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN, Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOğLU, Doç. Dr. Hüseyin İNCE ve bu tezi hazırlamamdaki her aşamada manevi destek ve çabalarıyla her zaman yanımda olan sevgili eŐim Aynur, biricik oğlum Bilgin Erbey Batu ve aileme teŐekkürü bir borç bilirim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	15

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS'IN TANIMI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE YÖNTEMLERİ

1.1	Performans'ın Tanımı	19
1.2	Performans Değerlendirme	20
1.3	Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları Ve Amaçları	21
1.3.1	Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	21
1.3.2	Performans Değerlendirmenin Amaçları	22
1.4	Performans Değerlendirme Sisteminde Geri Bildirim Mekanizması	24
1.5	Performans Değerlendirme Sistemi ve Yöntemleri	24
1.6	Performans Değerlendirme Planı	25
1.7	Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	26
1.7.1	Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesinde Karşılaşılan Zorluklar	26
1.7.2	Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınması Gereken Hususlar	26
1.7.3	Performans Değerlendirme Kriterlerinin Sınıflandırılması	27
1.7.3.1	Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler	27
1.7.3.2	Davranışlara Dayalı Kriterler	28
1.7.3.3	Çıktılara Ve Sonuçlara Dayalı Kriterler	30

1.8	Performans Standartları Ve Performans Standartlarının Saptanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	29
1.9	Performans Değerlendirme Sıklığının Tespiti	30
1.10	Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Belirlenmesi	30
1.10.1	Bireyin Bağlı Olduğu En Yakın Üst Amir Tarafından Yapılan Değerlendirme	31
1.10.2	İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme	31
1.10.3	Kendi Kendini Değerlendirme	32
1.10.4	Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme	33
1.10.5	Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme	34
1.10.6	Bir Komite Veya Grup Tarafından Yapılan Değerlendirme	34
1.10.7	Diğer Bir Kişi Veya Kuruluş Tarafından Yapılan Değerlendirme	35
1.11	Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	35
1.11.1	Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	37
1.11.1.1	Sıralama Ve İkili Karşılaştırma Yöntemi	37
1.11.1.2	Zorunlu Dağılım Yöntemi	38
1.11.2	Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	39
1.11.2.1	Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler	40
1.11.2.1.1	Geleneksel Değerlendirme Skalaları	40
1.11.2.1.2	Değerlendirme Faktörleri	41
1.11.2.1.3	Faktör Gruplarının Tartılandırılması	41
1.11.2.1.4	Davranışsal Değerlendirme Skalaları	42
1.11.2.1.4.1	Davranışsal Beklenti Skalaları	43
1.11.2.1.4.2	Davranışsal Gözlem Skalaları	44
1.11.2.2	Kritik Olay Yöntemi	45
1.11.2.3	Derecelendirme Ve Puanlama Yöntemi	46
1.11.2.4	Değerlendirme Merkezi Yöntemi	47
1.11.2.5	Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi	48
1.11.2.6	Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi	49
1.11.2.7	Kontrol Listesi Yöntemi	49
1.11.3	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	50
1.11.3.1	Direkt İndeks Ve Standartlar Yöntemi	51
1.11.3.2	Amaçlara Göre Yönetim	51
1.11.4	Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Seçimi Ve Karşılaştırılması	53
1.12	Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Eğitimi	54



1.13	Performans Değerlendirme Görüşmesi	55
1.14	Performans Değerlendirme Hataları	57
1.14.1	Kişisel Önyargılar	58
1.14.2	Tolerans – Katılık (Aşırı Olumluluk Ve Olumsuzluk)	58
1.14.3	Hale Etkisi	59
1.14.4	Merkezi (Ortalama) Eğilim Hatası	60
1.14.5	Tam Nesnel Olmama	60
1.14.6	Teknik Hatalar	61
1.14.7	Kontrast Hataları	61
1.14.8	Tek Yönlü Ölçüm Hatası	62
1.15	Performans Değerlendirme Hatalarını Önlemek İçin Alınması Gereken Önlemler	62

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMI, KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE KARİYER PLANLAMA

2.1	Kariyer Kavramı	64
2.2	Kariyerle İlgili Temel Kavramlar	65
2.2.1	Kariyer Planlaması	65
2.2.2	Kariyer Yönetimi	66
2.2.3	Kariyer Geliştirme	66
2.2.4	Kariyer Değerleri	68
2.2.5	Kariyer Durağanlığı	69
2.2.6	Kariyer Dengeleri	69
2.2.7	Kariyer Sosyalleşmesi	70
2.3	Kariyer Evreleri	70
2.3.1	Keşif Dönemi (0-25 yaş)	71
2.3.2	İşletmeye Giriş ve Kariyer Başlangıcı (Kurulma) (26-35 yaş)	72
2.3.3	Kariyer Ortası (36-50 yaş)	73
2.3.4	Kariyer Sonu (51-65 yaş)	74
2.3.5	Azalma (Emeklilik) (65-75 yaş)	75
2.4	Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	76

2.4.1	Kendini Tanıma ve Değerlendirme	77
2.4.2	İlgi Alanları ve Beklentiler	77
2.4.3	Kişilik Özellikleri	78
2.4.4	Sosyal Etmenler	78
2.5	Kariyer Yolları	79
2.6	Kariyer Kalıpları	81
2.6.1	Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	81
2.6.2	Spiral Kariyer Kalıbı	81
2.6.3	Doğrusal Kariyer Kalıbı	81
2.6.4	Kararlı Kariyer Kalıbı	82
2.7	Kariyer Engeli Kavramı ve Kariyer Engelleri	82
2.7.1	İşten Çıkartılmak	83
2.7.2	Stres ve Tükenmişlik	83
2.7.3	Gözden Düşme	85
2.7.4	Cam Tavan	86
2.7.5	Beceri Eksikliği	87
2.7.6	Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık	88
2.7.7	Çift Kariyerli Eşler	89
2.7.8	Ay Işığı (İkinci İş) Sorunu	89
2.8	Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları	90
2.8.1	Sınırsız Kariyer	91
2.8.2	Esnek Kariyer	92
2.8.3	Portföy Kariyer	93
2.8.4	İki Basamaklı Kariyer Yolu	93
2.8.5	Çalışan Eşlerin Kariyeri	94
2.9	Kariyer Planlama Kavramı Ve Önemi	94
2.10	Kariyer Planlamasının Amaçları	96
2.10.1	Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları	96
2.10.2	Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları	97
2.11	Kariyer Planlama Sistemleri	98
2.11.1	Bireysel Kariyer Planlaması	98
2.11.1.1	Bireysel Kariyer Planlaması Aşamaları	99
2.11.1.1.1	Aşama I : Kendini Tanıma Ve Değerlendirme	99

2.11.1.1.2	Aşama II : Alternatif Meslekler, Örgütler Ve Sektörler Hakkında Bilgi Edinme	100
2.11.1.1.3	Aşama III : Bireysel Kariyer Hedeflerini Belirleme	101
2.11.1.1.4	Aşama IV : Kariyer Planları Hazırlama	102
2.11.2	Örgütsel Kariyer Planlaması	102
2.11.2.1	Örgütsel Kariyer Planlaması Aşamaları	103
2.11.2.1.1	Aşama I : Örgütsel Analiz	103
2.11.2.1.2	Aşama II : Performans Değerlendirme	104
2.11.2.1.3	Aşama III : Hareket Planlaması	105
2.12	Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamalarının İşletmeye Sağladığı Faydalar	106
2.12.1	Bireysel Kariyer Planlamasının Faydaları	106
2.12.2	Örgütsel Kariyer Planlamasının Faydaları	107
2.13	Kariyer Planlama Yöntemleri	107
2.13.1	Kariyer Çalıştayları (Grup Çalışmaları)	107
2.13.2	Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri	108
2.13.3	Kariyer Danışmanlığı	108
2.13.4	Performans Değerlendirme	110
2.13.5	Psikolojik Değerlendirme Teknikleri	111
2.13.6	Özel Rehberlik (Koçluk)	111
2.13.7	Kariyer Rehberliği (Mentorluk)	112

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK UNSURLARI

3.1	Örgütsel Bağlılık Kavramı	113
3.2	Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	116
3.2.1	Duygusal Bağlılık	117
3.2.2	Devamlılık Bağlılığı	119
3.2.3	Normatif Bağlılık	120

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI İLE BİREYİN BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1	Performans Değerlendirme, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	124
4.2	Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	132
4.3	Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	138
4.4	Araştırma Modeli	143
4.5	Araştırma Hipotezleri	143

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ BİREYİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1	Araştırmanın Amacı	149
5.2	Araştırma Metodu	149
5.2.1	Örneklem	149
5.2.2	Ölçekler	150
5.3	Araştırma Bulguları, Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	151
5.4	Regresyon Analizi	157
5.5	Tartışmalar	162
5.5.1	Sınırlılıklar	165
5.5.2	Öneriler	166
	<b>SONUÇLAR</b>	168
	<b>KAYNAKLAR DİZİNİ</b>	170
	<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	181
	<b>EKLER</b>	182
	Ek-1. Anket Soruları	182

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1 Performans Değerlendirme Süreci	25
2 Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği	37
3 Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği	38
4 Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği	39
5 Geleneksel Değerlendirme Skalası Örneği	40
6 Kritik Olay Yöntemi Örneği	46
7 Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği	50
8 Amaçlara Göre Yönetim Sürecinin Aşamaları	52
9 Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli	67
10 Gerçekçi Kariyer Yollarının Geliştirilmesi	80
11 Kariyer Planlamasında Kişi ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi	95
12 Kariyer Planlama Süreci	96
13 Bireysel Kariyer Planlama Süreci	99
14 Kariyer Danışmanlığı Süreci	109
15 Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli	116
16 Bireysel Değerlendirme Alıştırma Örneği	136
17 Bireysel Kariyer Planı	142
18 Teorik Model	143

## TABLOLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1 Üç Farklı Faktör Grubuna Çeşitli Düzeylerdeki Pozisyonlar İçin	42
2 Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Örneği	43
3 Bir Barmenin Müşteri İlişkileri İle İlgili Bir Davranışsal Temele Dayalı Skala Örneği	44
4 Kritik Olay Yöntemi Örneği	45
5 Derecelendirme Ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form	47
6 Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirme Formu	52
7 Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	54
8 Performans Değerlendirmesi Görüşme Formu	56
9 Kariyer Geliştirme Programlarının Sağladığı Faydalar	68
10 Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar	75
11 Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması	92
12 Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamalarının Karşılaştırılması	106
13 Faktör Analizi	152
14 Korelasyon Analizi	155
15 Performans Değerlendirme ve Geri bildirim Kariyer Planlama	
(a) Geleceğe Odaklılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	157
16 Performans Değerlendirme ve Geri bildirim Kariyer Planlama	
(b) Öz değerlendirme üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	158
17 Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama	
(a) Geleceğe Odaklılık, Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme'nin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	159
18 Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama	
(a) Geleceğe Odaklılık, Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme'nin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	160
19 Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama	
(a) Geleceğe Odaklılık, Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme'nin normatif bağlılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	161

# GİRİŞ

Global dünyamızda meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişimler, beraberinde uluslar arası rekabet ortamını tetiklemiş ve insan faktörünü ön plana çıkarmıştır. İşletme yapılarında meydana gelen değişimler aynı zamanda toplumsal yaşamı da büyük ölçüde etkilemiştir. İşletmeler küreselleşme ile birlikte uluslar arası rekabete girişmiş ve kendi ulusal sınırlarının ötesinde düşünmek zorunda kalmışlardır. İnsan ve insan yaratıcılığında faydalanma çalışmaları işletmelerde büyük önem arz etmeye başlamıştır. Hem bireylerin ve hem de işletmelerin istek/beklentilerinden oluşan değişimleri karşılamaya çalışan işletmeler de insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmıştır.

İşletmelerin günümüz dünyasında varlıklarını devam ettirebilmesi maddi kaynaklarından çok insan kaynaklarına verdiği öneme bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimine önem vermeyen işletmeler, bünyesinde çalışan bireylerden yeterli verimi alamazlar. Günümüzde birçok işletme insan kaynaklarına önem vermekte, hem bireylerin bireysel amaçlarını hem de işletme amaçlarını kapsayan insan kaynakları yönetimini uygulayarak varlıklarını korumakta, geliştirmekte ve uluslar arası rekabet ortamında etkinliklerini artırmaktadırlar.

Başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler için unutulmaması gereken en önemli unsur "insan"dır. İşletmeler için bireylerin sadece işini yapması değil aynı zamanda bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmesi, yeniliklere adapte olması, takım çalışmasına yatkın olması ve işletmeye yönelik örgütsel bağlarının kuvvetli olması büyük önem arz etmektedir. Bireyler için ise; mesleklerinde üst seviyelere ulaşmak, maddi olanaklarını artırmak, sorumluluk almak, saygınlık kazanmak önem kazanmaktadır.

Takdir edilebileceği gibi yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, bireylerin işletme içerisindeki performanslarına dayalı ilerleyişlerinin değerlendirilmesi, geri bildirimlerin yapılması, kariyerlerinin planlanması ve örgütsel bağlarının

arttırılmasıyla mümkündür. İşletmelerde çalışan bireylerin daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının ön plana çıkartılması, verimliliklerinin artırılması ve gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için işletmelerde etkin bir performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlamanın uygulanması, aynı zamanda bireylerin işletmeye yönelik örgütsel bağlarının kuvvetlendirilmesi gerekmektedir.

İşte bu olgudan yola çıkarak işletmelerde insan kaynakları uygulamaları ve yönetimi büyük önem arz etmeye başlamıştır. Tezimize konu olan performans değerlendirme, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık başlıkları, insan kaynakları yönetiminin ön plana çıkan üç önemli ve vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme; çalışanların iş başarısı ile işindeki tutum ve davranışları ile kişisel niteliklerini belirlemeye yönelik, bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını ölçen ve insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulamasını oluştururken, kariyer planlama; işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği artıran ve insan kaynakları yönetiminde büyük önem arz eden diğer bir süreç olarak karşımıza çıkmakta, örgütsel bağlılık ise; işletmenin amaç ve hedeflerini, değer yargılarını kabul etme ve inanma, kendini bu amaç uğrunda sürekli geliştirme ve işletmenin bir parçası olarak kalmaya istekli olmaktır.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi unsuru olarak ön plana çıkan performans değerlendirme; günümüzde işletmelerin en önemli rekabet unsurunu oluşturan yetişmiş insan kaynağının işletme amaçlarına uygun olarak belirlenecek ölçütlere istinaden yeterliliklerini, eksikliklerini, eğitim ihtiyaçlarını ölçen ve bu ihtiyaçların karşılanması için alınması gereken önlemleri tespit eden bir yöntemler bütünü olarak tanımlanırken; kariyer planlama; bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve kariyer yaşamında ilerlemesinin planlanması olarak tanımlanabilmekte, örgütsel bağlılık ise; bireylerin işletmeye olan bağının kuvveti, işletme ve birey arasında oluşan uyum seviyesi olarak tanımlanmaktadır.



İşletme içerisinde uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme süreci sayesinde bireylerin işletme amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik yapmış olduğu katkıların, almasına ihtiyaç duyulan eğitimlerin ölçülüp belirlenmesi ve performans değerlendirme sonucu çıkan bu sonuçların geri bildirim yoluyla bildirilmesi sayesinde, bireylerin kariyer planlama süreci daha nesnel ve objektif bir şekilde belirlenebilecek, bu sayede işletmeler tarafından bireylerin performans ve kriterlerine uygun bir kariyer planlama tayin edilebilecektir. Bunun sonucunda bireyin bulunduğu işletmeye olan güveni artacak, birey işletmenin amaç ve hedeflerini özümseyecek ve işletmeye olan örgütsel bağı kuvvetlenecektir. Gerçekçi bir şekilde uygulanabilecek performans değerlendirme ve geri bildirim faaliyetleri yardımıyla oluşturulacak kariyer planlama sayesinde, bireyler işlerine daha bağlı, üretken ve yeniliklere açık olmakta, dolayısıyla işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek yönünde işletmeye olan örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Performans değerlendirme süreci, işletmelerde insan gücü potansiyelinin belirlenmesi, mevcut performans düzeylerinin saptanması ve ast-üst arasında verimli ilişkilerin kurulabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu süreçte önemli olan performans değerlendirmenin gerçekçi ve güvenilir bir şekilde uygulanmasıdır. İşletmelerde gerçekçi ve güvenilir bulguları içeren bir performans değerlendirme süreci, bireylerin kariyer planlanmasının etkin ve doğru bir şekilde yapılmasına yardımcı olabileceği gibi, işgücü dönüşümünü azaltmakta, işletmeye olan örgütsel bağlılığı artırmakta, iş tatminliliğini yükseltmekte ve bireylerin ileride yükleneyeceği sorumluluklarla ilgili faaliyetlerin üzerinde odaklanılmasını sağlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen ifadelerden dolayıdır ki; bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılan 21 yy uluslar arası rekabet ortamında kendisine yer bulmaya ve çağı yakalamaya çalışan işletmeler, üretici insanı ön plana çıkarmalı ve çağın gereksinimlerine uygun bir yapılanmaya girmelidir. Bu nedenle işletmelerde, insan kaynaklarının öneminin algılanması, performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık kavramlarının işletme bünyesine yerleştirilmesi büyük bir önem teşkil etmektedir.

Bu araştırmada insan kaynakları yönetiminde oldukça büyük bir öneme haiz olan, performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık faaliyetleri ele alınmıştır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk dört kısımda performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık kavramları bütün yönleriyle açıklanmakta ve arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Beşinci bölüm ise yapılan anket sonucu elde edilen araştırma sonuçlarını içermektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde performans ve performans değerlendirme, ikinci bölümde kariyer ve kariyer planlama, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık unsurları, dördüncü bölümde performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Beşinci ve son bölümde ise Gebze bölgesinde bulunan Gebze Organize Sanayi Bölgesi, Gebze Mermerciler Organize Sanayi Bölgesi, Gebze Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi ve bölgede finans ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler ile Mersin bölgesinde bulunan finans ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanan anket çalışması ve sonuçları hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma sonucu elde edilen veriler değerlendirilmiş ve öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS'IN TANIMI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE YÖNTEMLERİ

#### 1.1 Performans'ın Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım“ olarak tanımlanan ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmıştır ( Akal, 2005, s.17).

Özgen performansı; bireyin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Özgen ve ark., 2005, s.227).

Performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya bireyin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir ifadeyle ise, performans, bireyin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek koşuluyla elde ettiği sonuçtur (Bingöl, 2006, s.321).

Belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlamalar doğrultusunda ulaşılan noktadır (Songur, 1995,s.1). Diğer bir deyişle ise, bir işletmede bireylerin belirli bir süreç sonunda verilen görevleri yerine getirme derecesidir (Pakdil, 2001, s.23).

Diğer taraftan bir kısım otoriteler tarafından yapılan tanımlamalarda ise performans; hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Ağca, 2005, ss.145-147).

## 1.2 Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alan ve diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinde büyük önem arz eden “Performans Değerlendirme” ile ilgili bazı tanımlamalar şunlardır;

Özgen ve ark. performans değerlendirmeyi “Bireyin başarısının belirli periyotlarla yazılı ve sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi ve değerlendirme mülakatlarında yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe yönelik konuları tartışma fırsatı bulacağı bir süreç“ (Özgen ve ark., 2005, s.227) olarak açıklarken, Palmer performans değerlendirmeyi “İşletme yöneticisinin, önceden saptanmış standartlara dayanarak karşılaştırma ve ölçme yoluyla, bireylerin işteki performansını değerlendirmesi süreci” (Palmer, 1993, s,9) olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki bahse konu tanımlamalar incelendiğinde; bireylerin işindeki başarısını değerlendirme süreci olarak tanımlanan performans değerlendirme, işi değil, işi yapan bireyin başarısını veya başarısızlığını değerlendiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirme; bireyin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları ihtiva etmektedir. Performans ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan performans değerlendirme sistemi, “bireyin kişiliğini, işletmeye katkısını, tutum ve davranışlarını” değerlendirmek maksadıyla işletmelerde kullanılan bir sistemdir (Bingöl, 2006, s.322).

Aynı zamanda performans değerlendirme, işletme performansını ve işletme stratejilerinin uygulanmasını etkileyen, performans yönetim uygulamalarının en kritik ve en önemli parçasını oluşturmaktadır (Asım, 2001, s. 290).

Başka bir ifadeyle, iş değerlendirmesinde işin değeri tespit edilirken, performans değerlendirmede işin nasıl yapıldığı, bireylerin işletmeye yararlılığının

ölçülmesi ve değerlendirilmesi söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, bireyin yeteneğinin ve işe ne kadar fayda sağlayabileceğinin belirlenmesi, performans değerlendirmenin esas konusunu oluşturmaktadır (Özgen ve ark., 2005, s.228).

Bireylerin iş performansının, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği ile kriz anındaki yönetim becerisinin ölçüldüğü performans değerlendirme sisteminde esas amaç, işletmedeki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini iyileştirmek ve işletmenin stratejik gelişimini sağlamaktır (Asım, 2001, s. 290).

Etkin bir performans değerlendirme sistemi geliştirme, insan kaynakları yönetiminin önde gelen bir konusu olmasına karşın, son zamanlarda performans değerlendirme sistemlerinin, bireyleri motive etmediğini ve gelişmelerine katkı sağlamadığını gösteren önemli bulgu ve kanıtlara da rastlanmaktadır (Bingöl, 2006, s.323).

Aynı zamanda performans değerlendirmenin üstler ve astlar arasında çatışma ortamı yarattığı ve işlevsel olmayan davranışlara götürdüğü görüşü de ortaya konmuştur. Fakat unutulmaması gereken performans değerlendirme sisteminin bir sonuç değil, daha çok performansı etkileyen bir araç olduğudur (Bingöl, 2006, s.323).

### **1.3 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları Ve Amaçları**

#### **1.3.1 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminin köşe taşlarından birini oluşturmakta ve bireysel amaç başarımlarını ölçmek suretiyle insan kaynakları yönetimine ilişkin birçok kararın alınmasında gerekli verileri sağlamaktadır (Bingöl, 2006, s.328).

Performans değerlendirme verileri insan kaynaklarının şu alanlarında kullanılabilir (Bingöl, 2006, ss.329-331) :

- **İnsan Kaynakları Planlaması** : İşletmelerde çalışanların ve özellikle kilit durumda bulunan yöneticilerin terfi edebilme potansiyelini ortaya çıkarmak performans değerlendirme verilerinin mevcut olması gereklidir.
- **İşletme ve Birey İlişkileri** : Performans değerlendirme sonuçları, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, nakil gibi birey ile ilgili kararların alınmasında kullanılmaktadır.
- **Eğitim ve Geliştirme** : Performans değerlendirme sistemleri, bireyin eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır.
- **Ücret ve Maaş Programları** : Performans değerlendirme sonuçları, ücret ayarlamaları, ücret artışları ve diğer parasal ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yardımcı olmaktadır.
- **Tedarik ve Seçim** : Performans değerlendirme verileri, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede de kriter olarak kullanılabilir.
- **Kariyer Planlaması ve Geliştirme** : Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, kişinin gelişme potansiyelini belirlemede yardımcı olmaktadır.
- **Birey Potansiyelini Değerlendirme** : Performans değerlendirme sonucuna göre, bireyin tüm yönleri, potansiyeli ortaya çıkarılmalı ve potansiyeli uygun ise bir yönetsel pozisyona terfisine karar verilmelidir.

### 1.3.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları

İşletmede yapılan işler ile ilgili olarak belirlenmiş standartların esas alınması doğrultusunda, bireylerin performanslarının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanan performans değerlendirme, bireylerin performansını iyileştirmeye yönelik olup, bireylerin görevlerini işletme amaçlarına uygun şekilde yapabilecek bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarının farkına varmalarını sağlayarak bu

yetenek ve becerileri kullanmaları konusunda yardımcı olmaktadır (Özgen ve ark., 2005, s.228).

Performans değerlendirme, kişiyi kendi çalışması hakkında bilgilendirmektir. Bu doğrultuda performans değerlendirmenin amacı çalışanları, iyi olmayan yönleri hakkında uyararak ve nasıl düzeltilebileceği konusunda bilgi sağlama yolu ile verim düşüklüğüne ve iş tatminsizliğine çözüm bulmaktır (Spinks ve ark., 1999, s.96).

Performans değerlendirmenin başlıca amaçları şunlardır: (Özgen ve ark., 2005, s.229) :

- Bireylerin iyi veya kötü performanslarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,
- Bireylerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Yöneticiler ve bireyler arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- Terfi, ücret, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Performans değerlendirmeyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve bireylere geri bildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak.

Günümüzde işletmelerde meydana gelen sürekli değişimler doğrultusunda performans değerlendirme amaçlarında da sürekli bir gelişme ve değişim söz konusu olmaktadır. Performans değerlendirme amaçları, ölçmeye ve gelişmeye ilişkin amaçlar olarak ayrılrsa da, her iki amaçta bireyin başarılarını geliştirmeye ve başarısızlıklarını önlemeye yöneliktir (İplik, 2004, s.14).

## **1.4 Performans Değerlendirme Sisteminde Geri Bildirim Mekanizması**

Performans değerlendirme sisteminin önemli işlevlerinden birisi olan geri bildirim, bireylerin, iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığı konusunda, ilgili birey ile yöneticisi arasında kurulan iletişim ağı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002, s.159).

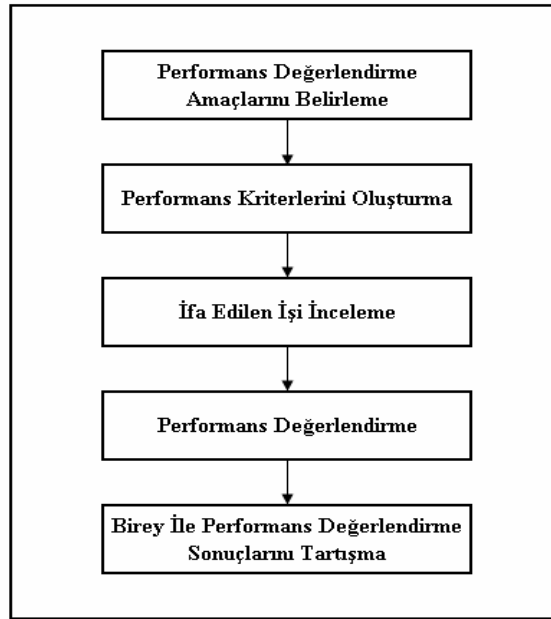
İşletmelerde geri bildirim, iyi davranışların artırılması, kötü ve başarısız olanların ise düzeltilmesi açısından çok önemli bir işleve sahip olup, bireylere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olmaktadır. Bireyler bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve aynı zamanda ne yönde, ne kadar ilerlediklerini görebilmektedirler (Maitland, 1998, s.70).

İşletmeler de bireyin beklenen performansı ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ve değerlendirilen arasında etkin bir iletişim sisteminin kurulmasını sağlayan geri bildirim süreci performansla ilişkin olumlu veya olumsuz eleştiri ile bireylerin bir hedefe ulaşmada davranışlarının ne yönde olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır (Palmer and Winters, 1993, s.66).

## **1.5 Performans Değerlendirme Sistemi ve Yöntemleri**

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir (Şekil 1). Daha sonra değerlendirmeye tabi tutulacak performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bireylerin oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olması ve icra edilen işi incelemeleri gerekmektedir. Sürecin bu aşamasından sonra yapılacak performans değerlendirme sonunda ise, değerlendirici ve birey, birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre çıkan sonuç karşılaştırılır (Bingöl, 2006, ss.332-333).





Şekil 1 Performans Değerlendirme Süreci (Bingöl, 2006, s.322)

## 1.6 Performans Değerlendirme Planı

Performans değerlendirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir (Bingöl, 2006, s.333).

Planın, performans değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın güvenilirliğine inanmaları şarttır. Aynı şekilde planlar, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmeli ve değerlendirilenlerin durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici olmalıdır (Bingöl, 2006, s.333).

## **1.7 Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi**

### **1.7.1 Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesinde Karşılaşılan Zorluklar**

Performans değerlendirmenin temel amaçlarından birisi, problem olan alanların belirlenmesi ve işletmenin performansı üzerinde etkisi olacak faaliyetlere odaklanılmasının sağlanmasıdır. Yanlış performans kriterlerinin belirlenmesi, işletmelerin gereksiz faaliyetlere odaklanmalarına ve faaliyetlerinin önceliklerini yanlış olarak belirlemelerine neden olabilmektedir (Yüksel, 2003, s.89).

İşletmelerin, yanlış faaliyet alanlarına odaklanmaları, işletmelerde beklenen gelişmelerin sağlanmasını engelleyebilmektedir. İşletmelerin, tek bir performans kriterine odaklanmaları da, faaliyetlerine ilişkin yanlış bilgilere sahip olmalarına neden olabilmektedir. Birbiri ile çakışan performans kriterlerinin belirlenmesi ise, işletmelerin, gelişimin gerekli olduğu faaliyetleri saptamalarını güçleştirecektir. Bu nedenle, performans kriterlerinin belirlenmesinde işletmenin öncelikleri doğru olarak belirlenmeli ve performans kriterleri işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulmalıdır (Yüksel, 2003, s.90).

İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için işletmede iş tanımları ve analizleri yapıldıktan sonra bireylerin değerlendirilecekleri çeşitli kriterler belirlenmelidir. Değerlendirme kriterleri, işletme hedeflerine ulaşma amacına yönelik olarak belirlenmelidir (Schuler, 1998, s.418).

### **1.7.2 Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınması Gereken Hususlar**

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru bir biçimde seçilmesi performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği açısından önem teşkil etmektedir (Uyargil, 1994, s.26).

Bu nedenle performans kriterlerinin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlardır (İplik, 2004, s.26) :

- Kriterler, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler, iş verimi ve birey davranışları göz önüne alınarak seçilmelidir.
- Kriterler, farklı zamanlarda aynı bireye veya aynı zamanda farklı bireylere uygulandığında, performans düzeyi konusunda güvenilir bilgiler sağlamalıdır.
- Kriterleri belirleme sürecine bireylerin katılımı sağlanmalıdır.
- Kriterler, gözlemlenebilir ve objektif olarak ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.
- Performans kriterleri işletmelerin stratejisi doğrultusunda seçilmelidir.

### **1.7.3 Performans Değerlendirme Kriterlerinin Sınıflandırılması**

Performans kriteri, değerlendirilecek bir bireyin, bir grubun veya işletmenin performanslarını değerlendirmede temel alınacak performans boyutu olarak ifade edilmektedir. Performans kriteri “performansın en önemli unsuru nedir?” sorusunun cevabını vermektedir (Benligiray, 1999, s.81).

Performans kriterleri; kişilik özelliklerine, davranışlara, çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır (İplik, 2004, s.27);

#### **1.7.3.1 Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler**

Kişilik özelliklerine dayalı kriterler, bireyin istenilen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Bireyin işini

yapmasında gerekli olan bu kriterler, doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna etme, hız, liderlik, yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlama ve dostça davranma gibi kişilik özelliklerini kapsamaktadır (Benligiray, 1999, s.81).

Kişisel özelliklerle performans arasındaki ilişki genellikle zayıf olmakla birlikte, kişisel özellikler üzerine yapılan değerlendirmeler farklı subjektif yargıları içerebilmektedir (Benligiray, 1999, s.81).

### **1.7.3.2 Davranışlara Dayalı Kriterler**

Davranışlara dayalı kriterler, iyi yada kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içermektedirler, bu yüzden davranışlara dayalı kriterlerde bireyin davranışının türüne, niteliğine önem verilmektedir (Benligiray, 1999, s.82).

Bu kriterler, işin yapılma şekli, ortak çalışma, inisiyatif, takım ruhu ve yerine getirilen görevlerin gücü gibi soyut unsurlarla da ilgili olabilmektedir. Bu tür işler için bireyi istenilen davranışlara yönlendirmek için spesifik bir davranış listesi hazırlanmaktadır (Benligiray, 1999, s.82).

### **1.7.3.3 Çıktılara Ve Sonuçlara Dayalı Kriterler**

Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin miktarı yada ne kadar az girdi ile ne kadar çok çıktı üretildiğini üzerinde durmaktadır. Bu kriterlerde, işin nasıl yapıldığından çok elde edilen ürünler ya da başarılan işler üzerine odaklanılmaktadır (Benligiray, 1999, s.82).

Sonuçlara dayalı kriterler ise, çıktının işletme amaç ve stratejilerine uygunluğunu esas almaktadır (Benligiray, 1999, s.82).

## **1.8 Performans Standartları Ve Performans Standartlarının Saptanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Ölçülen performansın başarılı olup olmadığının kıyaslanması olarak tanımlanan performans standartlarının etkili olabilmesi için, yapılacak işte istenilen sonuçlarla ilgili standartlar geliştirilmelidir (Özgen ve ark., 2002, s.232).

Kriter ve standart kavramları çoğu kaynakta aynı anlamda ele alınmış olmasına rağmen; Kriter, bireyin performansının değerlendirilmesi gereken boyutu iken, Standart ise, bu boyutları değerlendirmek için saptanmış kurallar bütünüdür. Standartlar bireylerin kendilerinden tam olarak ne beklediğini ve neye ulaşmaya çalışacaklarını bilmelerini sağlamaktadır (Benligiray, 1999, ss.87-88).

Performans standartları belirlenirken, iş örneklemeleri ve bireyin geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlardan yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 158).

Kriterlerin belirlenmesinde izlenen yol, sistemin uygulanabilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, kriter belirleme sürecine yönetici ve bireylerin katılımının sağlanması ile bireylerin iş tatmini artacak ve kriterler daha net bir biçimde belirlenebilecektir (İplik, 2004, s.29).

Aynı zamanda, performans standartları saptanırken, bu standartların geçerli ve güvenilir olması için işletmenin misyonuyla stratejileriyle, amaçlarıyla ve hedefleriyle uyumluluğu ve işlerin özellikleri ile bu işleri yapacak bireylerde bulunması gereken özellik ve niteliklerin birbiriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerde, iş analizlerinin yapılmasına özen gösterilmelidir (Benligiray, 1999, s.93).

## 1.9 Performans Değerlendirme Sıklığının Tespiti

Performansın hangi sıklıkla ölçülmesi gerektiği önemli bir konu olmasına rağmen araştırmacılar ve uygulamacılar arasında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Fakat yapılan bazı araştırmalar performans ölçümlerinin genellikle yılda bir veya iki kez yapılması gerektiğini göstermektedir (Benligiray, 1999, ss.198-199).

Zor ve uzun zaman alan bir faaliyet olan performans değerlendirme de, işletmede performans değerlendirme faaliyetlerinin çok sık veya çok seyrek aralıklarla yapılması olumsuz sonuçlar verebilmektedir. İki koşulda da değerlendirmeye tabi tutulan birey, kendi gelişimi için gerekli olan geri bildirimini kullanamayabilmektedir (Aldemir ve ark., 2001, s.280).

Genellikle bireyin işe başlama tarihi esas alınarak, yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme faaliyeti çok sık yapılması durumunda bireyler üzerinde baskı yaratabileceğinden, altı aylık veya bir yıllık periyotlarda yapılması uygun olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 159).

## 1.10 Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleri hususudur. Değerlendiricilerin seçiminde, değerlendirecekleri bireylerin işlerini bilen, işletmeyi tanıyan, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan bireyin başarısını veya başarısızlığını ellerindeki kriterlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirecek durumda bulunan kişilerin seçilmesine özen gösterilmelidir (Bingöl, 2006, s.336).

Performans değerlendirmeleri, üstler, iş arkadaşları, bireyin kendisi, astlar, müşteriler, bir komite veya grup tarafından ve diğer bir kişi veya kuruluş tarafından yada bunların hepsinin birlikte kullanılması şeklinde gerçekleştirilebilir (Benligiray, 1999, s.183).

### **1.10.1 Bireyin Bağlı Olduğu En Yakın Üst Amir Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, bireylerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamanın yararlı yönü, birinci derecede amir pozisyonundaki kişinin, değerlendirilecek bireye yakın olması nedeniyle onu en iyi bir biçimde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkilerin ve öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur. Bu sakıncayı gidermek amacıyla, diğer kişi veya grupların değerlendirmelerinden faydalanılabilir (Bingöl, 2006, s.336).

Bireyin gelişim sürecini en iyi bilen kişi bir üst amiridir. Fakat işletmede yeterince geri bildirim yapılmıyor ise, birey performansı hakkında bilgi sahibi olamamakta, dolayısıyla birey ile yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilmekte ve işletmede objektif bir değerlendirme yapılmaması yönünde bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda yöneticinin, kendisine bağlı bireyler ile çok yakın ilişki içerisinde olması ve bunu değerlendirme faaliyetlerine yansıtması durumunda, yanlış ve sübjektif bir değerlendirme yapması söz konusu olabilmektedir (İplik, 2004, s.31).

### **1.10.2 İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Bireylerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerin etkinliği çok azdır. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerde yaşanan sorun, değerlendirmelerin kesinlikle

işletme için değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir (Bingöl, 2006, s.336).

Diğer bir ifadeyle, iş arkadaşları, iş yerinde ekip halinde çalıştıkları için birbirlerinin performanslarını ölçecek ideal kişilerdir. Fakat bu yaklaşım bazı sakıncaları nedeniyle dikkat ve özenle uygulanmalıdır. Bu yaklaşımın en büyük sakıncası çekişmeye yol açabilmesidir (Benligiray, 1999, s.185).

Aynı zamanda bu yaklaşımda, değerlendirmeyi yapan bireyin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarını gönülsüz bir şekilde değerlendirmesi durumunda çıkan sonuçların güvenilirliği ve geçerliliği düşük olabilmektedir (Drexler ve ark., 2001, s.333).

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme yaklaşımının etkin olabilmesi için bireyin performans düzeyi hakkında iş arkadaşlarının ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Diğer yandan terfi ve benzer konularda birbirleri ile rekabet içerisinde olmayan ve birbirlerine güvenen iş arkadaşlarının seçilmesi zorunludur. Aksi durumda, değerlendirme sonuçları yanıltıcı olabilmekte ve bazı değerlendirme hataları ortaya çıkabilmektedir (Özgen ve ark., 2002, s.219).

### **1.10.3 Kendi Kendini Değerlendirme**

Günümüzde gitgide yaygınlaşan bu yaklaşımın amacı, bireyin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve bireyi teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır (Palmer, 1993,s.54).

Bu yaklaşımda, performans değerlendirme ve yönetim sistemleri bireylere kendi performansını ölçme ve değerlendirme fırsatı vermektedir. Fakat yapılan araştırmalar, bireylerin kendi performansını değerlendirme yaklaşımının bir ölçme ve değerlendirme aracı olarak yararlarının sınırlı olmasına karşılık bir geliştirme aracı olarak kullanılmasının daha uygun ve yararlı olacağını göstermektedir (Benligiray, 1999 , ss.186-187).



Diğer bir ifadeyle, yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin kendilerini, üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır (Schuler, 1998, s.421).

Bu yaklaşımda, bireyin kendisini değerlendirmesi durumunda, çıkan sonuçların gerçeği yansıtmamasını sağlayabilmek için, değerlendirmede kullanılan araçların, nesnel ve kapsamlı olarak oluşturulan iş analizlerine dayandırılması gerekmektedir (Miller, 2001, s.322).

Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının doğruluğu açısından kendi kendini değerlendiren bireyin bu bilince ve sorumluluğa sahip olması gerekmektedir. Kendi kendini değerlendirme yaklaşımı ile bireyin kendi seviyesini nerede gördüğü hakkında bilgi edinilmekte ve bu veriler bireyin, ileriki dönemlere ilişkin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde kullanılabilir (İplik, 2004, s.32).

Bu değerlendirme yaklaşımı, bireylerin kendi kendilerini sorgulamaları ve bir öz değerlendirme yapmaları açısından diğer değerlendirme yaklaşımları ile birlikte uygulandığında daha etkili ve yararlı sonuçlar verebilmektedir (Özgen ve ark., 2002, s.220).

#### **1.10.4 Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Astların üstlerinin performanslarını ölçmelerine dayanan bu olgu, astların, yöneticilerin performansı hakkındaki düşüncelerini formal yollarla bildirilmesidir. Astlar üstleri hakkında geniş bir bilgi ve görüşe sahiptirler, üstlerin işlerindeki performanslarının günden güne daha iyiye veya daha kötüye doğru gittiğini çok daha iyi gözlemleyebilirler (Benligiray, 1999, ss.187-188).

Fakat, astlar tarafından yapılan değerlendirmede, sonuçların etkin olabilmesi ve gerçeği yansıtabilmesi için onlara bu konuda yeterli eğitimin verilmesi gerekir. Aksi

durumda, astların işletme hedeflerini göz ardı ederek, üstlerinin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bağlı olarak değerlendirme yapmaları söz konusu olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162).

### **1.10.5 Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaygın olarak kullanılmakta olan bu yaklaşımın amacı, hizmet alan şahısların, işletme ve bireyler hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, aksayan yönleri düzelterek, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır (İplik, 2004, s.34).

Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesini belirlemektedir. Bundan dolayı, bazı işletmeler, müşterilerle temasta bulunan bireylerle ilgili olarak bu önemli kaynaktan doğrudan bilgiler elde etmenin faydalı olacağını düşünmektedir. Bu yaklaşım, müşteri bağlılığını göstermesi, bireyleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması bakımından işletmeler için önem arz etmektedir (Bingöl, 2006, s.337).

Bu yaklaşımda, değerlendirme hatalarını önleyebilmek için değerlendirme sonucu elde edilen verilerin dikkatli bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmede terfi ve eğitim gibi bireylere yönelik kararlar açısından önemli bir veri kaynağı oluşmaktadır (İplik, 2004, s.34).

### **1.10.6 Bir Komite Veya Grup Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Bir komite veya grup tarafından yapılan değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılmaktadır. Değerlendirme işini yapan kişi en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticilerde değerlendirmeye katılırlar. Değerlendirme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda, grup üyeleri

elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışmakta ve ortak bir karara varmaktadırlar (Bingöl, 2006, s.337). Bu sayede tek bir yönetici tarafından yapılan değerlendirmede ortaya çıkan hatalar, büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır (Özgen ve ark., 2002, s.220).

Günümüzde birçok işletmede sadece bir üst amir tarafından yapılan performans değerlendirmede, yöneticinin sübjektif davranabileceği ve çeşitli değerlendirme hatalarına neden olabileceği düşüncesiyle, bireyin performansı birden fazla yönetici tarafından grup halinde değerlendirilmektedir (İplik, 2004, s.32).

### **1.10.7 Diğer Bir Kişi Veya Kuruluş Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Bu değerlendirme yaklaşımı, yüksek maliyetli olması nedeniyle sadece belirli ve önemli işleri yapan personelin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. İşletmede özellikle önyargı ve benzer yanlı değerlendirmeler söz konusu olduğunda bu yaklaşım tercih edilmektedir (Özgen ve ark., 2002, s,219).

Değerlendirmeyi işletme dışından bir insan kaynakları uzmanı veya uzman grubu yapacağından, onlara yapılacak işler ile ilgili yeterli bilgi sağlanması, değerlendirmenin başarısı açısından oldukça önemli bir husustur (Özgen ve ark., 2002, s,219).

### **1.11 Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi**

Günümüzde işletmeler, işletme yapısı içerisinde istihdam ettiği bireylerin performansını, değerlendirmek amacıyla, en uygun performans değerlendirme yöntemini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, diğer işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlamayabilir. Bunun nedeni, performans değerlendirmede kullanılacak her

yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunmasıdır (Özgen ve ark.,2005, s.238).

Her ne kadar işletmenin özellikleri, kendisine has bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyor ise de, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu nedenle, değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her işletme tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır (Bingöl, 2006, s.338).

Başka bir ifadeyle, her işletme kendi ihtiyaçlarına uygun performans değerlendirme yöntemini kullanmakta ve her değerlendirme yönteminin de kendine has bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Aryal, 2001).

Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için seçilen yöntemin işletmenin özelliklerine uygun olması gerekmektedir (İplik, 2004, s.36).

Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde seçilecek olan yöntemin işletmeye uygun olması, değerlendirme faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (İplik, 2004, s.68).

Performans değerlendirme yaklaşımlarında, kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş, çeşitli kategoriler ve sınıflandırmalar altında bulunmakta olan pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler ;

### 1.11.1 Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

#### 1.11.1.1 Sıralama Ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama Yöntemi, bir bireyi diğer bireyler ile karşılaştırmaktır. Bu yöntemde değerlendirici, bireyi ve performansı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Yapılan karşılaştırmada tüm bireyler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en üst seviyede olandan en alt seviyede olana doğru sıralandırılmaktadır (Bingöl, 1990, s.227).

Bu yönteme göre; değerlendirilmesi yapılacak birey sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı bireyin ismi listenin en başına, en başarısız birey ise listenin en sonuna yerleştirilir. Daha sonra ikinci en başarılı birey seçilerek ikinci en iyi sıraya, ikinci en başarısız personel ise ikinci en kötü sıraya yerleştirilir. Bu işlem bireylerin tümü Şekil 2’de görülen sıralama listesinde yer alıncaya kadar devam eder (Benligiray, 1999, s.133).

<b>SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK :</b>	
<b>1.</b>	<b>11.</b>
<b>2.</b>	<b>12.</b>
<b>3.</b>	<b>13.</b>
<b>4.</b>	<b>14.</b>
<b>5.</b>	<b>15.</b>
<b>6.</b>	<b>16.</b>
<b>7.</b>	<b>17.</b>
<b>8.</b>	<b>18.</b>
<b>9.</b>	<b>19.</b>
<b>10.</b>	<b>20.</b>

Şekil 2 Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği (Benligiray, 1999, s.133)

Bu yöntemde liderlik, işe bağlılık vb. özelliklerden birisine sahip olan birey belirlenmekte, diğerleri önceden belirlenmiş bu bireylere göre sıralanmaktadır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Aldemir ve ark., 2001.s.285).

Basit sıralamaya göre daha güvenli bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, bireyler tek tek karşılaştırılır. Bazen bu yöntemde bireylerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen bireylerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan bireyin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işaretli olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak birey sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olabilmektedir (Kaynak ve ark., 2000, s.210).

### 1.11.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, bireyleri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin değerlendirdikleri bireyleri kişisel ön yargılarla değerlendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları engellemek için geliştirilmiştir (Bingöl, 1990, s.229).

<b>Talimat :</b> Bölümdeki her bir personeli tabloda gösterilen performans düzeylerinden birine yerleştiriniz. Her bir performans düzeyi için önceden belirlenen dağıtım hedeflerine dikkat ediniz.		
<b>Performans Düzeyi</b>		<b>Dağıtım Hedefi</b>
Düzyey 1	Personel kabul edilebilir performans standardının altındadır.	% 10
Düzyey 2	Personel kabul edilebilir performans standardına ulaşmakta, fakat geliştirilmesi gerekmektedir.	% 20
Düzyey 3	Personel tekdüze bir şekilde iyi bir performans gösterir.	% 40
Düzyey 4	Personel genellikle iyi bir performans gösterir.	% 20
Düzyey 5	Personel sürekli mükemmel performans gösterir.	% 10

Şekil 3 Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği (Benligiray, 1999, s.138)

İşletmelerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirici astlarını yöntemin öngördüğü aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek durumundadır (Kaynak ve ark., 2000, s.211).

<b>Talimat:</b> Bölümdeki her bir personeli tabloda gösterilen performans kategorilerinden birine yerleştiriniz. Performans düzeyi için önceden belirlenen dağıtım hedeflerine dikkat ediniz.				
<b>Karşılaştırma Kriteri :</b> Genel Performans				
<b>En İyi % 10</b>	<b>İyi % 20</b>	<b>Orta % 40</b>	<b>Kötü % 20</b>	<b>En Kötü % 10</b>
Erbey	Aynur Umut	Deniz Ekrem Mine Mehmet	Serhat Jale	Ahmet

Şekil 4 Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği (Benligiray, 1999, s.139)

### 1.11.2 Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer bireylerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınmakta ve çeşitli boyutlarda değerlendirilmektedir (Uyargil, 1994, s.40).

Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli personel grupları için ortak olarak saptanmıştır (Uyargil, 1994, s.40).

### 1.11.2.1 Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler

#### 1.11.2.1.1 Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalaları temel olarak ölçmeyi yapan kişinin, bir bireyin performansını bir skala üzerinde düşükten yükseğe doğru subjektif bir biçimde sıralamasını gerektirir. Bu yöntemin hem performansla ilgili özellikleri hem de kişisel özellikleri değerlendirmede kullanılan çok sayıda türü bulunmaktadır. Skalaların tümü iş performansı ile ilgili olmaları nedeniyle personelin belli yeterlilikleri ve özellikleri üzerinde durmaktadır (Şekil 5) (Benligiray, 1999, s.140-141).

<b>Personelin Adı :</b>											<input type="checkbox"/> Öğle Yemeği <input type="checkbox"/> Akşam Yemeği
<b>Değerlendirme Görevlisinin Adı ve Unvanı</b>											
<b>Talimat :</b> Servis görevlisinin performansını günlük faaliyetleri sırasında gözlemleyin ve oranlayın. Her günün kolonlarının puanlarını toplayın. Bu formu her bir personel için en az ayda bir kez doldurun. Bu form her yılın sonunda tamamlanır. Nokta değerleri için aşağıdaki puanları kullanın : 0-65 puan : Kabul edilemez. 66-73 puan : Kabul edilebilir. 74-83 puan : Orta 84-94 puan : Ortanın üstü 95-100 puan : Mükemmel											
Gün/ Tarih	Görünüm	Doğruluk	İş Miktarı	Güvenirlilik	Personelle Ortak Çalışma	Müşterilere Karşı Nezaket	İnisiyatif Yeteneği	Yargılama Yeteneği	Dayanıklılık	Temizlik ve Düzenlilik	Toplam
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Toplam Puan											

Şekil 5 Geleneksel Değerlendirme Skalası Örneği (Benligiray, 1999, s.142)



Geleneksel değerlendirme skalası güvenilirlik ve geçerliliği düşük olan, değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemi kullanan işletmelerin değerlendirme faktörlerini açık ve net bir şekilde tanımlaması ve tüm değerlendirenlerin aynı tanımları izleyip, benimsemeleri sağlanırsa, yöntem daha doğru sonuçlar verebilecektir (Kaynak ve ark., 2000, s.214).

### **1.11.2.1.2 Değerlendirme Faktörleri**

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde bireylerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri yada değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır (Uyargil, 1994, s.41).

Değerlendirme faktörleri üç bölümde incelenmektedir. Bunlar; değerlendirilen bireyin bireysel özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını veya çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir (Uyargil, 1994, s.41).

### **1.11.2.1.3 Faktör Gruplarının Tartılandırılması**

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm bireyleri tek bir form ile değerlendirmek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli zorluklar yaratabilmektedir (Uyargil, 1994, s.43).

Özellikle, yöneticiler ve bireyler arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki ya da daha fazla sayıda form geliştirerek farklı birey gruplarını farklı kriterlerle değerlendirmeye çalışırlar. Faktörlerin tartılandırılması işleminde kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlendirmeler yapılması amaçlanabilir (Uyargil, 1994, s.43).

Tablo 1 Üç Farklı Faktör Grubuna Çeşitli Düzeylerdeki Pozisyonlar İçin Belirlenen Katsayılar (Uyargil, 1994, s. 43)

Farklı Faktörler	Memur	Şef	Müdür Yardımcısı	Müdür
Çalışma Davranışı Ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Faktörler	%50	%30	%30	%30
Bilgi-Beceri Düzeyine İlişkin Faktörler	%50	%40	%30	%20
Yönetmel Becerilere İlişkin Faktörler	-	%30	%40	%50

İşletmelerde eğer hareket noktası organizasyon kademesi ise, bireyin görev unvanının yükselmesi ile işinde kullandığı yönetsel becerilerinin artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev unvanlarına göre farklı katsayılar belirlenecektir. Örnek olarak, üç farklı faktör grubuna çeşitli düzeylerdeki pozisyonlar için belirlenen katsayılar Tablo 1’de gösterilmiştir (Uyargil, 1994, s.43).

#### 1.11.2.1.4 Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır. Yöntem temel olarak kritik olay yöntemi ile geleneksel skalaların kombine edilmesiyle ortaya çıkarılmıştır. Bu yöntem geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlendiricinin, bireyi, değişmez bir skala üzerinde zayıftan mükemmel doğru derecelendirmesini gerektirmektedir. Fakat bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmakta ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılmaktadır (Tablo 2) (Benligiray, 1999, s.145).

Tablo 2 Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Örneği (Erdoğan, 1991, s.194)

Çok iyi, fazlasıyla iyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun iyi ilişki kurar.
İyi, beklenene uygun	6	Müşterileri tanımaya çalışır, tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar. Kendi başına karar vermez.
Vasat, ne iyi ne kötü	4	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
Kötü, beklenenin dışında	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır.
Çok kötü, istenmez	1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkate almaz, gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Davranışsal değerlendirme skalaları “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalaları” olmak üzere iki kısımda incelenebilir:

#### 1.11.2.1.4.1 Davranışsal Beklenti Skalaları

Bu yöntem geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, bireyin performansını çeşitli kriterler açısından ölçmeye çalışmaktadır. Fakat, bu kriterlerin ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış şekli oldukça farklıdır (Uyargil, 1994, ss.45-46).

Davranışsal Beklenti Skalaları, bireyleri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Uyargil, 1994, ss.45-46).

Tablo 3 Bir Barmenin Müşteri İlişkileri İle İlgili Bir Davranışsal Temele Dayalı Skala Örneği (Benligiray, 1999, s.149)

<b>Performans Kriteri : Müşteri İlişkileri</b>		
Olağanüstü mükemmel performans	7	Bu barmenden müşterilerin ihtiyaç duyduğu her türlü yardımı sağlamasını bekleyebilirsiniz.
İyi performans	6	Bu barmenden müşterileri kavga etmeden ikna edici konuşmalarla sakinleştirmesini bekleyebilirsiniz.
Oldukça iyi performans	5	Bu barmenden diğer müşterilerin yanındaki sarhoş müşterilere servis yapıp yapmayacağı konusunda kendi takdir hakkını kullanmasını bekleyebilirsiniz.
Kabul edilebilir performans	4	Bu barmenden sarhoş ve yalnız müşterilere servis yapmayı durdurmasını bekleyebilirsiniz.
Oldukça zayıf performans	3	Bu barmenden yalnız müşterilerle oyalayıcı sohbetler yapmasını bekleyebilirsiniz.
Zayıf performans	2	Bu barmenden bara ilk kez gelen genç müşterilerin kimliklerini kontrol etmesini bekleyebilirsiniz.
Olağanüstü zayıf performans	1	Bu barmenden kapanış saati ile ilgili çok az yada hiçbir açıklama yapmadan müşterilerin içeceklerini bitirip bitirmemelerine bakmaksızın kaldırmasını bekleyebilirsiniz.

#### 1.11.2.1.4.2 Davranışsal Gözlem Skalaları

Bu yöntem, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir (Kaynak ve ark., 2000, ss.217-218).

Davranışsal Beklenti Skalalarında bireyden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendireci bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır (Kaynak ve ark., 2000, ss.217-218).

### 1.11.2.2 Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi, değerlendirmeyi yapan kişinin, bireyin performansı ile ilgili iyi yada kötü davranışlarını tanımlayan ifadeleri kaydetmelerini gerektirmektedir. İfadeler, kritik olaylar olarak adlandırılmaktadır. Kritik olaylar, tipik olarak bireyin becerileri veya sahip olduğu özellikler yerine performans için önem taşıyan davranışları üzerinde odaklanmakta ve bu davranışlar genellikle istenen ve istenmeyen davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Benligiray, 1999, ss.151-152).

Tablo 4 Kritik Olay Yöntemi Örneği (Benligiray, 1999, s.152)

<b>Olumlu</b>	<b>Olumsuz</b>
- Baskı altında sakin kalmıştır.	- Fazla çalışmaya sinirlenmiş ve kızmıştır.
- Kışkırtma karşısında dengesini kaybetmiştir.	- İş arkadaşlarıyla ağız kavgası yapmıştır.
- Güç durumunda kalarak arkadaşlarına yardım etmiştir.	- Arkadaşlarını kötüleyerek onları üzümüştür.
- Sürtüşmeye girmemek için anlayışlı davranmıştır.	- Arkadaşına üstlük taslamıştır.
- İş arkadaşına yardım etmiştir. reddetmiştir.	- Arkadaşlarına yardım etmeyi reddetmiştir.

Kritik Olay Yöntemi, bireyin yaptığı olağanüstü olumlu yada olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması esasına dayanmaktadır. Öncelikle, kalite kontrolü, birey denetlemesi gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanmaktadır. Değerlendirme sürecinde, değerlendirici her bir kategorideki olağanüstü iyi veya kötü davranışları oluşma anında kaydetmekte ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilmektedir (Yüksel, 1998, s.170).

<b>Talimat :</b> Gözlem sırasında personelin davranışlarından örnekler verin. Pozitif ve negatif olayları belirleyin.		
<b>Personelin Adı :</b>		
<b>Faaliyet</b>	<b>Tarih</b>	<b>Gözlenen Davranış</b>
Talimatları izleme		
İş kalitesi		
Öneri sunma		
<b>Değerlendiricinin İmzası :</b>		<b>Tarih :</b>

Şekil 6 Kritik Olay Yöntemi Örneği (Benligiray, 1999, s.153)

### 1.11.2.3 Puanlama ve Derecelendirme Yöntemi

Puanlama yönteminde, her bir kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilmekte, bu sayısal değerler toplanmakta ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılmaktadır. Puanlandırma esasına göre söz konusu derecelendirme ve değerlendirme yöntemi Tablo 5'deki form üzerinde belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000, s.177).

Derecelendirme yöntemi ise, en eski ve en yaygın şekilde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde her birey, bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir çalışma dönemi sonunda iş bilgisi, insan ilişkileri, liderlik, sorumluluk, uyum, girişimcilik gibi yetenekleri bakımından tarafsız ve sistematik bir biçimde değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.180).

Sonuçlar değerlendirici tarafından bir üst yöneticinin onayına sunulmaktadır. Değerlendirici gerektiği durumlarda üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak bireysel görüşlerini iletmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.180).

Tablo 5 Derecelendirme Ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form  
(Sabuncuoğlu, 2000, s. 177)

Tarih :		Bağlı Olduğu Bölüm :					
Personelin Adı:		Kategorisi :					
Görevi :							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLENDİRENLER	
	1	2	3	4	5	1. Amir	2. Amir
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlgili ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişki (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
DEĞERLENDİREN (1. Amir)	DEĞERLENDİREN (2. Amir)					ONAYLAYAN (Genel Müdür)	

Puanlama ve derecelendirme yöntemi; açık ve net olması, tutarlı değerlendirmeye olanak sağlaması, sonuçların elde edilmesinin kolaylığı ve düşük maliyetli olması gibi avantajlara sahiptir. Bununla birlikte, bu yöntemde seçenekler arasındaki farklılıkların açıkça ortaya konması gerekmektedir (Eraslan ve Algün, 2005, s.97).

#### 1.11.2.4 Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, ilgili eğitimi almış birden çok değerlendiricinin, ölçülmek istenen birden çok konuyu tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçen değerlendirme metotları ile önceden tasarlanmış bir süreç ve değerlendirme ölçeği kullanarak, bireyleri karşılaştırmalı olarak değerlendirdiği süreçtir (Özgen ve ark., 2005, s.251).

Değerlendirme merkezi yöntemi; bireylerin eş zamanlı olarak karşılaştırılması suretiyle değerlendirmeye tabi tutulması ve potansiyellerinin ortaya çıkartılmasına imkan sağlamasına rağmen, hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetli bir yöntemdir (Özgen ve ark., 2005, s.251).

#### **1.11.2.5 Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi**

İşletmelerde takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi seviyesine bağlı olmayabilmektedir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.181).

Bu yüzden takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de bireylerin performansı ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada bireylerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında incelenmektedir (Erdil, 1998, s.168).

İşletmelerde bu uygulama çalışanların doğrudan denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takım bazlı performans değerlendirme yönteminin en önemli özelliği bireyler arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Ünal, 1998, s.23).



### 1.11.2.6 Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, birey ve işletme amaçlarını bütünleştirerek bireyleri işe motive etme, değerlendirme, eğitime ve işletmenin başarısını geliştirme amacını benimsemektedir (Sabuncuoğlu, 2000,s.183).

Bu yöntemde, bireysel amaçların, işletmenin amaçlarıyla uyum içerisinde olması temin edilmelidir. Bireyler hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerinden, yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlık vermelidir. Aynı zamanda görevi tamamlamak için süre kısıtları belirlenmelidir (Schuler, 1998, s.434).

Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra işletme ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekmektedir. Bu yöntemde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin yöneticiler ve bireyler arasında işbirliği içinde gerçekleşmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000,s.183).

### 1.11.2.7 Kontrol Listesi Yöntemi

İşletmelerde uygulanan bu yöntemde, bireyin performansı ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılmaktadır. Sorular genellikle EVET-HAYIR şeklinde yanıtlanmakta ve değerlendirici bireye yönelik soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (√) işareti koymaktadır (Ataay, 1985, s.260).

Diğer ölçekte ise bireyin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılmaktadır. Değerlendirici, bireyin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (√) işareti koymakta veya en uygun

olanını seçmektedir. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınmaktadır (Ataay, 1985, s.260).

İşletmelerde eğer Ağırlıklı Kontrol Listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir bir ağırlık verilmesi gerekmektedir. Değerlendirici bireyin durumuna uyan tanımları işaretlemekte, daha sonra işaretlenen tanımlar toplanarak başarı derecesi bulunmaktadır. Fakat tanımlara ayrıca puan değeri verilmiş ise, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanmaktadır (Ataay, 1985, s.260).

<b>Talimat :</b> Personelin davranışlarına uyan ifadelerin yanına (x) işareti koyunuz.		
<b>Personelin Adı :</b>		
<b>Uygunsa (x)</b>	<b>Faaliyet</b>	<b>Ağırlık</b>
	1. İş bitirdiğinde donanımı kapatır.	2.00
	2. Çalışma ortamını temiz tutar.	1.50
	3. İhtiyaç duyulan zamanda tüm iş araç-gereçlerini bir araya toplar.	1.50
<b>Değerlendiricinin İmzası :</b>		<b>Tarih :</b>

Şekil 7 Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği (Benligiray, 1999, s.158)

### 1.11.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde birey diğerleriyle karşılaştırılmadan belirli ölçütlere göre kendi başına değerlendirilmektedir. Bu yöntemde, bireylerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994, s.50).

Bu yaklaşım üç temel yöntem içermektedir. Bunlar; Direkt İndeks ve Standartlar Yöntemi, Amaçlara Göre Yönetimdir (Uyargil, 1994, s.50).

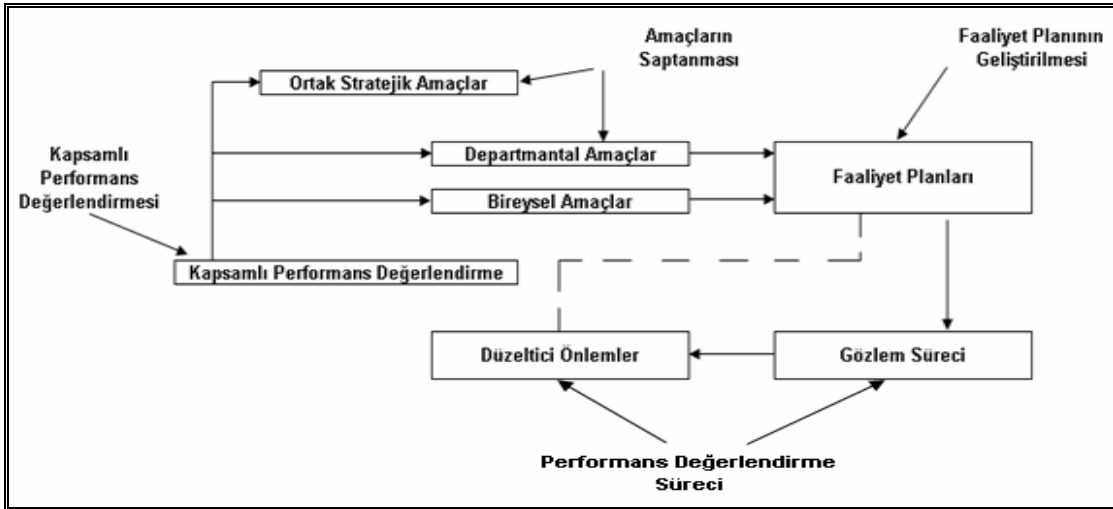
### **1.11.3.1 Direkt İndeks Ve Standartlar Yöntemi**

Direkt indeks yönteminde performans standartları, yönetici tarafından tek başına yada yönetici ile bireyin birlikte iletişimi sonucu belirlenmektedir. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans seviyeleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Uyargil, 1994, s.51).

Standartlar Yönteminde çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılmaktadır. Söz konusu standartlar, birey ile yöneticisi yada bireylerin oluşturduğu bir grup ile yöneticiler arasındaki iletişim sonucu belirlenmektedir (Uyargil, 1994, s.51).

### **1.11.3.2 Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim (AGY) yöntemi, yönetici personelin işletmenin performansına ve amaçlarına ulaşmasına yaptığı katkıyı ölçmektedir. Bu yöntem kısaca astlarla üstlerin üzerinde karşılıklı olarak fikir birliğine vardıkları ve bir eylem planı ile birleştirilen amaçları belirledikleri ve ulaştıkları sonuçları değerlendirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemde izlenen süreç (Şekil 8), amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının hazırlanması, periyodik değerlendirmelerin yapılması ve performansın kapsamlı olarak değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Benligiray, 1999, s.166).



Şekil 8 Amaçlara Göre Yönetim Sürecinin Aşamaları (Benligiray, 1999, s.167)

Bu süreci bireyin bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izlemektedir. Aynı zamanda süreç sonucunda, geri beslemeye dayalı olarak bir sonraki dönem için elde edilen yararlı girdiler, bir sonraki sürecin başlangıç aşamasındaki amaçların kurulmasına katkı sağlamaktadır (Kaynak ve ark., 2000, s.220).

Tablo 6 Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirme Formu (Benligiray, 1999, s.170)

Otelin Adı :		Yöneticinin Adı :
Gözlem Periyodu :		Gözlemcinin Adı :
Performans Amaçları	Sonuçların Ölçümü	Sonuçlar
1. Pazar payı	Oda satışları	% 3 yükselmiş
2. Müşteri hizmeti	Pozitif müşteri şikayet oranı	% 90'dan % 94'e yükselmiş
3. Odalar bölümü kârı	Odalar bölümü kâr oranı	% 1 yükselmiş
4. Personelin morali	Personel şikayet oranı	% 5 düşmüş
5. Personelin gelişimi	Tamamlanan eğitim programı oranı	% 10 yükselmiş
6. Sağlık ve güvenlik koşullarının sürdürülmesi	Kazaların sayısı	% 10 düşmüş
7. Otelin dış ilişkilerinin sürdürülmesi	Liderlik pozisyonlarının sayısı	Değişiklik yok

Amaçlara göre yönetim sürecinin etkili olabilmesi için belirlenen amaçların spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir ve zamanla sınırlandırılmış olması gerekmektedir. Amaçlar bireysel temele dayalı olarak yada grup amaçları şeklinde belirlenebilir.

Grup amaçları ortak çalışmayı teşvik etmesi ve takım ruhunu yaratması nedeniyle tercih edilmektedir. Bireysel amaçlar ise, bireysel sorumluluk üstlenilmesini sağlamakta ve bireysel performansı değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır (Benligiray, 1999, ss.168-169).

#### **1.11.4 Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Seçimi Ve Karşılaştırılması**

İşletmelerde yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerinden hangisini kullanılacağına karar vermeleri zor bir süreçtir. Performans değerlendirme yöntemlerinin seçiminde bazı kriterlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar (Aldemir ve ark., 2001, ss.286-287) :

- Gelişme amacı,
- Yönetsel amaçlar,
- Ekonomiklik,
- Hatalardan korunma.

Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağını saptamak için bu yöntemlerin karşılaştırılması sonucu da bir karara varılabilmektedir. Her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır (Tablo 7) (Uyargil, 1994, s.52).

Tablo 7 Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması  
(Uyargil, 1994, s. 53)

	Geleneksel Değerlendirme Skalaları	Sıralama Yöntemi	Davranışsal Beklentisi Skalaları	Davranışsal Gözlem Skalaları	Amaçlara Göre Yönetim
Değerlendirmelerin Doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına Katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/ Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/ Yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Yüksek

## 1.12 Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişilerin Eğitimi

Performans değerlendirme sisteminin etkinliği için hem yöneticilerin hem de yönetici olmayan bireylerin eğitilmeleri büyük önem arz etmektedir. Çünkü sistem ancak işletmedeki tüm personelin performans değerlendirme sistemi hakkında teorik bilgileri ve uygulama becerilerini kazanması sonucunda amacına ulaşabilmektedir (Benligiray, 1999, s.202).

Öte yandan, değerlendirmeci eğitiminde, değerlendirmecilerin yaptıkları yanlış değerlendirme hataları hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Değerlendirmeyi

yapan bazı yöneticiler, bireylerin kadın veya erkek olması, kıdem, unvan, din, dil, ırk, siyasi görüş ve benzer nedenlerle ön yargılı ve yanlı davranışlar içine girebilmektedir. Yöneticilerin performans değerlendirme konusundaki eğitimi ile bu ve benzer hatalar en aza indirilerek daha doğru ve daha güvenilir performans değerlendirmenin yapılması mümkün olabilmektedir (Özgen ve ark., 2005, s.252).

### **1.13 Performans Değerlendirme Görüşmesi**

Performans değerlendirme görüşmesi, genellikle personel ile yöneticisinin katıldığı ve personele geçmiş performansı veya gelecekteki potansiyeli hakkında geribildirim veren, gelecekteki gelişme düzeyini ve yönünü planlayan bir performans inceleme (geri bildirim) toplantısıdır. Performans değerlendirme görüşmesinin esas amacı bireye performansı hakkında geribildirim vermektir. Böylece bireylerin kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını iyileştirmeleri mümkün olabilmektedir (Benligiray, 1999, ss.256-257).

Performans değerlendirme görüşmesinde, performans eksikliklerinin nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılmalı ve bu eksikliklerin nasıl çözümleneceği üzerinde durulmalıdır. Görüşmelerden beklenen yararların elde edilebilmesi için performans değerlendirme görüşmesi programlı bir şekilde yürütülmelidir. Başarılı bir değerlendirme görüşmesi, bir problem çözme oturumu olarak görülmeli ve buna istinaden planlanmalıdır (Bingöl, 2006, s.353).

Tablo 8 Performans Değerlendirmesi Görüşme Formu (Palmer, 1993, s.72)

Değerlendirme Dönemi: .....			
İşgörenin Adı: .....			
Konumu: .....			
<b>I. Mevcut performansın değerlendirilmesi :</b>			
A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği. .....			
B. Dönem içinde yapılan işin kalitesi (iş tanımı ve planı bakımından güçlü ve zayıf yönler) .....			
<b>II. Personel için performans planı :</b>			
A. Gelecek değerlendirme dönemi için performans hedefleri : .....			
B. Gelişmeyle ilgili deneyimler (yeni performans hedeflerine gerekçe oluşturan deneyimler) : .....			
C. Yeni performans hedeflerinin ve elemanın bireysel gelişiminin gerektirdiği etkinlikler.....			
<b>III. Performansın özeti :</b>			
	<b>Beklentileri Karşılıyor</b>	<b>Beklentilerin Üzerinde</b>	<b>Beklentilerin Altında</b>
A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ve iş planlarının gerçekleşme oranı.			
B. İş tanımı ve planıyla ilgili olarak yapılan işin kalitesi.			
C. İş tanımı ve planında belirtilenlere ek olarak verilen özel görevlerle ilgili performans.			
D. Aşağıdakilerle sürdürülen iş ilişkileri:			
Üstler.....			
Astlar.....			
Aynı düzeydekiler.....			
Diğerleri.....			
<b>Belirtilmesi gerekli noktalar: .....</b>			
Gelecek değerlendirme tarihi :	.....		
Değerlendirmeyi yapan :	.....		
Değerlendirilen eleman :	.....		

Bundan ziyade, bir performans değerlendirme görüşmesinin hem birey hem de işletme açısından faydalı olabilmesi için temel amaçlar şunlar olmalıdır (Benligiray, 1999, s.258) :

- Bireylerin geliştirilmeye ihtiyaç duydukları performans alanlarını belirlemek.
- Çalışanlarla birlikte performanslarının geliştirilmesini sağlayacak bir plan yapmak.
- Gelecek dönemde bireylerden beklenen performans düzeyini ortaya koymak.



- Birey ve yönetici arasındaki ilişkiyi geliştirmek.
- Bireylerin özellikle güçlü yönlerini saptamak ve ortaya çıkarmak.

### 1.14 Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme, bireylerin iş performanslarına ilişkin verilerin değerlendirilmesidir. İnsanlara ilişkin bu değerlendirmelerde her ne kadar nesnel davranılsa da, her zaman için bir hata oluşabilmektedir (Bingöl, 2006, s.350).

Benzer bir ifadeyle, işletmelerde performans değerlendirmeyle bireyler ve bireylerin iş performansları değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme sistemi her ne kadar mükemmel ve eksiksiz çalışsa da değerlendirmesi yapılacak konu insan olduğunda bazı hataların yapılması kaçınılmaz olmaktadır (Özgen ve ark., 2005, s.233).

Bu hatalar performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğini bozan ve amaca ulaşmayı engelleyen nitelikte hatalardır. Performans gözlemlenirken yapılan hatalar yanlış yöntem seçiminden, değerlendirmenin düzenli ve programlı olmamasından, ortamdaki değerlendirmenin, kullanılan araçlardan ve değerlendirilen bireyin tüm bu faktörlerle etkileşiminden kaynaklanabilmektedir (Benligiray, 1999, s.207).

Aynı zamanda performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler işletmede, ücret, terfi ve ödüllendirme kararlarında esas olarak kullanılmakta ise, değerlendirme yapan yönetici bireylerin değerlendirme sonuçlarından zarar görmesini istememekte ve değerlendirmesini bu doğrultuda yapabilmektedir (İplik, 2004, s.69).

Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek başlıca hatalar şunlardır :

### 1.14.1 Kişisel Önyargılar

Değerlendirmecinin kişisel duygularının, düşünce kalıplarının ve her türlü önyargılarının etkisi altında kalıp, buna istinaden değerlendirme yapması sonucu oluşan bir hatadır. Bu yargılar personelin yasına, cinsiyetine, dinine, diline, ırkına, siyasi görüşüne göre olumlu veya olumsuz yönde farklılık gösterebilmektedir (Benligiray, 1999, s.210).

Benzer bir ifadeyle değerlendirme yapanlar, performans değerlendirmesi yaparken cinsiyet din, ırk, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma ve benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranış sergileyebilmektedirler (Özgen ve ark., 2005, s.235).

İşletme içerisinde oluşan kişisel önyargılar, işletmenin bir birimi ya da bireylerin bir grubu için önyargılı davranılması şeklinde oluşabilmektedir. Değerlendiricinin, bireylerin bireysel performanslarına ağırlık vermesi durumunda, bu tür hataların yapılması büyük ölçüde engellenebilecektir (İplik, 2004, s.73).

### 1.14.2 Tolerans – Katılık (Aşırı Olumluluk Ve Olumsuzluk)

Bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesi “tolerans” olarak betimlenmektedir. Bu tür hatada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Bu eğilim, hem ast, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü bireyin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilir ve durumuyla ilgili geribildirim yapılmaz ise, bireyin kendini geliştirmesi engellenmiş olur. Nitekim performans değerlendirmenin ana hedefi, bireylerin performanslarını iyileştirmek ve bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır (Bingöl, 2006, s.351).

Diğer yandan, katılık ise; önemli bir sakıncayı ortaya çıkarmaktadır. Katılık; bireylerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans

düzeindeymiş gibi gösterilmesidir. Bazı değerlendirciler, değerlendirmelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durmakta ve bireyin olumlu yönlerini göz ardı etmektedir. Bu tarz bir eğilim, bireylerin gelişmesi yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını kırmaktadır (Bingöl, 2006, s.351).

Benzer bir ifadeyle, bazı değerlendirmeciler, herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme işleminde herkese yüksek puan veren aşırı ölçüde olumlu bir davranışta bulunurken, bazı değerlendirmeciler ise çeşitli nedenlerle değerlendirme işleminde aşırı ölçüde katı ve olumsuz bir yaklaşımda bulunmaktadırlar (Özgen ve ark., 2005, s.234).

### **1.14.3 Hale Etkisi**

Değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı bir değerlendirme yapması durumu “hale etkisi” olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006, s.350).

Diğer bir ifadeyle hale etkisi, gözlemcinin bir personelin belli bir alandaki mükemmelliğine bakarak, personelin diğer alanlarda da aynı mükemmelliğe sahip olması gerektiğini varsaymasıdır (Benligiray, 1999, s.209).

Benzer bir görüşte ise, değerlendirmecinin birey üzerindeki bireysel görüşü performans değerlendirmeyi etkilediği zaman “Hale etkisi” meydana gelmektedir. Örnek olarak, bir yönetici kendisine bağlı olarak görev yapan bir elemanını çok seviyor ve onun hakkında olumlu düşüncelere sahip ise, bu durum bireyin performansının değerlendirmesine yansıtacaktır. Bunun sonucunda ise doğru ve güvenilir bir performans değerlendirmenin yapılması engellenecektir (Özgen ve ark., 2005, s.234).

#### **1.14.4 Merkezi (Ortalama) Eğilim Hatası**

Merkezi (ortalama) eğilim hatası değerlendiricilerin, bireyleri standardın ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirmesidir. Değerlendirici, değerlendirmeye aldığı bireyleri ne çok yüksek, ne de çok düşük düzeyde görmekte ve sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda bu eğilim, değerlendirilen bireylere geri bildirim olanağını ortadan kaldırmaktadır. Birey, eksik yönlerini görme şansını kaybetmekte ve gelişen yönleri konusunda bilgi sahibi olamamaktadır. Bu hatanın sonucunda, işletmelerde kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere atandırılacağına ve kimlerin hangi konularda eğitim alacağına ilişkin karar vermek zorlaşmaktadır (Bingöl, 2006, s.352).

Merkezi eğilim hatası, gözlemcinin tüm personele orta düzeyde puanlar vermesi durumunda ortaya çıkan bir hatadır. Bu durumda hiçbir personel yüksek veya düşük performans göstermemiş gözükmekte ve gerçek dışı bir puanlama ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımdaki yönetici, personele yol gösterme veya önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz puanlar vererek, personeli kırmaktan kaçınmaktadır. fakat yönetici böyle bir değerlendirmede, dürüst olmak ve daha iyi performans göstermeleri için personele ihtiyaç duydukları yardımı sağlamak durumundadır (Benligiray, 1999, s.209).

#### **1.14.5 Tam Nesnel Olmama**

Performans değerlendirme yöntemlerinde, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin zayıf yönlerinden birisi, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır (Bingöl, 2006, s.350).

İşletmelerde performans değerlendirmenin etkin ve başarılı bir şekilde yapılabilmesi için değerlendiricinin objektif olması gerekmektedir. Fakat bazı durumlarda değerlendirmeyi yapan yöneticiler subjektif davranarak bu tür hatalara neden olabilmekte ve çeşitli duygusal veya bireysel sebeplerle bireylerin

performanslarını olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilmektedirler (Özgen ve ark., 2005, s.233).

Değerlendirme sürecinde davranış ve diğer bireysel özelliklerin göz ardı edilmesi ve nesnel, ölçülebilir, işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanılması ile bu tür hataların önlenmesi mümkün olabilecektir (Özgen ve ark., 2005, s.233).

#### **1.14.6 Teknik Hatalar**

Performans değerlendirme formundaki kriterlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, formda seçilen dilin değerlendiriciler tarafından anlaşılabilmesi gibi hatalar, performans değerlendirmedeki teknik hataları oluşturmaktadır (Aldemir ve ark., 2001, s.229).

#### **1.14.7 Kontrast Hataları**

Performans değerlendirmeyi yapan yöneticinin kısa süre içerisinde çok sayıda bireyi değerlendirmesi durumunda, arka arkaya yapılan bu değerlendirmeler sonucunda bireyleri birbirleriyle karşılaştırması söz konusu olabilmektedir (Becker ve Miller, 2002, s.668).

Burada her bir birey, kendisinden önce değerlendirilen bireyin aldığı puandan etkilenmektedir. Örneğin, orta seviyede çalışan bir birey, oldukça başarısız olanların ardından değerlendirilirse, başarılı olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, aynı şekilde orta seviyede çalışan bir birey, başarılı sayılanların ardından değerlendirmeye tabi tutulursa, gerçek performans düzeyinin altında, başarısız olarak değerlendirilebilmektedir (Bingöl, 2006, s.352).

Bu durumda yapılması gereken, performans değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde tanımlanması ve bireylerin performanslarının birbirleriyle kıyaslama

yapılmadan, belirlenen bu kriterler doğrultusunda değerlendirilmesidir (İplik, 2004, s.73).

#### **1.14.8 Tek Yönlü Ölçüm Hatası**

İşletmelerdeki iş tanımlarında birden çok başarı standardı belirlenebilmektedir. Kuşkusuz bu standartlar, bireyin performansının değerlendirilmesinde temel kriterler olmaktadır. Bu nedenle, eğer değerlendiriciler, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yaparlarsa hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşılmış olacaktır (Bingöl, 2006, s.351).

Benzer bir ifadeyle, işletmelerde bireylerin yaptıkları iş genellikle birkaç görevden oluşmakta ve bu görevler iş tanımlarında ayrıntılı olarak belirtilmektedir. İşin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (İplik, 2004, s.74).

Fakat bazen değerlendirici, bireyleri en göze çarpan göreve ilişkin tek bir kritere göre değerlendirmektedir. İşletmede performans değerlendirmenin tek bir kritere dayalı olarak yapılması durumunda, performans değerlendirme sonuçları bakımından çeşitli hatalar ve sorunlar ortaya çıkabilmektedir (İplik, 2004, s.74).

### **1.15 Performans Değerlendirme Hatalarını Önlemek İçin Alınması Gereken Önlemler**

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme sürecinde, yapılan hatalar personelin gerçek düzeylerini gizlemekte, personelin moral ve motivasyonunu düşürmekte ve personele geliştirici geri bildirim verilmesini engellemektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin yönetici (değerlendirici) hataları nedeniyle zedelenmesine izin verilmemeli ve mümkün olduğu kadar doğru ve objektif bir şekilde yapılması sağlanmalıdır (Benligiray, 1999, s.213).

Aynı zamanda işletmelerde insan kaynakları departmanının bu tür hataların oluşmasını engelleyecek önlemler alması ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, alınabilecek önlemler şöyle sıralanabilir (Benligiray, 1999, s.213) :

- Performans değerlendirmesini yapacak kişilerin belli bir yönde koşullanmamış ve değerlendirmeyi olumsuz yönde etkileyebilecek özelliklerden bağımsız olmaları gerekmektedir.
- Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için değerlendiricilerin, bireylerin performansını düzenli olarak gözlemleyebilme imkanına sahip olmaları gerekmektedir.
- Değerlendirmede kullanılan kriterler, anlamlı ve açık bir biçimde ifade edilmiş olmalıdır.
- Değerlendiricilerin, çok sayıda bireyi aynı zamanda değerlendirmeleri önlenmeli ve değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır.
- Değerlendirme ölçeklerinde, farklı algılamalara yol açabilecek ifadelere yer verilmemelidir.
- Değerlendiriciden kaynaklanan hataları en aza indirmek ve ortadan kaldırmak için, birden fazla gözlemci kullanılmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMI, KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE KARİYER PLANLAMA

#### 2.1 Kariyer Kavramı

Kariyer sözcüğü, dilimize Fransızca “Carrierre” sözcüğünden geçmiştir. Bu sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera (araba yolu)” anlamına gelmektedir. Fransızca'da bu kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön anlamlarında kullanılmaktadır (Bingöl, 2006, s.284).

Kariyer kavramı, bireylerin iş hayatı ile ilgili eylemleri ve bu eylemlere yönelik tutum ve davranışları kapsar (Erdoğmuş, 1999, ss.63-72).

Kozak kariyeri, çalışan kişilerin yaptıkları iş ve başarıların örgütsel hiyerarşi içerisinde yukarıya doğru hareket etmesi olarak tanımlamıştır (Kozak, 2001, s.16).

Başka bir tanıma göre ise kariyer; insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreç, aynı zamanda kişinin iş yaşamında çalışmasıyla elde ettiği tecrübeler bütünüdür (Kozak,2001, s.16).

Birey açısından kariyer olgusu birçok nedenden dolayı önem kazanmakta olup bu nedenler şöyle ifade edilmektedir (Varol, 2001, s.6) :

- Kariyer bireye kimlik ve statü oluşturmada yardımcı olur.
- Kariyer bireyin yaşamında odak noktası oluşturur.
- Kariyerin sosyal bir anlamı vardır.
- Kariyerin maddi güç elde etmede etkin bir rolü vardır.
- Kariyer iş tatmini sağlar.
- Kariyer kişiliğin gelişmesinde etkin bir rol üstlenir.



Bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmada etkin bir rol oynayan kariyer olgusu, çalışma hayatı kadar kişinin özel yaşamında da önemlidir. Bireyin meslek yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan maddi ve manevi olanakları elde etmesinde de etkin bir araçtır. Aynı zamanda bireyin psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasında ve kişiliğinin gelişmesinde de etkin bir rol oynadığı aşikârdır (Kozak, 2001, s.17).

## **2.2 Kariyerle İlgili Temel Kavramlar**

### **2.2.1 Kariyer Planlaması**

Bir işletmede mevcut ve potansiyel yönetici pozisyonlarının doldurulmasında, verimliliğin ve üretimin artırılması yada en azından ulaşılan düzeyin korunması istendiğinde, bir kariyer planlama sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla oluşturulan kariyer planlaması bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu işletme içerisindeki pozisyonunun planlanması, çalışanların ilgi alanlarının ve yeteneklerinin incelenmesi yada bir kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır (Kozak, 2001, s.87).

Kariyer planlanmasında asıl sorumluluk bireyin üzerindedir. Fakat bu konuda işletmeler bireylere yardımcı olabilir. Bireyler mesleki danışmanlık ve çalışma grupları sayesinde kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamakta ve bunları işletme içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmektedirler (Palmer and Winters, 1993, ss.134-135).

### 2.2.2 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi; hem işletmenin ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2006, s.286).

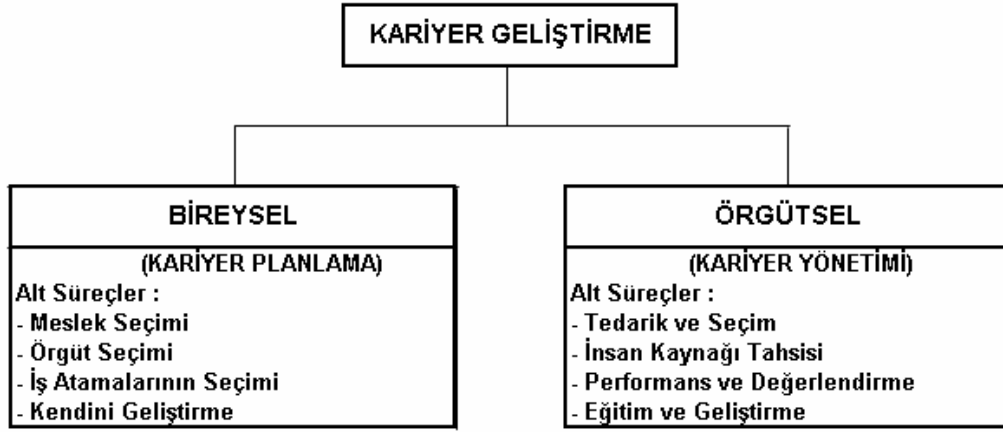
Benzer bir ifadeyle; bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesiyle, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır (Erdoğan, 1999, ss. 63-72).

Basit bir anlatımla ise kariyer yönetimi, bireylerin iş yaşamlarına ilişkin planlamalar yapmalarınıdır. Bu planlar hedefe ulaşmada bir süreçtir. Kariyer yönetimiyle bireylerin işletme içindeki hareketliliği sağlanmış olur, böylece bireyler motive edilir. Kariyer yönetiminin iyi uygulandığı işletmelerde bireyler bir süre sonra hangi mevkide olacaklarını tahmin edebilmektedirler. Bireyin bunu bilmesi; işine ve işletmeye bağlanmasını sağlamakta ve motivasyonunu artırmaktadır (Taştan, 2003, s. 1).

### 2.2.3 Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemek suretiyle örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamaktır (Bingöl, 2006, s.290).

Gutteridge ve Hutcheson kariyer geliştirmeyi; bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin birleştirilmesi olarak tanımlar (Şekil 9). Arthur'a göre ise kariyer geliştirme uygulama üzerinde odaklanmaktadır. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel olarak iki farklı yönde yaklaşım olarak ele alınabilir. Kariyer planlama birey üzerinde dururken; kariyer yönetimi örgüt ile ilgilenmektedir (Erdoğan, 1999, s.63-72).



Şekil 9 Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli (Erdoğan, 1999, s.63)

Kariyer geliştirme politikalarının temel amacı, bireylere kariyer yolları hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmektir. Kariyer geliştirme programları ile gerçekleştirilmeye çalışılan diğer amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Kozak, 2001, ss. 19-20) :

- İşgücü verimliliğini artırmak,
- Amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak,
- İşletmenin ihtiyacı olan bilgili yönetici kapasitesini artırmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltmak,
- Motivasyon ve sadakati artırmak,
- İyi bir örgüt iklimi yaratmak.

Yönetici, birey ve işletme açısından kariyer geliştirme programlarının sağladığı faydalar Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9 Kariyer Geliştirme Programlarının Sağladığı Faydalar  
(Palmer and Winters, 1993, s. 88)

Yöneticiler İçin	Çalışanlar İçin	İşletme İçin
Bireylerin kariyerlerini yönlendirme yeteneklerini artırır.	Kariyer planlarının verilmesinde ve değişimlerinde yarar sağlar.	Bilgiler tüm işletme bünyesine yayılır.
Yetenekli personelin işletmede kalmasını sağlar.	Mevcut işin zenginleşmesini ve iş tatminini artırır.	İşletme içinde iyi bir iletişim sistemi kurulur.
İşletmeyi daha iyi anlamalarını sağlar.	Personel ve yönetici arasında iyi bir iletişim kurulmasına katkıda bulunur.	Yetişmiş elemanların işletmede kalmasını sağlar.
Yaratıcı performans değerlendirme tartışmaları yapılmasını sağlar.	Daha geçekçi hedef ve beklentiler belirlenir.	Personel sistemleri ve işlemlerinde etkinlik artar.
Çalışanların yeni sorumluluklar kabul etmelerinde motivasyonlarını artırır.	Performans hakkında daha iyi bir geri besleme elde edilir.	
Yeteneklerin belirlenmesini sağlar.	İşletme ve işletmenin gelecekteki eğilimleri hakkında daha fazla bilgi oluşur.	
Örgütsel ve bireysel hedefler arasındaki uyumu sağlar.	Kariyer yönetimi hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar.	

## 2.2.4 Kariyer Değerleri

Amacı bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri tespit etmek olan; kariyer değerleri kuramı; Edgar Schein tarafından, 44 MBA mezunu ile yapılan derinlemesine mülakatlar ve uzun süreli bir çalışma sonucunda ortaya atılmıştır. İlk başlarda sınırlı sayıda yöneticiden elde edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen bu kuram, daha sonra farklı özelliklere sahip deneklerle yapılan çalışmalara referans teşkil etmiştir. Kariyer değerleri, bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri ve güdü/ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2002, s.5).

Edgar Schein ise kariyer değerlerini mesleki ben kavramını açıklamakta kullanmıştır. Kariyer değerleri bireyin iş ve hayat deneyimlerinin artmasına bağlı

olarak gelişmekte ve değişim gösterebilmektedir. Edgar Schein tarafından kariyer değerlerinin üç tamamlayıcı olduğu belirtilmiştir (Erdoğan, 2002, s.5). Bunlar :

- **Kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler;** çalışma ortamında elde edilen başarıdır.
- **Kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar;** kendini anlama ve diğer bireyler tarafından yapılan geri beslemeden oluşur.
- **Kendi kendine algılanan tutum ve davranışlar;** çalışan ve işletme arasındaki etkileşimdir.

Kariyer değerleri; mesleki ve yaşam alanındaki tecrübeler yoluyla gelişmekte olup, bu değerler bireyin kariyer seçiminde önem arz etmektedir. Birey terfi, işten çıkarılma veya iş değiştirme gibi durumlarda kariyer değerlerini gözden geçirmek durumunda kalabilmektedir (Erdoğan, 2002, s.5).

### 2.2.5 Kariyer Durağanlığı

Bireyin kariyerinde meydana gelen duraklama anlamına gelmekte olan, bireyin kişisel hayatını düzenleme aralıklarında veya iş değiştirme dönemlerinde meydana gelen, bireyin işletme içinde yükselebilecek imkanının azaldığı durumlarda oluşan duruma “Kariyer Durağanlığı (Kariyer Platosu) denilir (Eryiğit, 2000, s.3).

### 2.2.6 Kariyer Dengeleri

Bireyin kendisinde algıladığı yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, değer, tutum, davranışları ve çevresi ile olan ilişkileri kapsayan özelliklerdir. Bu özellikler bireyin kariyerini dengeler ve yönlendirmesine yardımcı olur. Birey kariyer seçimi sırasında algıladığı bu özelliklerle sosyal çevresi arasında bir ilişki kurmaya ve bir denge oluşturmaya çalışır (Eryiğit, 2000, s.3).

### 2.2.7 Kariyer Sosyalleşmesi

Kariyer sosyalleşmesi; bireyin işine ve çevresine uyumdur. Bireyin aynı işletme içinde farklı bir göreve atanması veya başka bir işletmede göreve başlaması, kariyer hayatında yeniden sosyalleşme olarak açıklanmaktadır (Berberoğlu, 1991, ss. 136-137).

Bireyin işine ve çevresine uyumu olarak ele alınan kariyer sosyalleşmesinde; kişi kariyer edinmekle, kendisi ile çevresi arasında bir uyumlaştırma işlemi yapmaktadır (Eryiğit, 2000, S.4).

## 2.3 Kariyer Evreleri

Çocukluktan yetişkinliğe kadar, insan hayatında birçok dönüm noktası bulunmaktadır. Bu dönüm noktaları içerisinde farklı ihtiyaçları, motivasyonu ve görevleri barındırmaktadır. Bireylerin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel özellikleri, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, ilgi alanları, yaş, deneyim gibi faktörler kariyerlerinin gelişmesine ve şekillenmesine etki etmektedir. Birey belli bir plan çerçevesinde kendisine bir yön seçerek, istek ve amaçlarını belirlemekte; bu doğrultuda kariyerini geliştirmektedir. Fakat bireylere göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişiklik gösterebilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 327).

Kariyer olgusu, çocuklukta hayaller ve farklı rol oyunları ile karakterize olurken, ergenlik çağında bu olgu bireyin benliğinde oluşmaya başlar. Bu çağda kişinin kariyer olgusu okuldaki mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri ile şekillenmektedir. Yetişkinlik döneminde ise; eğitim ve öğretim ile oluşan kariyer kararı, işe giriş, kariyer durgunluğu (plato) dönemi ve emeklilikle gelişmektedir (Aytaç, 1998, ss. 2-3).

Kariyer evreleri; iş için hazırlığın başladığı dönemden itibaren; kariyer keşif dönemi, işletmeye giriş-kariyer başlangıcı, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma (emeklilik) olmak üzere beş aşamada incelenmiştir (Aytaç, 1997, ss. 61-62).

Beş aşamadan oluşan kariyer aşamaları şunlardır :

### **2.3.1 Keşif Dönemi (0-25 yaş)**

Keşif döneminde bireyler, ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini teşhis etmeye çalışırlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlarlar, arkadaşlarından ve aile fertlerinden meslekler, kariyerler ve işlerle ilgili bilgi alırlar. Bireyler kendilerinin ilgisini çeken görevleri belirlediği sürece almaları gereken eğitim ve öğretimi takip etme eğilimine girerler (Kozak, 2001, ss. 91-92).

Bireyin kariyerinde üretici olduğu bu aşama, kişilik, yetenek ve tutumların, bireyin kariyerini belirlemede etkili olduğu ve bireyin okul eğitimini tamamlayıp ilk iş hayatına atılmasıyla sona eren ve kariyeri hakkında beklentilerini açığa vurduğu dönemdir. Bu aşamada, işe yönelik tutumlar ve sosyal ilişkilerin kalıpları düzenlenir ve bireyin kendi değerleri, ilgi alanları, istekleri belirlenmiş olur (Aytaç, 1997, s. 64).

Bireyin kendini ispatlama çabası içinde olduğu bu dönem, kariyer alternatiflerini değerlendirip, kişisel gözlemleri sonucunda mesleğini seçtiği aşamadır (Robbins, 1994, s. 63).

Bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan bu aşamada; bireyler çocukluktan itibaren, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya, ilgi duymaya ve ilk olarak çevresindeki kişilerin meslekleri hakkında bilgi edinmeye başlar. Bu mesleki ilgi, sınırlı bilgiler çerçevesinde, bir heves niteliğindedir. Bireyler ergenlik döneminde ise; çeşitli meslekler ile ilgili detaylı bilgiler edinir, bu dönem bireylerin, kendini ispatlama ve kimlik kazanma çabasıdır. (Özden, 2001, s.31).

### 2.3.2 İşletmeye Giriş ve Kariyer Başlangıcı (Kurulma) (26-35 yaş)

Farklı kaynaklardan iş arama ile başlayan bu aşama; iş hayatındaki başarı veya başarısızlıkların olduğu, ilk işi bulma, deneyim kazanma, işi öğrenme ve arkadaşları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Belirsizlik ve bunalımların başladığı bu aşamada; birey güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık verir (Aykaç ve ark., 2001, s. 73).

Bireyin kariyerindeki en üretici dönem olan bu aşamada; kariyer gelişimi son derece hızlı olmakla birlikte, birey işinde kendini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden çok başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kaymaya başlar (Aytaç, 1997, ss. 65-66).

Kurulma aşamasında bireyler, işletme içerisinde yer edinirler, bağımsız iştiraklerde bulunup, daha fazla sorumluluk alırlar, kendilerine düzenli bir yaşam tarzı oluşturmaya ve işletmenin başarısına katkıda bulunmaya çalışırlar (Kozak, 2001, s.92)

Kurulma aşamasında en önemli durumlardan birisi bireyin “Gerçek Soku”yu yaşamasıdır. Gerçek Soku; bireyin beklentileri ile yeni iş ve işletmenin gerçeklerinin uyuşmaması olayıdır. Diğer bir ifadeyle; bireyin gerçeklerle yüz yüze gelmesidir. Bireyler genellikle ilk işini ve işletmeyi seçtikleri bu dönemde, gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içine girebilmektedir ve ilk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 150).

Gerçek sokuyla baş başa kalabilen bireyler için diğer problem ise “kendini kanıtlamak”tır. Bu durum hata yaparak, yaptıkları hataları öğrenerek ve üzerlerine sorumluluk alarak karakterize olur. Bireylerin henüz verimliliğin tepe noktalarına ulaşmadığı bu dönem, bireylerin kendilerini kanıtlamalarıyla zirvede sona erecektir (Özden, 2001, s. 34).



### 2.3.3 Kariyer Ortası (36-50 yaş)

Kariyer ortasına gelmiş olan bireyler, yüksek meslek tecrübelerine ve mesleki bilgilere sahiptir. İşletme içerisinde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında derin bir bilgiye sahip olan bu bireyler, işletmeye yeni katılan bireyler için değerli eğitmenler olabilir. Buldukları işletmede kariyer ortasına gelmiş bu bireylerden genellikle, işletme politikalarını ve hedeflerini gözden geçirmeleri ve geliştirmeleri istenebilir. Ayrıca iş süreçleri, problemleri ve önemli problemlerle karşı karşıya kalındığında işletme görev üniteleri bu bireylerden görüşlerini sunmalarını talep etmektedir (Kozak, 2001, s.92).

Bireyin sorumluluklarının artması ve önderlik etme güdüsünün ön plana çıkması bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu aşama bir nevi bireyin, çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçiş aşamasıdır. Bu aşamada başarısız olanlar kendini yeniden değerlendirmeli, kariyer planlarını yeniden gözden geçirmeli, düzeltmeler yapmalı yada yeni bir iş aramalıdır (Bayraktaroglu, 2003, s. 131).

Bireylerin yaşamlarının olgunluk dönemiyle çakışan bu aşamada, işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak yükselmiş olan birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken, diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırmaya, hızla değişen teknoloji ve artan rekabet koşullarını takip etmeye çalışır (Barutçugil, 2004, s. 328).

Kariyer ortası aşamasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri “orta yaş” krizidir. Genellikle iş dışında ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği bu dönem, iş yaşamındaki sorunlardan veya boşanma, hastalık, alkol gibi iş dışı durumlardan oluşabilir. Bu durumda birey, kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, kariyer seçimini, hedeflerini, başarılarını yeniden değerlendirip; yaşamında ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir (Özden, 2001, ss. 35-36).

İşletme yöneticileri, özellikle performansı düşen ve verimliliği azalan, orta yaş krizinden etkilenen yada tükenmişlik sorunu yaşayan bireyleri; işletme içerisinde farklı bir pozisyona getirerek, bireylerin yeniden verimli ve istekli hale getirilmesine yardımcı olabilirler. İşletmelerin birçoğu bireylerin verimliliğini artırmak amacıyla kariyer planlama ve kariyer geliştirme programları oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 152).

#### **2.3.4 Kariyer Sonu (51-65 yaş)**

Bireyin öğrenmesinin yavaşladığı, fakat büyük bir tecrübe birikimi kazandığı bu aşamada; birey daha çok öğretici konumundadır. Orta yaş krizi sorunlarını atlatmış olan birey, iş hayatına yeni bir düzen getirmiştir (Cenzo and Robbins. 1996, s. 275).

Bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği ve belki de iş yaşamında ulaştığı en üst nokta olan bu aşamada; birey kariyer ortası sorunlarını yaşamaya devam eder. Bireyin işletmeye olan yönelimi azalmakta ve işletme içerisinde sağlamış olduğu yerini koruma çabası ön plana çıkmaktadır (Aytaç, 1998, s. 9).

İşletmeler, bireylerin verimli kalması için her aşamada duygusal ve görevsel ihtiyaçların desteklenmesine yardım eden kariyer geliştirme ve eğitim programlarını uygulayarak, bireylerin motivasyon ve verimliliklerini artırabilirler (Barutçugil, 2004, ss. 329-330).

Diğer taraftan, bireyin kariyer oluşum süreci içinde “deneme, kurulma ve ilerleme, kariyer ortası ve kariyer sonu” olarak adlandırılan dört aşamanın gerçekleşmesinde duygusal ve görevsel ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır (Tablo 10) (Cenzo and Robbins. 1996, s. 276).

Tablo 10 Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar (Aytaç, 1997, s. 70)

AŞAMA	GÖREV İHTİYAÇLARI	DUYGUSAL İHTİYAÇLAR
<b>Deneme (Keşif)</b>	1.Çeşitli iş eylemleri 2.Kendini keşif	1.Ön iş seçenekleri 2.Yerleşme
<b>Kurma ve ilerleme</b>	1.İş talebi 2.Özel bir alanda yetenek geliştirme 3.Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4.3-5 yıl sonra yeni alana geçme	1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıkla yüz yüze gelme 2.İş/Aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3.Destek 4.Bağımsızlık
<b>Kariyer ortası</b>	1.Teknik Yenileme 2.Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3.Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4.İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1.Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2.İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme 3.Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
<b>Kariyer sonu</b>	1.Emeklilik planları yapma 2.Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3.Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4.Örgüt dışındaki aktivitelere başlama	1.Kendi işini başkaları için bir platform olarak görme amacıyla destek ve danışmanlık 2.Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

### 2.3.5 Azalma (Emeklilik) (65-75 yaş)

Emeklilik genelde 65 - 75 yaşları arasında oluşur. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Emeklilik, bir çalışanın kariyerinin son bulmasıdır ve bazıları için bu durum bir soktur. Bazı çalışanlar, emeklilik dönemine ait planlar yaparken; bazıları da işletmeden ayrılmayıp danışmanlık yaparak, o güne kadar kazandığı deneyimlerinden, işletmenin ve genç bireylerin yararlanmasını isterler (Aytaç, 1998, s. 4).

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir. Bu dönemde bireyler, çalışırken yapma imkanı

bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilirler (Can ve ark., 2001, s. 161).

Bireylerin işletmelerde çalıştıkları sürece bir iş kimliğine sahipken, emekli olduklarında bu kimliği kaybetmeleri; kendilerini verimsiz, yararsız, istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine sebep olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 133).

Buna ek olarak, kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insan, aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşımaktadır (Aykaç ve ark., 2001, s. 77).

## 2.4 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer bireyin gelecekteki iş hayatının planlanmasıdır. Birey, bireysel kariyer planlamasını yaparken; bireyin kişilik gelişimi, ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi ve toplumsal etkiler gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Yapılan araştırmaların birçoğu bireyin kariyer seçiminde etkili olan şu faktörleri ön plana çıkarmıştır (Aytaç, 1997, s.87) :

- **Kendini Tanıma:** Kariyer, bireyin kişisel özelliklerinin bir yansımasıdır.
- **İlgi Alanları:** Birey kariyer seçimini yaparken kendi ilgi alanlarına önem verir.
- **Kişilik Özellikleri:** Bireyin kişilik özellikleri kariyer seçiminde önemli bir etkidir.
- **Sosyal Etkimler:** Bireyin eğitimi, mesleki düzeyi, ebeveynlerinin sosyoekonomik statüleri kariyer seçiminde etkilidir.

### **2.4.1 Kendini Tanıma ve Değerlendirme**

Birey kendini değerlendirirken kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, kabiliyetlerini ve davranışsal eğilimlerini ve farklı iş çevrelerinde çalışmak için önceliklerini belirleyerek kariyer seçimini yapmalıdır (Kozak, 2001, ss.40-41).

Birey değerlerini, hedeflerini, becerilerini, güçlü - zayıf yönlerini ve bireysel amaçlarını kapsayan kişisel muhasebesini yapmalı; bunun sonucunda kendi değerlerinin, hedeflerinin, becerilerinin, güçlü - zayıf yönlerinin ve bireysel amaçlarının ne olduğunu ortaya çıkarmalıdır (Bingöl, 2006, s. 298).

Bireyin kendini tanıma ve değerlendirmesi, kariyer seçimindeki keşif dönemi aşamasında gerçekleşmekte ve bu dönemde bireyin kendini tanıma ve değerlendirmeye yönelik çalışmalarında, kariyer beklentisi için kendisine yardımcı olacak birtakım bilgi kaynaklarına da başvurması gerekmektedir (Can, 1999, s. 325).

### **2.4.2 İlgi Alanları ve Beklentiler**

Bireyin kariyer seçimi ile ilgili kararları; hem bireyin değer ve hedeflerine, hem de işletmeye yönelik bireysel beklentilerine, ihtiyaçlarına ve ilgi alanlarına büyük ölçüde bağlılık göstermektedir. Diğer taraftan bireyin kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumunda, bireyle direkt ilgisi olmayan ancak bireyi yönlendirmede etkili olan teknoloji, ekonomik koşullar vb. faktörler de dikkate alınmalıdır. Kariyer seçiminde bireyin ilgi alanları, beklentileri ve ihtiyaçları önemli rol oynamaktadır. Her birey diğerlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir (Eren, 2001, s. 359).

Bireylerin değer yargıları ve beklentileri farklıdır; bazı bireyler başarıya ulaşmak, daha fazla yetki ve güç sahibi olmak, kendini etrafındakilere kanıtlamak, terfi etmek veya bir üst kademeye yükselmek ister. Bu bireyler, kariyer seçenekleri

arasından başarılı bir yer edinmelerini sağlayacak seçenekleri değerlendirmektedir (Can, 1999, s. 307).

### 2.4.3 Kişilik Özellikleri

Kişilik; bireyin fizyolojik, ruhsal ve zihinsel özelliklerini kapsayan bir arşivdir. Bireyin benliği ve sosyal dış dünyası arasındaki ilişki sonucunda oluşan kişilik olgusu, bireyin arzularını, eğilimlerini, biyolojik ihtiyaçlarını, hatta geldiği coğrafi bölgenin özelliklerini, alışkanlıklarını, aile çevresini, ekonomik düzeyini, hukuksal ve ahlaksal kurallarını kapsar. (Aytaç, 1997, ss. 90-91).

Bireyler, gelecekte sahip olmak istedikleri kariyer ile ilgili bazı düşünceler geliştirirken, içinde doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal çevre tarafından etkilenmekte, aynı zamanda değişik kariyer imkanları hakkında bazı değerler geliştirmektedir (Aytaç, 1997, ss. 88-89).

İşletmeler; işletme içerisindeki her bireyin kişiliğinin gereği olan ve farklılık gösteren hırs, arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almalı ve bu yönde insan kaynakları politikaları oluşturmalıdır (Eren, 2001, s. 359).

### 2.4.4 Sosyal Etmenler

Bireyin sosyal gelişimi, içerisinde bulunduğu sosyal çevre, ailesinin içerisinde bulunduğu toplumsal, sosyo-ekonomik ve kültürel düzey gibi faktörler, bireyin kariyer seçiminde etkili olmaktadır (Can, 1999, s. 324).

Benzer bir ifadeyle, bireyin sosyal çevresi ile ilgili yapılan araştırmalarda özellikle; aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların istedikleri kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu, eğitim düzeyi düşük ana babanın çocuklarının, hemen hemen ana veya babanın beceri gerektirmeyen işini seçme olasılığının daha yüksek

olduğu; yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Can ve ark., 2001, s. 166).

## 2.5 Kariyer Yolları

Kariyer yolu; kariyer planlama sonucunda istenilen hedeflere ulaşmak için gerekli araçları yani; örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bir işletmenin işgücü geleceği bireylerin aşama aşama ilerlemesine bağlı olduğundan örgütsel açıdan kariyer yolu işgücünün planlanmasında önemlidir. Bireysel açıdan kariyer yolu ise, bireyin başarılı olması ve kariyer hedeflerine ulaşması için üstleneceği, benimsemiş olduğu görevlerin ardışık olarak sıralanmasıdır. Bireyin beklentilerini ve görev gerekliliğini uyumlaştıran kariyer yolu, bireyde yükselme imkanı yaratmakla beraber örgütsel istikrarı da sağlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, ss.104-105).

İstenilen hedeflere ulaşmada kariyer yolları şu özellikleri içermelidir (Şimşek ve ark., 2004, s.118) :

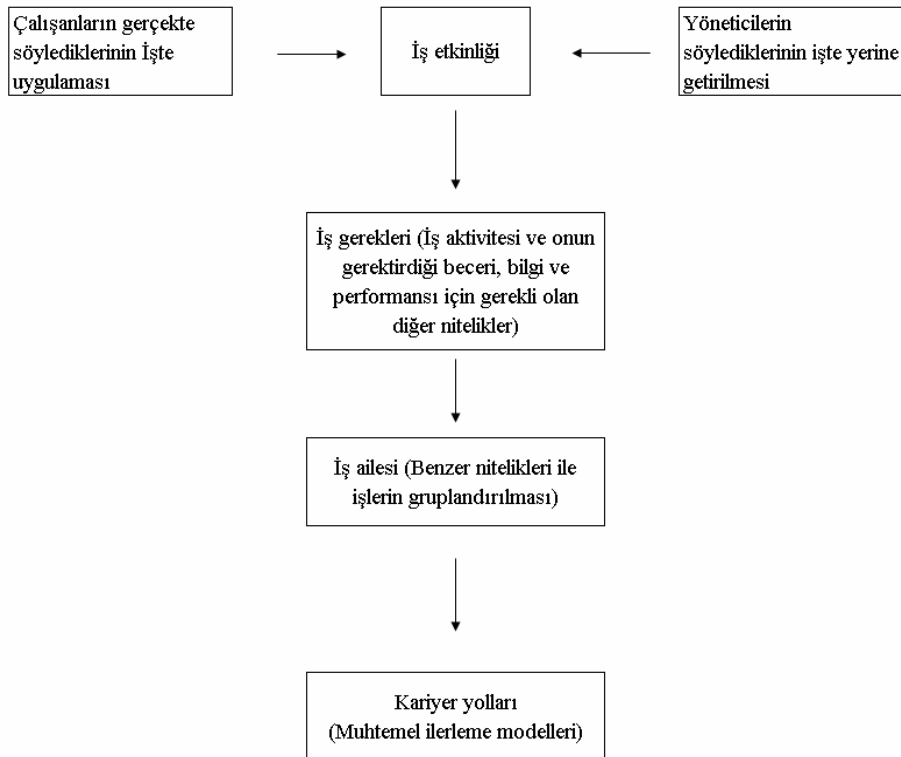
- Kariyer yolları hem dikey hem de yatay olarak bireylere yükselme imkanı verebilmelidir.
- Kariyer yolları işletmenin, yönetimin ve bireyin ihtiyaçlarındaki farklılığa duyarlı olarak hazırlanmalıdır.
- Kariyer yolları, işlerin içeriklerine, iş önceliklerine, örgütün gereksinimlerine karşı duyarlı olarak hazırlanmalıdır.
- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir biçimde tespit edilmelidir.
- Birey ve yönetim, kariyer yollarının oluşturulmasında birlikte çalışmalıdır.

Belirlenen herhangi bir kariyer için, kariyer yolları üzerinde düşünmeyi güç bulan bireye bu yolların haritasını çıkarmak yardımcı olabilir. Bu özellik, bireyin şu

anda bulunduğu nokta ile olmak istediği nokta arasında çok az sayıda işin yada eğitim basamağının olduğu seçenekler için oldukça yararlıdır (Hirsh ve Jackson, 1997, ss.56-57).

Kariyer planlamasını yapmış ve istediği hedefe ulaşmak üzere ilerleyen bireyleri, işletme kendisi seçerek kariyer yollarında yükselmelerine yardımcı olmaktadır. İşletme bu yardımı yaparken izlenecek yöntemler şunlardır (Şekil 10) (Aytaç, 2005, s.178) :

- İş analizi yoluyla örgütteki işler arasındaki benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi,
- Farklı işler arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılması,
- Bu iş aileleri arasından, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek bir ilerleme çizgisinin oluşturulması,
- Bu kariyer yollarının tek bir sistem içinde birleştirilmesidir.



Şekil 10 Gerçekçi Kariyer Yollarının Geliştirilmesi (Aytaç, 2005, s. 176)



## **2.6 Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, bireyin beceri, ilgi ve beklentilerine göre değişiklik gösteren ve bireyin iş hayatı boyunca göstermiş olduğu davranışları ifade etmektedir.

### **2.6.1 Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbını izleyen birey, bir işte uzun süre kalmamaktadır. Birey, bir işi deneyip diğer bir işe geçmektedir. Bu kalıbın niteliği, bir işten bir başkasına sık sık geçiştir. Genellikle bu kalıbı, eğitim seviyesi ve yetenekleri yetersiz bireyler izlerler. Bu tür bir birey kısa bir zaman içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık ve seyyar satıcılık yapabilir (Can ve ark., 2001, s.165).

### **2.6.2 Spiral Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbını izleyen birey, bir iş alanında kendini geliştirmekte ve belli bir süre sonra çalıştığı bu iş alanından sıkılmaya başlamaktadır. Yeni bir iş alanında çalışmaya ve bu iş alanında yeni beceriler kazanmaya başlayan birey, tekrar sıkılmaya başlamakta, bu süreç bu şekilde devam etmektedir. Büyüme, bu kariyer kalıbında ana güdüdür (Erdoğmuş, 2003, s.22).

### **2.6.3 Doğrusal Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbında birey, aynı işletme içinde kalarak basamaksal sırayı takip edebilir veya bulunduğu işletmeden farklı bir işletmeye doğrusal kariyeri takip ederek hareket edip, kariyerini devam ettirebilir. Bireyin giriş düzeyindeki bir işle örneğin pazarlama bölümünde kariyerine başlayıp iki yıl sonra üretim şefliğine terfi etmesi, daha sonra üst düzeyde yönetici olması doğrusal kariyer kalıbına örnek verilebilir (Aytaç, 2005, s.194).

#### **2.6.4 Kararlı Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbında birey, okulunu bitirdikten sonra iş hayatına atılmakta ve iş hayatı boyunca bulunduğu işletmeyi değiştirse bile yaptığı iş genellikle aynı kalmaktadır. Bu kariyer kalıbına mimar, makine mühendisi vb. gibi alanında uzman bireyler örnek gösterilebilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s.74).

### **2.7 Kariyer Engeli Kavramı ve Kariyer Engelleri**

Dünyamız üzerinde sık sık yaşanan ekonomik krizler, ülkemiz ekonomisini de yıpratmakta, işsizlik oranını gün geçtikçe artırmakta ve çalışanların da işlerini kaybetme riskini gündeme getirmektedir. Bu durum, düşük motivasyon ve güvensizliğe neden olduğu gibi, işletme içerisindeki verimlilik üzerinde de olumsuz etkide bulunmaktadır. Bu tür olumsuzlukların önüne geçilmesi için, işletmelerin çalışanlarının motivasyonlarını ve yeteneklerini artırıcı bazı yöntem ve programları uygulamaları gerekmektedir (Kozak, 2001, s.133).

Bu yöntemlerden en çok tercih edilenleri, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir. İş genişletme ile, personelin işi ile ilgili olarak yatay yetkilendirilmesi ve işle ilgili bilgi becerisinin artırılması hedeflenir. Bu süreçte çalışanın zaman içerisinde güçlenmesi sağlanmaktadır. İş zenginleştirmede ise, çalışanların, işle ilgili bilgi ve becerilerinin artırılması amaçlanmakta, aynı zamanda dikey yetkilendirme yapılarak çalışana daha fazla yetki ve sorumluluk verilmektedir (Kozak, 2001, s.133).

Kariyer engeli kavramı; insanların ihtiyaçlarının tatmininde birtakım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer engelleri, bireyin performansı ve dolayısıyla verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. Hem bireysel hem de işletme açısından istenmeyen bir olay olan kariyer engeli, örgütün çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını öğrenerek, bunları karşılama sonucunda ortadan kalkmış olacaktır. Bu sebeple, işletmeler bünyesinde bulundukları çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için kariyer planları oluşturmalıdır (Kozak, 2001, s.133).

Kariyer engelleri şu başlıklar altında toplanmaktadır :

### 2.7.1 İşten Çıkartılmak

Çalışan bir bireyin istem dışı işinden ayrılmak zorunda bırakılmasını ifade eder. İşten çıkartılma; performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim şeklinin değişimi ve işletmenin küçülmesi gibi çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilir. İşten çıkartılma her ne kadar birey için bir kariyer boşluğu olarak bilinse de, yeni bir iş dolayısıyla bireyin potansiyelini ortaya çıkarabileceği yeni bir kariyer fırsatı da yaratabilir (Kozak, 2001, s.134).

### 2.7.2 Stres ve Tükenmişlik

Bireyin, yaşanmakta olan rekabet ortamı sonucu, kendisiyle, bulunduğu işletme ve çevreyle ilişkili pek çok etken sebebiyle, davranışları üzerinde bir gerilim ve hayal kırıklığı durumu ortaya çıkması “**stres**” olarak tanımlanabilir. Stres, bireyin kişiliğinde aransa da, nedeni, genellikle bireyin bulunduğu çevreden kaynaklanmaktadır. İş çevresinin yarattığı en yaygın stres nedenleri (Tınaz, 2005, ss.37-40) :

- Gün içinde, önceliğin hangi işte olacağına dair yaşanan ikilem.
- Bireyin yaptığı işte yeterli olmadığını algılaması; güven eksikliği yaşaması.
- Ücret yetersizliği.
- Hızlı teknolojik değişime yetişememe korkusu.
- Bireyin işinde yükselme fırsatlarının engellendiği duygusuna kapılması ve bu nedenle yaşadığı hayal kırıklığı.
- Üstler ve iş arkadaşlarıyla iletişim eksikliği yaşanması.
- Kişinin iş yaşamındaki kariyer hedefleriyle aile yaşantısı şartlarının uyum içinde bulunmaması.

İşletmede çalışmakta olan her bireyin stres kaynaklarından etkilenme seviyesi birbirinden farklıdır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük seviyedeki stresin işteki başarıyı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, ss.148-149).

İşletme yöneticileri, bireylerin yaşadığı iş çevresi stresini azaltmak için şu önlemleri alabilir (Eren, 2001, ss.313-314) :

- Bireylere etkin bir kariyer planlama sistemi oluşturmak ve işletmede içerden terfi politikasını hayata geçirmek,
- Monotonluğun verdiği iş stresini ve can sıkıntısını ortadan kaldırmak için iş basitleştirme metotları yerine iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme metotlarını uygulayarak bireyleri işine bağlı, başarılı ve mutlu birer çalışan haline getirmek,
- Bireylere etkin bir maaş artımı ve ücret yönetimi sistemi uygulamak,
- Adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak,

Fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanan “tükenmişlik” olgusu ise; kişinin enerjisinin stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesini ifade eder. Çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini bulamaması sonucu meydana gelen bu olguda; bireyler, gerçekçi olmayan amaçlara ulaşmaya çabalar ve hata yapmaya eğilimli olmaya, çabuk kızmaya ve toplum törelerini hor görmeye başlarlar. İş hayatının değişik evrelerinde ortaya çıkan bu olumsuzluklar şunlardır (Kozak, 2001, s.135) :

- **Duygusal tükenme** : Bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar.
- **Duyarsızlaşma** : Bireyin etkileşimde bulunduğu kişilere umursamaz ve alaycı bir tavır takınmasıyla başlar.
- **Kişisel başarıda düşme** : Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirmektedir.

Bireylerin tükenmişlik duygusuna kapılmasını önlemek için, işletme yönetimlerinin uygulayabileceği yöntemler şunlardır (Aytaç, 2005, ss.294-295) :

- Bireylerin stres dolu iş saatlerini azaltarak, iş motivasyonunu artırmak,
- İşletme içi esnekliği artırmak ve iş şartlarını yeniden düzenlemek,
- Başarıları takdir etmek ve ödül dağıtımını yeniden gözden geçirmek,
- Bireylerin fikirlerine saygı duymak ve kararlara katılımlarını artırmak,
- Bireyler arası iletişimi artırarak, ilişkileri maksimum düzeyde tutmak,
- Bireyler üzerinde üst yönetimin desteğinin arkalarında olduğu hissini yaratmak,
- İş değişikliği ve planlaması yaparak, monotonluğu azaltmak ve bireylere yeni görevler vermek.

### 2.7.3 Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir bireyin çeşitli sebeplerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlığa girmesi durumu “gözden düşme” olarak ifade edilmektedir. Gözden düşmenin başlıca sebepleri bireyler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, uyumsuzluk ve yeteneksizliktir (Bayraktaroğlu, 2003, s.147).

Diğer bir ifadeyle gözden düşme; yükselmesi beklenen bir yöneticinin güvenini yitirmesi sonucunda iş motivasyonunun azalması, işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi yada bulunduğu pozisyonda bırakılması durumudur. Gözden düşme sonucunda birey; kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe, suçluluk duygusu ve üzüntü yaşarken, örgütün kendisine harcamış olduğu emeği de heba edecektir. İşletme yönetimi bu tür sorunların nedenlerini araştırmalı ve iş genişletilmesi, iş paylaşımı gibi yeni kariyer yolları geliştirerek bu sorunlara engel olmaya çalışmalıdır (Kozak, 2001, s.136).

Aynı zamanda; alternatif kariyer yollarının belirlenmesi, iş genişletilmesi ve iş paylaşımı uygulamalarının yürürlüğe konulmasıyla gözden düşme önlenabilir ve bu sayede bireyin iş motivasyonu artırılarak kendine olan güven duygusunu yeniden kazanması sağlanabilir (Çalık ve Ereş, 2006, s.72).

#### 2.7.4 Cam Tavan

İşletmelerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi engel “cam tavan” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş yaşamında üst seviyelere ulaşan kadınların tepe noktalarda engelle karşılaşması, yani “**tavana vurma**” sızdır (Aytaç, 2005, ss.263-264).

Diğer bir deyişle cam tavan; işletmelerde kadınların ve azınlıkların üst kademe yönetim ve pozisyonlarına ilerlemelerini engelleyen bir görünmeyen bariyerdir. Söz konusu bu engel, zamanında ilgili gruplarla yaşanmış kötü tecrübe veya ön yargılar nedeniyle ortaya çıkabilmektedir (Kozak, 2001, ss.136-137).

İş hayatında kendisine belirli bir hedef tayin eden kadınlar, ne yazık ki kadın oldukları için bu hedefe ulaşmakta zorluk yaşamaktadırlar. Bu cam tavanın neden kaldırılmadığı hususunda öne sürülen bazı görüşler şunlardır (Aykaç ve ark., 2001, s.86) :

- Kadınlar ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatleri olan kariyer arayışlarına yönelmektedirler.
- Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, mesleklerinde üst seviyelere ulaşmaları için önemli bir engel teşkil etmektedir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içinde oldukları için mesleklerinde başarılı olmaları için gereken zamanı ayıramamaktadırlar.

### 2.7.5 Beceri Eksikliği

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde hızla değişen teknolojiye ayak uyduramaması sonucu bazı beceri ve özelliklerini kaybederek değersiz veya kullanışsız hale gelmeleri “beceri eksikliği” olarak tanımlanmaktadır (Özden, 2001, s.197).

Diğer bir ifadeyle; çalışanların kariyer yollarının kesintisiz olabilmesi için bir ölçüde seçilen bireylerin hedeflenen pozisyonlara uygun becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu beceriler, işletmelerdeki bazı eğitim ve geliştirme programları ile bireylere kazandırılmaya çalışılır. Fakat, işletmelerde böyle bir eğitim programının olmaması veya bireyin, bu eğitim programlarına katılması halinde zaman içerisinde istenilen becerileri geliştirmede sıkıntı yaşaması durumunda, bireyin kariyeri farklı bir kariyer yolu bulununcaya kadar kesintiye uğramaktadır (Kozak, 2001, s.137).

“Yetenek demodeliği” olarak ta adlandırılan beceri eksikliğinin çözümlenmesine yardımcı olacak ve bu sorunun ortaya çıkmasına engel olabilecek bazı yöntemler şunlardır (Çalık ve Ereş, 2006, ss.71-72) :

- Bireylerin eğitim almalarını ve yeni düşünceler üretmelerini sağlamaya yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi.
- Bireylerin kendini geliştirmesinin desteklenmesi ve çalışmaya yönlendirilmesi,
- Bireylerle işle ilgili bilgi ve fikir alış verişi yapılması,
- Yaratıcı düşüncelerin, tavsiyelerin ve çalışmaların ödüllendirilmesi,
- Bireylerin problemlerinin tartışılacağı ve çözüm bulunabileceği ortamlar yaratılması.

### 2.7.6 Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyete dayalı ayrımcılık iki şekilde tanımlanmaktadır (Acar ve ark., 1999, s.5):

- **Dolaylı Ayrımcılık** : Biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması.
- **Dolaysız Ayrımcılık** : Bir bireyin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz davranması.

Tarih boyunca hemen her toplumda var olan ve de var olmaya devam eden bir olgu olan cinsiyete dayalı ayrımcılık; yaradılış ve biyolojik farklılıkların zaman içerisinde toplumsal farkındalığa dönüşmesinden ve kadın ile erkek arasında farklı rollerin oluşmasından kaynaklanmıştır (Sarıeroğlu, 2007, s.31).

Yönetici olmanın, belli ölçülerde risk almayı gerektirdiği bir ortamda, kadın yönetici olmak bu riski daha da artırmaktadır. Aile yaşamının kadınların iş hayatı ve kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan araştırmalarda, evlilik ve çocukların kadınların kariyerini engellediği ön plana çıkmıştır (Kozak, 2001, s.138).

Toplumdaki statüsünü ve konumunu belirleyen ve kendisini ailesine bağlı olarak tanımlayan ve kurgulayan kadın, ona atfedilen rolleri sorgulamak yerine, bu rolleri en iyi şekilde yerine getirerek statü kazanma yolunu seçmektedir. Kadın, zorunda kalmadıkça çalışmamakla birlikte, çalıştığında da bu yükü taşımaya razı olmaktadır (Demirel ve ark., 1999, s.18).

Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, ilk başta kadının iş hayatında çok yüksek bir motivasyon sağlamasına ve ailesinin, çalışması yönündeki desteğine rağmen, aile içindeki rolü ve sorumlulukları nedeniyle üzerinde hissettiği baskı kariyerinde standart bir performans azalmasına neden olmaktadır (Aldemir ve ark., 2001, s.209).



Özellikle geçmiş dönemlerde üzerinde yaygın olarak uygulanan, kadınların işletme tepe noktalarına gelmelerini uygun görmeme anlayışı, son yıllarda kadınların eğitim düzeyindeki artış nedeniyle giderek azalmaktadır (Aytaç, 2005, s.262).

### 2.7.7 Çift Kariyerli Eşler

Her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması “Çift Kariyerlilik” olarak tanımlanmaktadır. Genellikle bu tür eşler aynı coğrafi bölgede iş bulmada zorlanmakta ve kariyere dayalı olan gerginlikler yaşamaktadırlar. Zaman içerisinde bu gerginlikler evli çiftlerde boşanmalara sebep olabilmektedir (Şimşek ve ark., 2004, s.195).

Çift kariyerlilik şu şekillerde karşımıza çıkabilir (Aldemir ve ark., 2001, s.210):

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler
- Aynı işletmede çalışıp farklı kariyerleri izleyen eşler
- Aynı işletmede çalışıp kariyer hedefleri birbirine benzeyen eşler
- Aynı işletmelerde çalışan ve kariyerleri birbirlerine benzemeyen eşler

Kadınların iş hayatındaki etkinliğinin artması sonucu işletmelerde çift kariyerli eşlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Her iki çalışan eşin kendi kariyer hedefleri doğrultusunda ilerlemeleri olarak tanımlanan çift kariyerlilikte; kadının kariyer yaşamı ile özel yaşamı arasında bir seçim yapmak zorunda bırakılması, eşlerin farklı kariyerlerin getirdiği stres ve problemlerden kaynaklanan sorunları, kadınların kariyer gelişimlerini engellemektedir (Kozak, 2001, s.138).

### 2.7.8 Ay Işığı (İkinci İş) Sorunu

Ekonomik yetersizlik veya temel işin kaybedilmesi ihtimali nedeniyle, bireyin bir işletmeye bağlı olarak çalışması dışında düzenli olarak haftada on iki veya daha

fazla saatte başka bir işte çalışması durumu “Ay ışığı” sorunu olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s.69).

Düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında ekstra çalışmasını ifade eden bu kavram, bireylerin bir başka işte gereken beceriyi karşılayacak gerekli tecrübeyi kazanmalarını ve bireysel gelişimlerini sağlamalarını, ayrıca bireyin esas işinden ayrılması durumunda işsiz kalmasını engellemektedir. Bu durumun bir kariyer engeli olarak belirtilmesi ise; bireyin temel işte kullanması gereken enerjisini farklı bir işte kullanıyor olmasıdır (Kozak, 2001, s.139).

Bu nedenle yöneticiler bu temel işin haricindeki diğer işe karşı çıkmaktadırlar. Çünkü bireyin enerjisini ek işine vermesi sonucu temel işinde performansı düşebilmekte, geç kalmalar, işe devamsızlıklar başlayabilmektedir ve en önemlisi bireyin örgütsel bağlılığı azalabilmektedir. Bu yüzden de, bireyin işletme içinde kariyer ilerlemesi engellenebilmektedir (Aldemir ve ark., 2001, ss.210-211).

## **2.8 Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları**

İşletmelerde yönetim ve organizasyon alanındaki değişimlerin kariyer alanını yakından etkilediği aşikârdır. Özellikle yeni organizasyon biçimleri kariyer tercih yollarında değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Organizasyondaki işleri temel alan geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde durmasına rağmen, yeni yaklaşımlarda organizasyonun hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır (Erdoğan, 2002, s.2).

Yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen değişimler kariyer alanında da bazı değişimleri gerekli kılmıştır. Bunlardan birincisi, işletmelerde yalınlaşma ve kademe sayısının azaltılması sonucu örgüt içi kariyer yol ve fırsatlarının azalmasıdır. İkincisi ise, bilgiye dayalı gücün öne çıkmasına bağlı olarak gelecekte ücret ve diğer

ödüllerin daha fazla pozisyon gücü yerine uzmanlık gücüne göre verilecek olmasıdır. Bu iki etki sonucu işletme içi yükselmenin güdüleme özelliğinin kaybedileceği düşünülmektedir (Erdoğan, 2002, s.2).

Çalışanları elde tutmak üzerine kariyer stratejilerini oluşturan geleneksel işletmelerde, bu kariyer stratejilerinin yetersiz kalmaya başladığı görülmüş ve kariyerin organizasyon sınırlarını aşması, sadece organizasyonla sınırlı olmayan yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Erdoğan, 2002, s.2).

### **2.8.1 Sınırsız Kariyer**

İşletmeler içerisinde oluşmaya başlayan yeni kariyer yaklaşımları, geleneksel kariyer anlayışını derinden etkilemiş ve uzun süreli iş garantileri tamamen ortadan kalkmış, iş güvencesinin yerini nelerin alacağı sorusu gündeme gelmiştir. İşte böyle bir ortamda bireylere, bir iş veya işverene bağlı olmadan ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak bilgi ve becerileri geliştirmeleri tavsiye edilmektedir. Artık bireyin kariyeri ile ilgili sorumluluğu işletme üzerinden atmış, bu sorumluluğu bireyin kendisine yüklemiş ve birey farklı firmalarda, anlamlı işlerde çalışarak, iş üzerinde her işten farklı taşınabilir bilgi ve beceriler edinerek, yeni işler için kendisini çekici bir hale getirmek zorunda bırakılmıştır. Bu yeni kariyer anlayışı, sınırsız kariyer (boundaryless career) olarak tanımlanmaktadır (Varol, 2001, s.75).

Sınırsız kariyer kavramının anlaşılmasında sınırsız örgüt kavramı büyük önem teşkil etmektedir. Sınırsız örgüt, örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu örgüt olarak düşünülebilir. Sınırsız örgüt kavramının ortaya çıkışıyla birlikte geçmişte işletmeleri başarıya götüren etmenler de değişime uğramıştır. Artık, büyüklük, rollerin açık olması, uzmanlık ve kontrol yerine, değişim kabiliyeti, bütünleşik olma ve yenilik yapma önem kazanmıştır (Erdoğan, 2002, s.3).

Tablo 11 Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması (Varol, 2001, s. 76)

	<b>Geleneksel</b>	<b>Sınırsız</b>
İstihdam ilişkileri	İş güvenliği için bağlılık	İstihdam edilebilirlik için çalışma ve esneklik
Sınırlar	Bir veya iki işletme	Birçok işletme
Beceriler	İşletmeye özel	Aktarılabilir
Başarı ölçüm aracı	Ücret, terfi, statü	Psikolojik anlamlı iş
Kariyer yönetimi Sorumluluğu	Örgüt	Birey
Yetiştirme	Biçimsel programlar	İş üzerinde
Ağırlık	Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

### 2.8.2 Esnek Kariyer

Bireyler hem sürekli öğrenme düşüncesine kendisini adanmak, hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmek ve kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmenin yanında, buldukları işletmenin başarısı için de çalışmak zorunda kalmışlardır. Esnek kariyerli çalışanların, pazar eğilimlerine göre bilgi ve beceri kazanmaları, aynı zamanda işletmenin ihtiyacı olan beceri ve davranışlara da sahip olmaları gerekmektedir (Erdoğan, 2002, s.3).

Esnek kariyer anlayışı, mevcut yönetim ve organizasyon uygulamalarında bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Bunların ilki, geleneksel birey-işletme ilişkisindeki bağlılık anlayışında olmalıdır. Birbirlerine katkı sağladıkça birey ve işletme arasındaki bağlılık devam etmelidir. İkincisi, geleneksel kariyer yolu anlayışında meydana gelmelidir. Sadece belli bir alanda dikey ilerleme yerine, çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek ve çok becerili olmak gerekmektedir. Üçüncüsü, işletmeler ve bireyler arasında yeni bir ilişki tesis edilmelidir. Ebeveyn-çocuk ilişkisi yerine yetişkin-yetişkin ilişkisine dayalı bir anlayış yerleşmelidir. Son olarak ta bireylerin müşteriye bakışında değişiklik gerekmektedir (Erdoğan, 2002, s.3).

Bireyler müşterinin istediği ürün ve hizmetleri sundukça işletme içerisinde yer bulmalıdır. Kısaca esnek kariyer anlayışı, bireylerin değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerilerin kazanılmasını vurgulamaktadır. İşletme ve birey birbirine katkı sağladıkça ikisi arasındaki ilişki devam edecektir (Erdoğan, 2002, s.3).

### **2.8.3 Portföy Kariyer**

Portföy kariyer kavramına göre; bireyler bir işletmeye bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadır. Yani yapılan işin anlamı müşteri odaklı olmuş ve birey birden çok müşteriyle çalışan, birden çok işi yapan kişi konumuna gelmiştir (Erdoğan, 2002, s.4).

Kariyerin doğası ve birey ile işletme arasındaki ilişkiler konusunda, portföy kariyer anlayışına göre; bireylerin işletme içerisindeki hiyerarşide yükselmesi için alınması yerine, belli bir görev için sözleşmeli olarak alınmaları, eğitim ve geliştirmenin ise bireyin sorumluluğuna bırakılması gerekmektedir. Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanması gereken işletmeler, yedekleme ve kariyer geliştirme için daha çok çekirdek personeli düşünmelidir (Erdoğan, 2002, s.4).

### **2.8.4 İki Basamaklı Kariyer Yolu**

Son zamanlarda üzerinde birçok araştırma yapılmaya başlanan iki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, kariyerde önemi artan yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmakta ve yönetim görevi verilemeyen profesyonel bireylerin işletmede nasıl tutulacağı üzerine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iki basamaklı kariyer yolu, teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılmaktadır (Erdoğan, 2002, s.4).

Özellikle teknik özellikleri ön plana çıkan profesyonel bireyler kendilerine yönetim görevi verildiği zaman bazen kötü bir yönetici olmakta; aynı zamanda eski teknik özelliklerini de zamanla kaybetmektedirler. Teknik özellikleri öne çıkan mesleklerde bireyler yönetim görevine gelmeden önce motive edilmeli ve yönetim görevine belli bir hazırlık aşamasından sonra getirilmelidir (Erdoğan, 2002, s.4).

### **2.8.5 Çalışan Eşlerin Kariyeri**

Günümüzde kadınların çalışma hayatına daha fazla katılmasıyla birlikte çalışan eşlerin kariyer hedefleri yanında iş ve aile sorumluluklarını da dengelemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda çalışan eşler ekonomik olarak rahatlama avantajına sahipken, ne yazık ki kariyerdan kaynaklanan sorunlarla da başa çıkmak zorundadır (Erdoğan, 2002, ss.4-5).

## **2.9 Kariyer Planlama Kavramı Ve Önemi**

Bireylerin, önündeki fırsatların ve seçeneklerin farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri tespit etmesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel etkinliklerin programlanması “Kariyer Planlama” olarak ifade edilmektedir (Ersen, 1996, s.112).

Diğer bir ifadeyle kariyer planlama, bireyin iş hayatı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için belirlediği programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan plandır (Bingöl, 2006, s.297).

Başka bir tanıma göre kariyer planlama, bireysel kariyer hedeflerini başarmada gerekli koşulların belirlenmesi, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonunun yükseltilerek kariyerinde ilerleme sağlanması sürecidir (Çalık ve Ereş, 2006, s.92).

Kozak ise kariyer planlamayı; üretimin ve verimliliğin artırılması veya elde edilen potansiyel başarının korunması için işletmeler mevcut ve potansiyel yönetici pozisyonlarının doldurulmasında bir kariyer planlama yöntemine ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla geliştirilen kariyer planlama bir bakıma çalışan bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, bireyin işletme içerisinde bulunduğu pozisyonun yükseltilmesi durumunun planlanması, çalışan bireylerin ilgi alanlarının ve yeteneklerinin incelenmesi veya bireyin iş hayatında sahip olmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısı olarak tanımlanmıştır (Kozak, 2001, s.87).

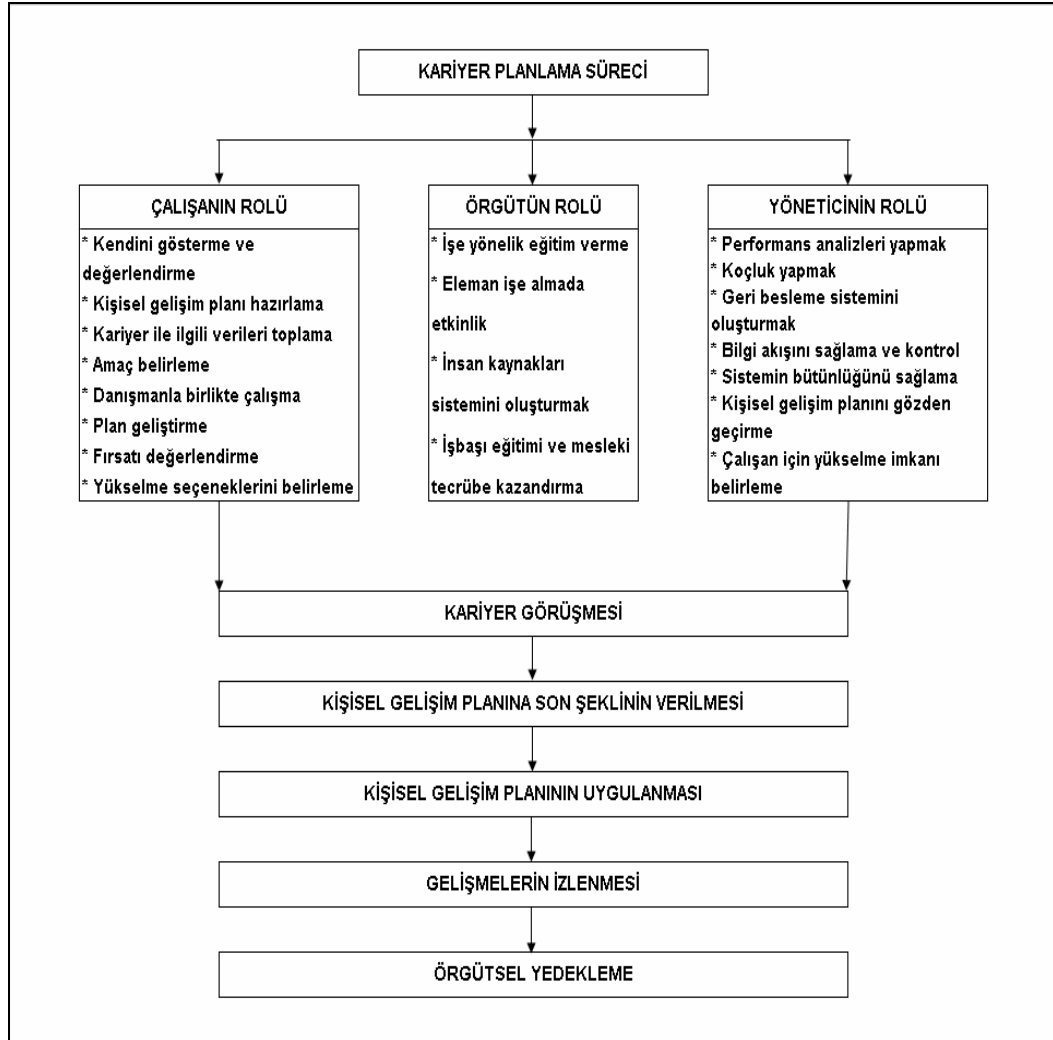
Kariyer planlamada ilk sorumluluk bireyindir. Bireyler, kendi durumlarını analiz etmeli, kariyer amaçlarını belirlemeli ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için atılması gereken adımları belirlemelidir (Bingöl, 2006, s.296).

Kariyer planları, bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için esnek ve gerçekçi olmalıdır. Aynı zamanda kariyer planlaması yapılırken bireylerin yetenekleri değerlendirilmeli ve ileride ihtiyaç duyulacak yetenekler belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.149).



Şekil 11 Kariyer Planlamasında Kişi ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi (Şimşek ve ark., 2004, s.104)

İşletmeler kariyer planlamayı teşvik ettiklerinde, bireyler kariyer hedeflerini daha kolay belirleyecek, motive olacak ve işlerine daha fazla önem vereceklerdir. Ayrıca bu hedefler bireyleri, eğitim ve diğer gelişimsel aktiviteleri takip etmek için motive edecektir (Werther and Davis, 1996, s.315).



Şekil 12 Kariyer Planlama Süreci (Varol, 2001, s.63)

## 2.10 Kariyer Planlamasının Amaçları

### 2.10.1 Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları

Bireylerin kendi kariyer planlarını oluştururken sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerileri değerlendirmeleri ve ilgi duydukları alanları inceleyerek ulaşmak



istedikleri amaçları belirlemeleri gerekmektedir. Kariyer planlamasının bireysel amaçları (Aytaç, 2005, s.139):

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını gerçekleştirmek.
- Yükselme ihtiyaçlarının karşılanması için bireyin geliştirilmesini sağlamak.
- İyi eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş performansının yükseltilmesini sağlamak.
- Bireyin iş tatminini, kendine güvenini ve işletmeye bağlılığını sağlamak.
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi şekilde belirlenmesini sağlamak.

### **2.10.2 Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları**

İşletme içerisinde uygulanan kariyer planlamasının amacı, işletme bünyesinde çalışan bireylerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını, işletmede mevcut durumda olan yada ileride meydana gelebilecek fırsatlarla ve imkanlarla eşleştirmek ve maksimum verimlilik elde etmektir. İşletmelerde uygulanan kariyer planlamasının örgütsel amaçları (Varol, 2001, s.48) :

- Bireylerin en üst verimlilikte çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi amaçlarına ulaşmasını sağlamak.
- Bireylerin iş tatminini ve huzurunu sağlamak.
- Birey devrini ve maliyetini azaltmak.
- İş ahlakı oluşumunda örgütsel bağlılığı sağlamak.

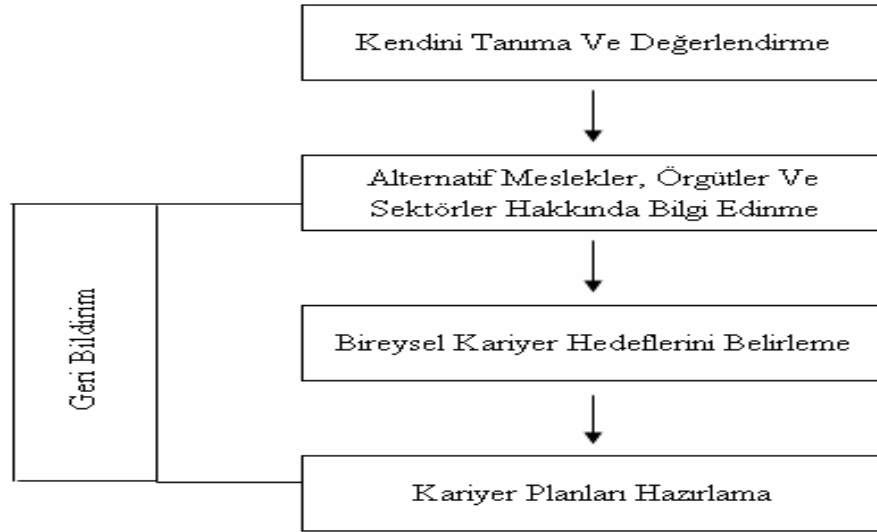
## 2.11 Kariyer Planlama Sistemleri

### 2.11.1 Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması, iş hayatı boyunca bireyin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi ve kendini geliştirmesi için belirlediği eylemler ve faaliyetler bütünüdür. Ayrıca bireysel kariyer planlaması, bireylerin kendi kişisel ve mesleki ilgilerini, kariyer hedeflerini ve mevcut beceri ve yetenek düzeylerini incelemelerini ifade etmektedir. Bu aşamadan sonra birey kendine açık ve net amaçlar oluşturur ve bu amaçlara ulaşmak için yapması gerekenleri belirler (Bingöl, 2006, s.297).

Diğer bir ifadeyle bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi kişiliğine uygun yol ve yönü belirleme gayretini göstermesidir. Bu yönelim “kendini gerçekleştirme“ olarak ta nitelendirilmektedir. Birey açısından bu olgu, sağlıklı ve düzenli bir gelişimi ifade eder. Bireysel kariyer planlamasında, bireylerin kendi yeteneklerini tanıması, iş ve günlük hedeflerin belirlenmesi ve ulaşılması istenen işletme içi ve dışı basamakların hedeflenmesi durumlarına öncelik verilmelidir. Birey bu hedefleri ve süreci kendisi planladığından hata yapma ve engellenme olasılığı yüksektir (Kozak, 2001, ss.90-91).

İşletme içerisindeki her birey, kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumludur. Bireyler etkin bir şekilde bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gelişmeye açık taraflarını, güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeli, ilgilerini, hedeflerini, beklentilerini çok iyi bilmeli ve buna uygun bir kariyer planlaması yapmalıdır (Varol, 2001, s.53).



Şekil 13 Bireysel Kariyer Planlama Süreci (Anafarta, 2001, s.3)

### 2.11.1.1 Bireysel Kariyer Planlaması Aşamaları

#### 2.11.1.1.1 Aşama I : Kendini Tanıma Ve Değerlendirme

Bireysel kariyer planlama aşamalarının ilki olan kendini tanıma ve değerlendirme aşamasında birey, değerlerini, hedeflerini, becerilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ve bireysel amaçlarını kapsayan kişisel bir sorgulama yapmakta ve bu sorgulama sonucunda ulaşmak istediği kariyer amacını ortaya koymaktadır. Hiç kuskusuz bireyin kendi kendini değerlendirmesi oldukça güçtür. Her ne kadar bireyin kendini tanıması için yeterli olmasa da, öncelikle bireyin kendisine şu soruları sorması gerekmektedir (Bingöl, 2006, s.298) :

- Ben nasıl bir insanım?
- Yeteneklerim neler?
- Hangi mesleğe ve işe ilgi duymaktayım?
- Sevdiğim ve sevmediğim şeyler neler?
- Nasıl ilerleyebilirim? Ve zayıf olduğum yönler neler?

Diğer bir ifadeyle, bireyin kendisi hakkında bilgi toplaması ve kariyer kararını vermek için bu bilgiyi analiz etmesi “kendini değerlendirme” süreci olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2003, s.235).

Bireyler, kendini değerlendirme sürecinde açık olmalı ve doğru sonuçlara ulaşmalıdırlar. Kariyer planlamasının en önemli aşaması sayılabilecek bu aşamada, kendini tanımadan başlanan bir kariyer planlama, eksik bilgilerle doludur ve bireyi yanlış hedeflere götürebilir. Bu nedenle bireyler kendilerini değerlendirirken tamamen tarafsız ve gerçekçi olmak zorundadırlar. (Çalık ve Ereş, 2006, s.102).

Birey kariyer kararını vermeden, kendini değerlendirip işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olup olmadığını sorgularken, aynı zamanda kariyer beklentisinin nasıl karşılanacağına ilişkin bazı bilgi kaynaklarına da başvurmaktadır (Barutçugil, 2004, s.321).

#### **2.11.1.1.2 Aşama II : Alternatif Meslekler, Örgütler Ve Sektörler Hakkında Bilgi Edinme**

Bireyin farklı kariyer alanlarını ortaya koyduğu ve seçeneklerini belirlemeye çalıştığı bu aşamada, kariyer alternatifleri değerlendirilmekte ve bireyin ilgi alanlarına ilişkin iş imkanları belirlenmektedir. Ayrıca bu aşamada işletmenin önemli bir rolü, bünyesinde çalışan bireylere iş fırsatları yaratmasıdır. Kariyer planlamasının birey ve işletme arasındaki bir etkileşimle yapılması daha olumlu sonuçlar vermektedir (Varol, 2001, s. 55).

Bireyin seçeceği meslek, hayatında önemli bir yer tutacak ve belirli bir etkiye sahip olacaktır. Bundan dolayı, bireyin ilk işinden neyi istediğini dikkatlice analiz etmesi önem arz etmektedir. Bireyin öncelikle çalışmak isteyebileceği sektörleri ve meslekleri tanınması gerekmektedir. Aynı zamanda bireyler alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında bilgi toplamalı ve bu bilgiler ışığında daha yüksek ücret alabileceği, sosyal yardım ve hizmetlerden faydalanabileceği, bilgi, beceri ve

yeteneklerini artırabileceği, kariyer konusunda engel yaşamayacağı ve ilerleyebileceği meslek gruplarına yönelmelidirler (Bingöl, 2006, s.299).

Diğer taraftan birçok meslek gurubunun ortadan kalkmakta ve birçok yeni meslek gurubunun ise ortaya çıkmakta olduğu günümüz bilgi ve teknoloji çağında bireylerin, hiç durmaksızın değişen bu olgulara ve yeniliklere karşı adapte olmaları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir (Öner, 2001, s.141).

### **2.11.1.1.3 Aşama III : Bireysel Kariyer Hedeflerini Belirleme**

Birey kendini değerlendirip, alternatif meslek grupları arasında bir karşılaştırma yaptıktan sonra bu aşamada, ilgilendiği meslek, işletme ve sektörlerin sayısını azaltıp kariyer hedeflerini belirlemeli bu doğrultuda kendini geliştirmelidir (Bingöl, 2006, s.300).

İlgi alanlarını ve kendi değerlerini değerlendiren, fırsatları tanımlayan ve alternatif sektörler hakkında bilgi toplayan birey tarafından bu aşamada, kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmeli ve bu hedefler engellemelere karşı açık olmalıdır. Yeni bir bakış açısı kazanan ve kendini geliştiren bireyin hedefleri yetenekleri ile mutlaka uyum göstermelidir (Aytaç, 2005, s.155).

Bireylerin hedeflerini istenilen düzeyde sağlayabilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler vasıtasıyla olur. Bunu sağlamak başarılı olmak isteyen işletmelerin ilk hedefi olmalıdır. Bunun için işletme; bireylerin tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş tatminlerini arttıran etmenleri sağlayabilmeli ve tatminsizliğe sebep olan etmenleri ortadan kaldırmalıdır (Keskin ve ark., 2004, s.168).

Hedef belirleme aşaması, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve karar vermesine yardım etmektedir. Bireysel hedefler, bireysel farklılıklara bağlı olarak

değişebilmekte, zaman içerisinde değer ve ilgileri değişen birey, kendine uygun yeni iş alanları aramakta ve kariyeri ile ilgili kararını değiştirebilmektedir (Varol, 2001, ss.55-56).

#### **2.11.1.1.4 Aşama IV : Kariyer Planları Hazırlama**

Bireylerin kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içeren ve diğer bir ifadeyle “hareket planlaması” olarak da adlandırılan bu aşama, bireyin, eğitim, kurs ve seminerlere katılmasını ve işletme dâhilindeki yeni iş olanaklarına başvurmasını kapsamaktadır (Noe, 1999, s.341).

Kariyer planları hazırlama aşamasında birey, hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya çalışmaktadır. Bireyin, verdiği karar doğrultusunda kariyer planını uygulaması için ortam uygun, destekleyici olmalı ve işletme yönetimi tarafından bu olgu desteklenmelidir (Aytaç, 2005, s.156).

#### **2.11.2 Örgütsel Kariyer Planlaması**

İşletme hedefleri ve stratejileri çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi süreci, işletme yönetimi tarafından bir döngü halinde gerçekleştirilmektedir (Şimşek ve ark., 2004, s.91).

Özellikle bilginin önemini kavramış toplumlarda birey, hemen hemen her etkinliğin merkezi konumuna gelmiş, bireye verilen önem artmış ve bir üretim faktörü olarak işletmelerdeki rolü daha da anlamlı bir hale gelmiştir (Demirkan, 2000, s.16).

Örgütsel kariyer planlama, bir işletme içerisindeki bireyler için kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma sürecidir. Örgütler, hem şu an ve gelecekte ihtiyaç duyacakları nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak, hem de çalışanların kariyer

geliştirme arzu ve beklentilerine cevap vermek maksadıyla etkili bir kariyer yönetimi gerçekleştirmek ve kariyer planlaması yapmaktadır (Bingöl, 2006, s.300).

Kariyer planlamasında başlıca sorumluluk bireylerde olmasına rağmen, firma yüksek performansa sahip çalışanlarının örgütte kalmasını istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamasıyla aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin, bireylerin kariyer amaçlarını gerçekleştirmelerine ve kariyer güvencesi elde etmelerine yardımcı olması gerekmektedir. Örgütsel kariyer planlamasıyla yapılmak istenen, gelecekte işletme içerisinde başarılı olabilecek, motive olmuş ve nitelikli işgücüne sahip olmaktır (Bingöl, 2006, ss.300-301).

Bütün bireyler buldukları ortamda önemli ve vazgeçilmez olduğunu hissetmek ister. Yöneticiler bireylere saygı göstermeli, onların fikirlerini almalı, reddedilecek teklifler gelse bile nazik şekilde dinlemeli ve bireylerin kendisini rahatsız ettiği izlenimini vermemelidir (Casson, 2005, s.41).

İşletme yönetimi, işletme içerisinde birlikte çalışma havası yaratmak amacıyla, bireyleri ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden faydalanma yollarını aramalıdır (Eren, 2001, s.513).

### **2.11.2.1 Örgütsel Kariyer Planlaması Aşamaları**

#### **2.11.2.1.1 Aşama I : Örgütsel Analiz**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıcını oluşturan ve işletmenin mevcut insan kaynağını genel olarak gözden geçirdiği bu aşama sayesinde, bireylerin mesleki gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir. (Fındıkçı, 2001, s.347).

Bu aşamada işletmeler uygulamanın kolaylaşması için aşağıda bahse konu bazı gerekli bilgileri hazırlamak durumundadır (Çalık ve Ereş, 2006, ss.97-99) :

- **Örgüt modelinin belirlenmesi:** İşletme yönetiminde örgütlenme modeli dikey, görevsel, dikey ve kurmay, komite tipi olmak üzere çeşitlilik göstermektedir.

**Dikey Örgütlenme :** Bu tip örgütlenme, çalışan sayısı fazla olan işletmelerde görülmekte ve yönetim yetkisi tepe yöneticilerdedir.

**Görevsel Örgütlenme :** Görevlerin esas alındığı bu örgütlenme biçiminde, iletişim ve emirler hiyerarşik bir sıra izlenmektedir.

**Dikey ve Kurmay Örgütlenme :** Bu örgütlenme biçiminde, işletme yapısında yürütme ve danışma organları bulunmaktadır.

**Komite Tipi Örgütlenme :** Bu tip örgütlenmede ise, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, karar verme ve yürütme yetkileri belirli bir gruba verilmiştir.

- **İş analizleri:** İşletmenin her kademesindeki işler hakkında sistematik bilgi edinilmesini sağlar.
- **Görev tanımı:** İş analiziyle verilerin toplanmasından sonra, işletme bünyesindeki işlerin kapsamına giren eylem, sorumluluk ve ödevler ile çalışma şartlarının yazılı olarak açıklanmasıdır.
- **Görev gerekleri:** Görev tanımları yapılan işlerde çalışacak bireylerin sahip olması gereken nitelikler, göstermesi gereken çaba ve işin yürütülmesi için gerekli ortama ait bilgileri kapsamaktadır.
- **Kadro değerlendirme:** İş analizleri ve görev tanımları yapılan işlerin, önem, sorumluluk, güçlük derecesi ve benzerlik faktörlerine göre birbirinden ayrılması, değerlerinin tespit edilmesi ve ücretlendirilmesidir.
- **Kariyer olanaklarının belirlenmesi:** İşletme bünyesinde çalışan bireylerin, işletme içerisinde yükselme şekil ve şartlarının belirlenmesidir.

#### 2.11.2.1.2 Aşama II : Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işletme yönetimi tarafından bireylerin yeteneklerinin tanınması, eksikliklerinin bilinerek gerekli önlemlerin alınması süreci olarak tanımlanabilir (Bradt, 1999, s.305).



Diğer bir deyişle, işletmelerin yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir şekilde yönetilebilmeleri gerekmekte ve en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm bireylerin belli bir ölçünün üstünde başarı göstermeleri gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s.100).

İşte bu olgu neticesinde karşımıza performans değerlendirme süreci çıkmaktadır. Performans değerlendirme, bireyin işteki performansının, önceden belirlenmiş standartlara göre ölçülüp değerlendirilmesi sürecidir. Buradaki amaç; bireyin eğitim ve gelişim gereksinimlerini belirlemek, bireyin yönelebileceği olası kariyerlere rehberlik etmektir (Çalık ve Ereş, 2006, s.100).

#### **2.11.2.1.3 Aşama III : Hareket Planlaması**

Bireyin iş performansını izleyen işletme yönetimi, bireyin bu performansını kendi standartlarıyla karşılaştırıp olumlu sonuçlar elde ettiği takdirde, bireyin geçici kariyer kararını vermektedir. Geçici kariyer kararı bireyin kişisel ihtiyaçları, kabiliyetleri ve arzularının, işletmenin ihtiyaçlarına dayandırılmasıdır. Daha sonra, işletme yönetimi bireyin kariyer ihtiyaçlarıyla ilişkili geliştirme programlarını uygulamaya geçirebilmektedir (Bingöl, 2006, s.302).

Tablo 12 Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamalarının Karşılaştırılması  
(Aytaç, 2005, s. 167)

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gelecekteki örgütsel çalışan gereksinimlerini belirleme.</li> <li>▪ Kariyer basamaklarının planlanması.</li> <li>▪ Bireysel potansiyel ve eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi.</li> <li>▪ Örgütsel gelişim fırsatları ile kişisel yetenek ve isteklerin karşılaştırılması.</li> <li>▪ Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bireysel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma).</li> <li>▪ İş ve günlük hayat amaçlarının planlanması.</li> <li>▪ Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme.</li> <li>▪ İlgi ve hedeflerde değişmeye dikkat etme.</li> <li>▪ Örgüt içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.</li> </ul>

## 2.12 Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamalarının İşletmeye Sağladığı Faydalar

### 2.12.1 Bireysel Kariyer Planlamasının Faydaları

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Varol, 2001, ss. 49-50) :

- İş tatminini sağlayarak bireyin kendini güçlü hissetmesini sağlar.
- Bireyi motive eder ve ilerlemesini sağlar.
- Bireylerin kariyer hedeflerini belirleyerek yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlar.
- Kişisel gelişimi arttırır.
- Bireylerin mevcut yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için teşvik eder.
- İçeriden terfi etme olanağı yarattığından bireylere yükselme fırsatı verir.

## 2.12.2 Örgütsel Kariyer Planlamasının Faydaları

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin tatmininin ve işletmeye bağlılığının artırılması, bireylerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi olmalarını sağlamakta ve bireylerin becerilerinin zenginleştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Genç, 2005, s.268).

Diğer bir ifadeyle; örgütsel kariyer planlamasının işletmeye sağladığı faydalar şunlardır (Aytaç, 2005, ss.143-145) :

- İş sadakatini sağlar.
- Birey ihtiyacının saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumunda katkıda bulunur.
- İşletmedeki tüm bireylere yatay veya dikey hareket olanağı yaratmasını hedefleyerek örgütsel hareketliliği sağlar.
- Eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- Terfi edeceklerin belirlenmesini sağlar.
- Hedef belirleme, yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi kolaylaştırır.

## 2.13 Kariyer Planlama Yöntemleri

### 2.13.1 Kariyer Çalıştayları (Grup Çalışmaları)

Kariyer planlamasında kullanılan yöntemlerden biri olan grup çalışmalarıyla, kariyer planları değerlendirilmekte ve tüm bireylerin bu planlar hakkında bilgi edinmesine yardımcı olunmaktadır. Grup çalışmaları, farklı amaç ve düzeydeki bireylerin katılımı ile oluşturulmaktadır. Yöneticilerin bir araya geldiği grup toplantılarında, sorunlar ve bireylerin beklentileri ile ilgili olarak bilgiler toplanır. Bireylerin oluşturduğu gruplarda ise, kariyer yolları, emeklilik, sosyalleşme ve orta yaş krizi gibi bireyin kariyer hayatında karşılaştığı sorunlar ve konu ile ilgili çözüm önerileri tartışılmaktadır (Kozak, 2001, s.97).

Bu çalıştaylar sadece genel gelişme üzerinde değil, aynı zamanda gelecek fırsatları tanıma, yapısal değişikliklere uyum sağlama, katılanların istihdam edilebilirliğini iyileştirme, katılımcıların kendilerini tanımalarına yardımcı olmakta ve bireyin kariyerini geliştirmesi konusunda yönlendirmede bulunmaktadır (Bingöl, 2006, ss.306-307).

### **2.13.2 Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri**

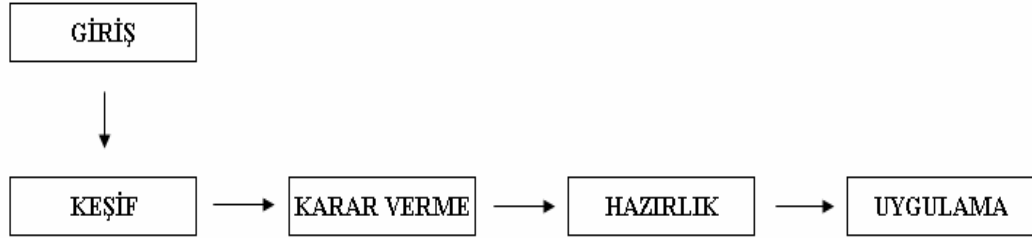
Yönetmel potansiyelin bir belirleyicisi ve yönetmel personelin seçimi olmak üzere iki amaca hizmet eden değerlendirme ve geliştirme merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlamakta ve bireylerin kendilerini değerlendirmelerinde yardımcı olmakta, ayrıca bireylere eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedir (Bingöl, 2006, ss.307-308).

Kariyer merkezleri olarak ta bilinen bu merkezler, bireylere istihdam hizmeti sağlamanın yanında, işletmedeki bireylerin becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapmakta, atölyeler oluşturmakta ve kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2005, s.215).

### **2.13.3 Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı, kariyer planları yapmak, bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla verilen danışmanlık hizmetleridir. İşletmelerde, insan kaynakları departmanları tarafından yürütülmekte olan danışmanlık hizmetleri, gerekli olduğu takdirde, işletme dışı uzman bir firmadan da talep edilebilmektedir. Kariyer danışmanlığı, bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yöneltmede bireylere yardımcı olmaktadır (Kozak, 2001, s. 98).

Diğer bir ifadeyle bu yöntemde, mevcut iş imkanları ile eğitim ve öğretim imkanlarından yararlanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmak amacıyla önceden planlanmış müdahalelerde bulunmaktadır (Şimşek ve ark., 2004, s.164).



Şekil 14 Kariyer Danışmanlığı Süreci (Şimşek ve ark., 2004, s.167)

Kariyer danışmanlığı hizmeti, işletme içerisinde bireye uygun bir iş seçiminin yapılmasında, bireyin daha iyi bir işe geçmesini sağlamada, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasında ve günlük yaşamla ilgili sorunların çözümlenmesinde bireylere çok yönlü hizmetler sunmaktadır (Bingöl, 2006, s.307).

Kariyer danışmanlığı sayesinde bireyler, güçlü ve zayıf taraflarını belirlemede bireysel algılamalarının yanında örgütsel algılamalarını da ortaya çıkarmaktadırlar. Kariyer danışmanlığı; bireylerin zihinsel, duygusal ve kişisel durumlarıyla ilgilenmekte, bireylerin davranışları üzerinde odaklanmakta ve mevcut problemleri hakkında yardımcı olmaktadır. Kariyer danışmanlığı dört temel işlev üzerinde odaklanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, ss.114-116) :

- Kariyerlerine bağlı olarak bireylerin yakın ve uzak hedefleri, istekleri ve beklentilerinin belirlenmesi,
- Yöneticilerin iş fırsatlarıyla ilgili görüşleri, bireylerin isteklerinin gerçekçiliğinin ve iş fırsatlarıyla ne kadar uyduğunun tespit edilmesi,
- Bireylerin yeni iş fırsatları için yeterli olmaları amacıyla kendilerini geliştirmek için neler yapmaları gerektiğinin tespit edilmesi,

- Kariyer gelişimleri için bireyleri hazırlayacak yeni gelişim faaliyetleri ve iş görevleri planlarının oluşumu için atılacak somut adımların tespit edilmesi.

Kariyer danışmanlığı hizmetinin başarıyla yapılabilmesi için, işletmenin kariyer hedefleri ile ilgili araştırmalar yapması, bunları değerlendirmesi ve kariyer planlaması ile ilgili programlar yapması gerekmektedir (Kozak, 2001, s. 99).

#### **2.13.4 Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, bireyin yapacağı iş için sahip olduğu yetenek ve özelliklere göre, bireysel olarak analiz edilmesi ve işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Bireylerin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir. Bu sonuçlar bireyin başarısının değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar, bu başarıya bağlı olarak gerçekleştirilecek kariyer planlaması açısından da büyük önem arz etmektedir (Kozak, 2001, s.99).

Bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun karşılaştırılması olarak tanımlanan performans değerlendirmede, bireyden beklenen performans ölçütlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış ve bireye önceden iletilmiş olması gerekmektedir (Açıkalm, 2002, ss.103-104).

Performans değerlendirme sistemi bireylere performansları hakkında geri besleme sağlamaktadır. Etkili bir performans değerlendirme sistemi bireylerin performanslarının güçlü ve zayıf olduğu alanları belirler, bireyleri kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve işletmeyi bireyleri eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemesi gerektiği konusunda uyarır (Palmer, 1993, s.75).

### 2.13.5 Psikolojik Değerlendirme Teknikleri

İşletmelerde İnsan kaynakları departmanları, bireylerle ilgili bazı kararların alınmasında psikoteknik değerlendirme tekniklerine başvurabilir. Bu tekniklerin uygulanmasının amacı, kişileri işe ve işyerine uyarlamak, aynı zamanda bireylere yapabilecekleri işler arasında en uygun olan işi yaptırmaktır (Kozak, 2001, s.100).

Bireylerin bilgi ve yetenekleri ile yapacakları iş arasında uyum bulunmaması halinde, bireyin işinde mutsuz ve başarısız olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Fakat bireylerin yaptığı iş, yetenek ve özelliklerine uygunsa, birey ile işin uyumu sağlanmış olacaktır. Sonuç olarak, bireyin iş doyumu ve verimliliği artacak, şirketin de amaçlarına ulaşması kolay hale gelecektir. Birey kariyer basamaklarında ilerlerken, daha fazla sorumluluk, prestij, beceri ve ücret sağlayacaktır (Kozak, 2001, s.101).

### 2.13.6 Özel Rehberlik (Koçluk)

Kariyer planlamada kullanılan yeni yöntemlerden biri olan koçluk; belirli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek, bireyi belirlediği hedeflere hazırlama süreci olarak ta tanımlanabilir. Bu süreçte amaç, bireylere işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğinin aşılmasıdır. Bireylere işletme hakkında, işletmedeki pozisyonlar, yapılan işler, yükselme fırsatları, görev davranışları gibi konularda gelişmeleri için bir eğitim programı uygulanmaktadır. Birey yetiştirileceği kademeye başlayana kadar bu eğitim programına devam etmektedir (Kozak, 2001, s.101)

Diğer bir ifadeyle, koçluk olarak ta ifade edilen “özel rehberlik” yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniğidir. Özel rehberlik, güçlü tarzda bireylere işleriyle ilgili gerekli bilgi ve becerileri aktarma yeteneğine sahip olmayı içermektedir. Bu geliştirme tekniği, aynı zamanda, etkili bir kariyer planlama yöntemidir (Akın, 2002, s.97).

Koçluk yönteminin etkili olabilmesi için bireyler ve yöneticiler arasında iyi ve sağlıklı ilişkilerin olması gereklidir. Bu işi yürüten kişilere “koç” denmektedir. Genellikle, liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler arasından ya da personel uzmanları tarafından seçilen bu kişiler, bireylerin ve yöneticilerin kariyer planlamalarında yardımcı olmaktadır. (Kozak, 2001, s.101).

Özellikle yöneticiler, yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve bireysel zayıflıklarını güçlendirmek amacıyla koçlardan faydalanmaktadır. Fakat, üst düzey yöneticiler için yürütülen kariyer planlamalarında koçlar işletme dışından seçilmektedir (Kozak, 2001, s.102).

### **2.13.7 Kariyer Rehberliği (Mentorluk)**

Mentor; akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmen anlamına gelmektedir. Mentorluk ise; kendilerine tahsis edilmiş bireylerin kariyerlerini geliştirmeye katkıda bulunacak tavsiyede bulunmaları ve rehberlik etmeleri için özel olarak seçilmiş, deneyimli ve eğitilmiş kişilerin kullanılması süreci olarak ifade edilmektedir. Mentorlar, yönetsel potansiyele sahip bir kişi veya deneyimli bir yönetici olabilir. Mentorlar, özellikle kariyerinin ilk aşamasında olan bireylere, karşılaşacakları herhangi yönetsel, teknik veya bireysel sorunlarda nasıl davranacakları konusunda tavsiyede bulunmakta ve örgüt kültürü konusunda bilgi vermektedirler (Bingöl, 2006, s.306).

İşletmeler üst düzey yöneticiler ve geleceğin tepe yöneticileri için mentorluk (rehberlik) programları düzenlemeli ve bu programlara önem vermelidir. Çünkü bireyler yanlış işte veya birimde çalıştıkları zaman oluşabilecek performans düşüşleri işletmelere ek maliyet yükleyecektir. Bu duruma çalışan birey açısından bakıldığında, birey iş tatminsizliği ve moral bozukluğu yaşayabilecektir (Anafarta, 2002, ss.116-118).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK UNSURLARI

#### 3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bireyler işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde ve etkinliğinde büyük öneme sahiptir. İşletme ve yönetim açısından çok büyük bir öneme sahip olan insan faktörünün önemi gün geçtikçe daha fazla hissedilmeye başlamıştır. İşletmelerde çalışan bireylerin işletmeyle olan bağını lanse eden örgütsel bağlılık ise, bireylerin işletme amaçlarını benimsemesinde, işletmede kalma isteğini sürdürmesinde, işletme yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarının sağlanmasında, işletme için yaratıcı ve yenilikçi bir uyum oluşturulmasında karşımıza büyük önem taşıyan bir olgu olarak çıkmaktadır (Durna ve Eren, 2005, 210).

Örgütsel bağlılık özellikle son dönemlerde işletme içerisinde üretimi, verimliliği, işgücü devrini önemli ölçüde etkileyen faktörlerden birisi olması sebebiyle üzerinde birçok araştırma yapılan bir kavram olmuştur (Akar ve Yıldırım, 2008, s.99).

Aynı zamanda bireylerin işlerinde göstermiş oldukları performans ve işletmeden ayrılma nedenleri ile ilişkisi açısından büyük önem kazanan bir konu olan örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel düzeyde büyük bir anlam taşımakta ve işletme içerisindeki yaşamın merkezinde yer almaktadır (Özutku, 2008, s.80).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işletmeye yönelik hissetmiş olduğu bağın kuvvetini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, işletme içerisindeki performansı olumlu yönde etkilediği düşünülmekte, bundan dolayı, örgütsel bağlılığın işten ayrılma, devamsızlık ve işe geç gelme gibi işletme bünyesinde istenmeyen bazı olumsuzlukları azalttığı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005, s.125).

İşletme ile bütünleşmeyi, özdeşleşmeyi, istikrarı sağlayan ve davranışlara yön veren örgütsel bağlılık, bireylerin davranışları ile inançları arasındaki uyumu ön plana çıkaran, bireylerin işletmenin amaç ve değerlerini kabul etmesini, bu amaç ve değerler doğrultusunda harekete geçmesine ön ayak olan bir yapıdır (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179).

Bunun yanı sıra, bireyin işletme çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, bireyin işletmedeki yatırımları, duygusal ve tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve işletmenin amaç ve değerlerine önem vermesi olarak açıklanabilmektedir (Bayram, 2005, s.128).

İşletmenin yaşamını devam ettirebilmesinde, bireylerin işletmeden ayrılmaması büyük önem taşımaktadır. Çünkü bireylerin işletmeye olan bağlılıkları ne kadar kuvvetliyse işletmede o kadar kuvvetlidir. İşletmeler bünyesinde çalışan bireylerin işletmeden ayrılmasını önlemeye çalışırlar, bu nedenle ücret artırma, işletme içi yatay veya dikey kariyer planları yaparak yükselme olanağı sağlama gibi farklı yöntemlere başvurumaktadırlar (Çetin, 2004, s.90).

Bireylerin işletmenin amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaç ve değerlere ulaşılması yönünde gayret göstermesi ve bu yönde işletmede kalmak istemesine örgütsel bağlılık denmektedir. Bireylerin örgütsel bağlılıkta temel olarak durdukları faktörler; işletmenin amaç ve değerlerine inanma ve kabullenme, işletme için tüm yetenek ve azimlerini sergilemeye istekli olma ve işletme çalışanı olarak kalma yönünde büyük bir kararlılık göstermedir (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Örgütsel bağlılık, işletmelerin idamelerini sürdürmeleri için çok önemlidir. Çünkü işletmede çalışan örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler hem uyumlu, hem üretken olmakta, yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadırlar (Bayram, 2005, s.126).

İşletmeye karşı örgütsel bir bağ hisseden bireyler, işletmenin amaç ve hedeflerine büyük önem verir, emir ve beklentileri sorgulamadan yerine getirirler. Bu bireyler işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için beklentilerin çok üstünde bir çaba ortaya koyar ve işletme bünyesinde kalmaya özen gösterirler. Bu bireylerin içsel ödülleri, diğerlerinin değerlendirmesinden çok, belirtilen amaç ve hedeflere ulaşılması durumunda oluşacaktır (Balay, 2000, s.3).

Örgütsel bağlılık, modern yönetim kavramları arasında en çok ilgi çeken kavramlardan birisi olmuştur (Bayram, 2005, s.128). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, bireylerin işletmeyle olan ilişkisi ile değişen ve işletmenin sürekli bir çalışanı olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın farklı boyutlarda gerçekleşebileceğini ileri sürerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Her ne kadar örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özelliklere rastlansa da, boyutların her biri farklı deneyim ve uygulamalar sonucu geliştiklerinden, özünde psikolojik yapıları birbirinden farklıdır (Sabuncuoğlu, 2007, s.614).

Örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat demek değil, işletmenin amaç ve hedefleri için işletme bünyesinde çalışan bireylerin düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir. Diğer bir tanımda ise, işletmenin bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin işletme amaç ve değerlerine yönelik davranışları şeklinde açıklanmaktadır (Bayram, 2005, s.128).

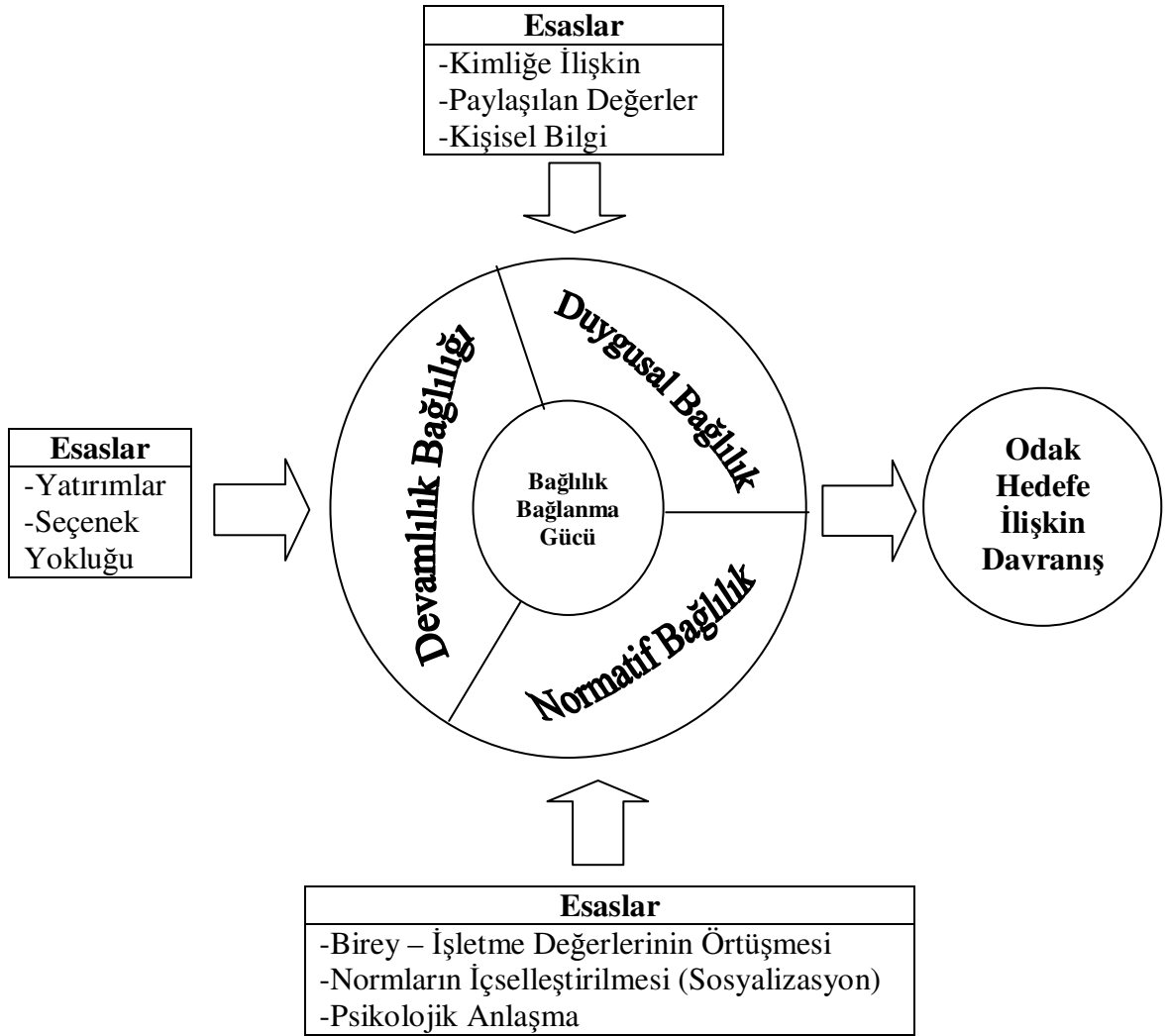
Diğer bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, bireyin işletmeye olan bağının kuvveti ve bireyin kendisini çalıştığı işletmeyle özdeşleştirmesidir. İşletmeyle özdeşleştirme, diğer işletme çalışanları ile birlikte amaç ve hedeflerin paylaşılması, işletmeye ait olma duygusu ve işletme politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu kapsamaktadır (Yüceler, 2009, ss. 447-448).

Yukarıdaki bahse konu tanımlar çerçevesinde örgütsel bağlılık; bireylerin işletmede kalmak istemeleri, işletmenin tüm etkinliği, çıkarı, başarısı için özen

göstermeleri ve işletmeye olan sadakat tutumu olarak özetlenebilir (Bayram, 2005, s.128).

### 3.2 Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk araştırmalar da örgütsel bağlılık tek boyutlu bir yapı olarak tasvir edilmeye çalışılsa da, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı oluşturan unsurları üç boyutta incelemiştir. Bunlar sırasıyla duygusal bağlılık (affective commitment), devamlılık bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılık (normative commitment) olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Şekil 15) (Allen ve Meyer, 1990, s.3).



Şekil 15 Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Durna ve Eren, 2005, s.212)

İşletmede örgütsel bağlılık boyutları içerisinde değerlendirilen, farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık unsurlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklılık göstermektedir. Üç grupta toplanan örgütsel bağlılık boyutlarının ortak özellikleri ise şunlardır (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.91);

- Bireylerin psikolojik durumlarını yansıtırlar.
- Birey ile işletme arasındaki bağı incelerler.
- İşletmede kalma kararı ile ilgilidirler.
- İşletme bünyesinde işgücü devrini azaltıcı yönde etki yaparlar.

### **3.2.1 Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireyin işletmeye karşı iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşimi sonucu ortaya çıkan olumlu tutumların yansıması şeklinde açıklanabilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179).

Bireyin işletmeye olan duygusal bağlılığı, bireyin işletme ile olan bütünleşmesi ve bireylerin işletme amaç ve değerlerini kabullenerek bu yolda çaba göstermeleridir (Gül, 2002, s.45).

Duygusal bağlılık, bireyleri işletmeye yönelik duygusal olarak bağlayan ve çalıştıkları işletmede bulunmaktan hoşnut olmalarını sağlayan, bireysel ve işletme değerleri arasındaki uzlaşmadan doğan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde bireysel özellikler ve işe ilişkin faktörleri kapsayan tutumsal bir olgu mevcut olmakta ve işletme amaçlarını destekleme yönünde bireylerin gönüllülüğü esas alınmaktadır (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Duygusal bağıllık, bireylerin hissi olarak işletmeye bağlanmasını, işletmeyle özdeşleşmesini, kendi istek ve tercihlerinden dolayı işletme bünyesinde kalmasını ifade etmektedir (Özutku, 2008, s.82).

Diğer bir tanıma göre ise duygusal bağıllık; bireylerin buldukları işletmelerin değerlerini, amaç ve hedeflerini benimsedikleri ölçüde hissettikleri bağıllık türüdür. Birey bulunduğu işletmenin değerlerini kabul eder ve işletmenin bir parçası olarak kalmaktan huzur ve gurur duyar. Bu durum bireyin işletmeye bağıllığının olması gerekenidir. Çünkü bu bireyler her işletme yöneticisinin işletmesinde görmeyi istediği ve hayalini kurduğu, kendini işletmeye adanmış ve sadık kişilerdir. Bu tarz bireyler işe karşı her zaman için olumlu tavır sergilerler ve gerektiğinde kendilerinden ödün vermekten çekinmezler (Bayram, 2005, s.132).

İşletmeye karşı duygusal açıdan bağları güçlü olan bireyler kendi istekleri ile işletmede kalmaya ve işletme çıkarları için kendilerinden taviz vermeye hazır olmaktadır. Bu nedenle işletmeler bünyesinde duygusal bağıllığa sahip bireylerin çalışmasını istemektedirler. Daha önce yaşanmış iş deneyimleri ve bireysel özellikler ise duygusal bağıllık derecesini etkilemektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.92).

İşletmeye yönelik duygusal bir bağ kuran birey kendisini işletmenin bir parçası görür ve işletmeye tabi olmaktan büyük bir memnuniyet ve gurur duyar. İşletmeye yönelik bu pozitif tutumlar devam ettikçe, bireyler işletmeden ayrılmak istemeyecek, aksine bulunduğu işletmede devam etmeyi ve işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde daha çok çalışma azminde bulunacaklardır. Duygusal bağıllık işletmelerin çalışanlarını bünyesinde tutmak için uygulaması gereken en önemli bağıllık türüdür (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179).

### 3.2.2 Devamlılık Bağlılığı

Bireylerin çalıştığı işletmeden ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine inanmaları ve alternatif iş imkânlarının sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu buldukları işletmede çalışmaya devam etmeleri durumudur. Bir bireyin işletmeye yaptığı yatırımlar ne kadar çok ve alternatif iş imkânları da ne kadar az ise devamlılık bağlılığı da o denli artacaktır (Sabuncuoğlu, 2007, s.614).

Devamlılık bağlılığı, bireylerin işletmeye yapmış oldukları yatırımlar sebebiyle işletmede kalmayı istemeleri düşüncesine dayanmaktadır. Bu yatırımlar, emeklilik hakları, kıdem, kariyer, mesai arkadaşlarıyla oluşan yakın sosyal ilişkiler, bulunduğu işletmede uzun yıllar çalışmanın kazandırmış olduğu özel yeteneklerdir. Aynı zamanda bu bağlılığı işletmeden ayrılma durumunda iş bulma konusundaki sıkıntı ve belirsizlikler de etkilemekte ve işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır (Durna ve Eren, 2005, ss. 211-212).

Diğer bir ifadeyle, bireylerin bulunduğu işletmeden ayrılması durumunda iş bulamaması ve ortaya çıkabilecek maliyetlerden dolayı işletmede kalmaya istekli olması durumudur. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler parasal veya farklı kayıplardan kaçınmak amacıyla işletme bünyesinde çalışmayı gereklilik olarak görmektedirler. Aynı zamanda işletmeden ayrılmaları durumunda oluşabilecek iş alternatiflerinin azlığı sonucu, koşullar gerektirdiğinden işletmede kalmayı tercih etmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.92).

Devamlılık bağlılığı, bireylerin buldukları işletmeden ayrılmaları durumunda, verdikleri bu kararın maliyetinin çok büyük olacağını düşünmeleri nedeniyle örgütsel bağlılığı devam ettirme durumudur (Kaya ve Selçuk, 2007, s.180).

Devamlılık bağlılığı, bireylerin işletmelerine yapmış oldukları yatırımların sonucunda oluşan bağlılık türüdür. Bu tür bağlılıkta birey, işletmeye gerektiğinden

fazla çaba ve zaman harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucunda işletmede kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. İşletmeye karşı devamlılık bağlılığı duyan bireyler, işletmeden ayrılmaları durumunda daha az alternatifleri olacağı fikrine sahiptirler. Bu bireylerden bazıları başka bir iş bulamadıklarından dolayı işletmede kalmayı tercih etmektedirler. Bazı bireyler ise yaptığı işi sevmekten çok aile meseleleri, sağlık ve emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebeplerden ötürü işletmeye karşı devamlılık bağlılığı sergilerler. Bu tür bağlılığa sahip bireyler, kötü iş alışkanlıkları yanında, olumsuz tavırları ile işletme yöneticileri için sorun kaynağı oluşturlar (Bayram, 2005, s.133).

Bireylerin çalıştıkları işletmeden ayrılmaları durumunda karşılaştıkları güçlükler; çalışmaya başlayacakları diğer işletmeye adapte olamama, işsiz kalma, ayrıldığı işletmeden tazminat alamama, başka bir şehre taşınma ve yaşam tarzının değişmesi korkusu örnek verilebilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007, s.180).

### **3.2.3 Normatif Bağlılık**

Bireylerin ahlaki bir sorumluluk duygusu ile kendilerini yükümlü hissetmeleri nedeniyle işletmeye karşı göstermiş oldukları bağlılıktır. Normatif bağlılığa sahip bireyler ahlaki ve bireysel değerlere önem vermekte, işletmede kalmayı kendisi için bir görev olarak görmekte ve buldukları işletmeye karşı örgütsel bağlılık sergilemenin doğru bir davranış olduğunu düşünmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.93).

Normatif bağlılık işletmeye kendini adamayı ve sadakati teşvik eden bir yapıya sahip olmakla birlikte, işletmeye bağlı ve sadık olma duygusuna vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda normatif bağlılık, işletmenin amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini bireylerin içselleştirmesini ve inanmasını sağlamaktadır. Böylece işletme ve birey arasındaki uyum örgütsel bağı ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin bu derece de bir bağlılığı desteklemesinin nedeni doğru ve etik olduğuna inanmalarındadır (Durna ve Eren, 2005, s.211).



Normatif bağıllık, bireyin kendisini bağılı olduğu işletmeye karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumluluklarından dolayı icra etmesi gereken görevlerinin olduğunu düşünmesi ve bu nedenle işletmedeki görevini devam ettirme zorunluluğu hissettiği bir bağıllık türüdür (Kaya ve Selçuk, 2007, s.180).

Diğer bir ifadeyle normatif bağıllık, bireylerin işletmede kalmaya yönelik hissettikleri zorunluluk duygusunu ifade etmektedir. Bireyler bu zorunluluk duygusundan dolayı işletmeye karşı görev ve yükümlülük hissetmekte ve işletmede kalmayı tercih etmektedirler (Özutku, 2008, s.82).

Bireylerin işletme içerisinde çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmeleri ve işletmeye karşı örgütsel bağıllık göstermelerinin doğru olduğunu düşünmeleri ile oluşan normatif bağıllıkta işletmeden ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplar düşünülmemektedir. Bu bağıllık türünde bireyler işletmeye karşı bir minnettarlık duygusuna sahiptir. Bunun nedeni işletmenin bu bireyleri çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe almış olması veya bu bireylerin işletmede kalmalarının en doğrusu olacağı yönünde bir düşünceye sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu düşünceye sahip bireyler işletmenin kendilerine iyi davrandığı ve bu yüzden buldukları işletmeye karşı sorumlu ve borçlu oldukları kanısındadırlar (Bayram, 2005, s.133).

Normatif bağıllık ile devamlılık bağıllığı arasındaki en önemli fark, bireyin bulunduğu işletmedeki görevini devam ettirmesinin işletmenin sağlayacağı maddi imkânlarla bir ilgisinin olmamasıdır. Bireyin geçmiş yaşantısı, aileden gelen bazı alışkanlıklar, diğer çalışanların uzun süreler tek bir işletmede çalışmış olması ve toplumsal değerler gibi faktörler bireyin bulunduğu işletmeye duyduğu bağıllığı gereğinden fazla önemsemesine neden olmaktadır. Birey zaman içerisinde işletmeye duyduğu bu bağıllığı ahlaki zorunluluk olarak değerlendirmeye ve en doğru karar olarak görmeye başlamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007, s.180).

Normatif bağıllık bireylerin kişisel sadakatleri ile ilişkili olup, sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Normatif bağıllığı en çok etkileyen etmenler aile etkisi, sadakat duygusu, eş-dost ricası ile işe alınmadır (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.93).

Sonuç olarak her bir bağıllık türü, bireyi bir şekilde işletmeye karşı bağı tutmaktadır. Duygusal bağıllığı olan bireyler kendi istekleri ile devamlılık bağıllığı olan bireyler gereklilik duydukları için ve normatif bağıllığa sahip bireyler ise kendilerini işletmeye karşı borçlu hissetmelerinden dolayı buldukları işletmede kalmayı tercih etmektedirler. Nedenler ve düşünceler farklı olduğundan her bağıllık türünün farklı etki ve sonuçları ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004, ss. 91-92).

Allen ve Meyer çalışmalarında bireylerin bağıllık tutumlarının daha iyi kavranabilmesi amacıyla her üç bağıllık boyutunun birlikte değerlendirilmesinin uygun olacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bir bireyin aynı anda ve farklı dereceler de bu üç farklı bağıllık boyutunu hissedebileceğini savunan Allen ve Meyer'ın üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli bireylerin işletmelerine duydukları bağıllığın türünü, derecesini anlamada ve bireylere istenilen davranışların kazandırılmasında işletme yöneticilerine rehberlik edebilmektedir (Sabuncuoglu, 2007, ss. 614-615).

Sonuç olarak; örgütsel bağıllığı üst seviyede olan bireylerin, buldukları görevi yerine getirmede ve işletme hedeflerine ulaşmada gereğinden fazla çaba harcadıkları, aynı zamanda işletme içerisinde olumlu ilişkiler kurarak, işletme bünyesinde uzun süre istihdam edildikleri unutulmamalıdır. Diğer taraftan işletme yöneticilerinin bireylere işletmenin değerli bir elemanı olduklarını hissettirmeleri, fikirlerini söylemeleri konusunda cesaretlendirmeleri işletme içindeki iletişimin ve örgütsel bağıllığın kurulmasında büyük yararlar sağlayacaktır (Bayram, 2005, s.137).

Ayrıca örgütsel bağıllığı sağlamak için yapılan faaliyet ve iyileştirmeler sadece üretim verimini artırmaya yönelik değil, yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu işletme bünyesinde geçiren bireylerin kişilik, değer, inanç ve yargılarını da önemseyen bir

düşünce sistemiyle gerçekleştirilmelidir. Bu düşünce sistemiyle gerçekleştirilecek faaliyet ve iyileştirmeler, hem işletmeye hem de çalışanlarına büyük katkı sağlayabilecektir (Bayram, 2005, s.137).

Burada unutulmaması gereken en önemli husus, bireyler işletmede kalmayı bir yönden zorunluluk ve ihtiyaç görürken, diğer yönden hal ve hareketlerinde böyle bir istek oluşmayabilmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri bireylerin işletmeye olan bağlılık düzeylerini artırmak için üç bağlılık türünü de çok iyi anlamak ve işletme bünyesinde uygulanacak insan kaynakları plan ve politikalarını oluştururken bu hususu dikkate almak durumundadırlar (Kaya ve Selçuk, 2007, s.180).

Bu nedenle işletmeler insan kaynaklarına daha büyük pay ayırmalı, önem vermeli, bünyesinde çalıştırdıkları bireylerden şikâyet almak yerine onları işletmeye daha sıkı derecede bağlanmaları yönünde teşvik etmelidir (Özutku, 2008, s.80).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME, GERİ BİLDİRİM, KARIYER PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

#### 4.1 Performans Değerlendirme, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Performans değerlendirme uygulamaları, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisini oluşturmakta, aynı zamanda diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasına büyük katkı sağlamaktadır (Özgen ve ark., 2005, s.227). Performans değerlendirme, işletme yöneticisinin, önceden saptanmış standartlara dayanarak karşılaştırma ve ölçme yoluyla, bireylerin işteki performansının değerlendirilmesidir (Palmer, 1993, s,9).

Diğer bir ifadeyle bireyin görevindeki başarısı, işteki tutumu ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini kapsayan, kısaca bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Eraslan ve Algün, 2005, s.95).

Performans değerlendirme, işletme tarafından bireylerin yeteneklerinin izlenmesi, eksikliklerinin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması sürecidir (Bradt, 1999, s.305).

Performans değerlendirme sisteminde, bireylerden beklenen performans değerlendirme kriterlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması ve bireylere önceden iletilmesi çok önemlidir (Açıkalm, 2002, ss.103-104).

Tabi ki zor ama imkânsız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, her işletme en alt basamakta yer alan bireylerden en üst basamakta yer alan yöneticilerine kadar yapmak zorundadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.185).

Buna istinaden, işletmelerde performans değerlendirme uygulamaları, işi değil, işi yapan bireyin başarısını veya başarısızlığını değerlendirmekte, bireyin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları üstlenmektedir. Kısaca performans değerlendirme uygulamaları, bireylerin kişilik yapısını, işletmeye katkısını, tutum ve davranışlarını değerlendirmektedir (Bingöl, 2006, s.322).

Bireylerin verimliliğini, iş performansını, işine olan ilgisini, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği ile kriz anındaki yönetim becerisinin ölçüldüğü bu sistemde asıl amaç, işletmedeki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini iyileştirmek, kariyer planlaması uygulamalarına yön vermek ve işletmenin stratejik gelişimini sağlamaktır (Asım, 2001, s. 290).

Amacı başarısızlıklardan hareket edip bireyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip bireyi ödüllendirmek olan performans değerlendirme, bireyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Bu sayede bireylerin öz değerlendirmelerini yapmaları sağlanmaktadır (Gürsel, 2003, s.195).

Etkili bir biçimde planlanan ve uygulanan performans değerlendirme sisteminin amaçları ise şunlardır (Bayram, 2006, s.42) :

- Performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen bireylerin gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.
- Birey ve çalışması hakkında doğru bilgi elde etmek.
- Bireyler için, uygulamada kullanılacak geribildirim oluşturmak.

- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız bireylerin durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- İnsan kaynağına ilişkin veri üretmek örgütsel problemlerin belirlenmesine yardımcı olmak.

Diğer bir bakış açısıyla performans değerlendirmenin amaçlarından birisi bireylerin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Edinilen bu bilgi yönetsel kararlar alırken yardımcı olmaktadır. Diğer bir amacı ise bireylerin iş tanımlarında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 81).

Performans değerlendirme uygulamalarının sağlamış olduğu faydalar genel olarak bireyler açısından, yöneticiler açısından ve işletme açısından olmak üzere üç grupta toplanmaktadır:

Performans değerlendirme bireyler açısından (Bayraktaroğlu, 2003, s.82);

- Bireylerin sorumluluk almalarını sağlar.
- Bireylerin performansları hakkında geri bildirim almalarını ve üstleri ile karşılıklı iletişim kurmalarını sağlar.
- Bireylerin kariyerlerini planlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olur.
- Bireyler arasında adil bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlar.
- Bireyde işletmeye olan güvenin ve bağlılık duygusunun gelişmesine yardımcı olur.

Performans değerlendirme yöneticiler açısından (Bayraktaroğlu,2003, s.82);

- Yöneticinin işletmedeki eğitim ihtiyaç analizini yapmasını sağlar.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerini sağlar.
- Yöneticinin astları ile ilişkilerinin ve iletişiminin güçlenmesini sağlar.

- Terfi kararları ve yeni görevler için nitelikli elemanların seçilmesini sağlar.
- Eğitim verilmesi gereken düşük performanslı bireylerin tespit edilmesini kolaylaştırır.
- İşten ayrılacak bireylerin belirlenmesine katkı sağlar.

Performans değerlendirme işletme açısından (Uğur, 2003, ss.219-220);

- Mal ve hizmet üretiminin kalitesinin artmasını sağlar.
- İnsan kaynakları planlaması daha sağlam temellere dayandırılmış olur.
- Eğitim ihtiyacına göre, eğitim plan ve programlarının yapılmasını kolaylaştırır.

İşletmelerde yöneticiler, bireyleri yeterli-yetersiz, davranış açısından uyumlu-uyumsuz gibi gruplara ayırmaktadır. İşletmede çalışan her birey kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmek için yöneticisine göre bir değere sahiptir ve bu değer bireyin diğer bireylerle arasındaki farktan oluşmaktadır (Kozak, 2001, s.99).

Bireylerin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun performansının değerlendirilmesidir. Bu sonuçlar bireyin performansının değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar, bu başarıya bağlı olarak gerçekleştirilecek kariyer planlaması açısından da büyük önem arz etmektedir (Kozak, 2001, s.99).

Bireyler, kendi yeteneklerine uygun iyi bir meslek seçme, seçtikleri mesleklerine uygun bir işte çalışma ve meslek hayatlarında kariyer yapma ve üst kademelere doğru ilerleme arzusu duymaktadırlar. Bu nedenle terfi ve gelişme fırsatı, bireylerin işletmelere katılmalarında ve çalışmalarında en güçlü güdüleme araçlarından birisini teşkil etmektedir (Bingöl, 2003, s. 244).

Bireyler kendilerine özgü değerlere sahiptir. Belli koşullar ve fırsatlar sağlandığında bireyler potansiyellerini, teknik bilgilerini, iletişim becerilerini ve kişisel görüşlerini kullanarak değer yaratmaya çalışır (Ünsar ve Ünsar, 2008, s.2).

Bireyler, gelişimlerini sağlayabilmek ve kariyerlerinde yükselmek için kariyer planlamanın bireysel, davranışsal ve yapısal boyutları üzerinde durmalıdır (Anafarta, 2001, s. 2) :

- **Bireysel boyut;** bireylerin kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için kariyer planlama sürecinin kapsamını oluşturan faaliyetleri yapabilmelerini ifade etmektedir.
- **Davranışsal boyut;** bireylerin zayıf yönlerinin belirlenerek kariyerlerini geliştirme sürecinde kendilerinin aktif rol almasıdır.
- **Yapısal boyut ise;** işletmelerin örgütsel performanstaki boşlukları kapayabilmesi için, çalışanlarına kariyer ilerlemelerinde yardımcı olabilecek olanaklar sağlamasıdır.

Aynı zamanda bireyler, kendi kariyer başarılarını, iş güvenliklerini, itibar, ilerleme ve isteklerini temin etmek için de kariyer planlama faaliyetlerini üstlenmektedir. Bu sayede bireyler, kendi planları doğrultusunda, ideal bir iş çevresi yaratırken diğer taraftan, işletmenin büyümesine, üretkenliğine ve kalitesine de katkıda bulunarak yeni fırsatlar oluştururlar (Şimşek ve ark., 2004, s.104).

Bu sebeple insan kaynakları yöneticileri sürekli olarak kariyer planlamanın tanımlanmış amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirme uğraşısı içerisinde (Anafarta ve Özgenlik, 2001, s.5). Bu noktada kariyer planlama olgusunun detaylı olarak genel hatları ile açıklanması gerekmektedir.

Kariyer planlaması, bireylerin, önündeki fırsatların ve seçeneklerin farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri tespit etmesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel etkinliklerin programlanmasıdır (Ersen, 1996, s.112).



Esas sorumluluğun bireye ait olduğu bu olguda, bireyler, kendi durumlarını analiz etmeli, kariyer amaçlarını belirlemeli ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için atılması gereken adımları belirlemelidir (Bingöl, 2006, s.296).

Kariyer planlama bireylere, kişisel ihtiyaçlarını ve kariyer yaşamları süresince bu ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceklerini göstermektedir. Bundan dolayı kariyer planları, bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için esnek ve gerçekçi olmalıdır. Aynı zamanda kariyer planlaması yapılırken bireylerin yetenekleri değerlendirilmeli ve ileride ihtiyaç duyacakları yetenekler belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.149).

Aslında kariyer planlama, zamana ve gerçekleşme sırasına göre dizilmiş aktiviteler listesidir. Kariyer planlama, ilk önce ne yapılmalıdır, sonra yapılması gereken nedir, hangisi daha önemlidir, hangisi daha az önemlidir gibi soruları içermektedir. Bireylerin bir plana sahip olması başarının temelini oluşturmakta ve böylece bireyler, hedeflerine eskisinden daha hızlı bir biçimde ulaşmaya çalışmaktadır (Tracy, 2004, ss. 57-58).

İşletmeler kariyer planlamayı teşvik ettiklerinde, bireyler kariyer hedeflerini daha kolay belirleyecek, motive olacak ve yaptıkları işe daha fazla önem vereceklerdir. Ayrıca bu hedefler bireyleri, eğitim ve diğer gelişimsel aktiviteleri takip etmek içinde motive edecektir (Werther and Davis, 1996, s.315).

Bireyler, öncelikle kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerini belirlemek, hedeflerini işletmenin hedefleriyle kıyaslamak ve sorumluluklarının bilincine varmak zorundadır. Kariyer başarısının kazanılmasında en önemli aşamalardan birisi ise bireyin kendini değerlendirmesidir. Bu değerlendirme süreci üç aşamadan oluşur (Odabaşı, 2008, ss. 148-149) :

- Bireyin İlgi ve Yetenekleri Doğrultusunda İşle İlgili İhtiyaçlarını Tanımlanması
- Kariyer Alanlarının Keşfi

- İşletme veya İş Piyasaları Gerçeğini Sınamak

Şekil 16’da bireylerin, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda, belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmak için aşamalı olarak gerçekleştirdikleri bireysel değerlendirme uygulamalarından bir örnek bulunmaktadır.

<b>Faaliyet (Amaç):</b>
<b>1. Adım:</b> <b>Ben neredeyim? (Hayatın ve kariyerin şu anki durumunun incelenmesi)</b> Bireyler hayatlarını geçmiş ve bu günden geleceğe doğru göz önüne getirir. Önemli olayları belirlemek için bir zaman cetveli oluşturur.
<b>2. Adım:</b> <b>Ben kimim? (Çeşitli rollerin incelenmesi)</b> Bireyler 3 cm x 5 cm boyutlarında kartlara her karta bir cevap gelecek şekilde “ <b>ben kimim</b> ” sorusunun cevabını yazar.
<b>3. Adım:</b> <b>Nerede olmak ve neler olmasını isterim? (Gelecek için amaç ve hedef belirlemede yardımcı olur)</b> Bireyler, hayatlarını bugünden geleceğe doğru düşünür. Neleri başarmak isterdiniz? Niçin hatırlanmak isterdiniz? sorularına cevap veren bir otobiyografi oluştururlar.
<b>4. Adım:</b> <b>Gelecekte ideal bir çalışma yılı nasıl olmalı? (Gerekli kaynakların belirlenmesi)</b> Bireyler, gelecek bir yıllık süreyi düşünerek sınırsız imkânlarınız olsa ne yapardınız? ideal çevrenizi nasıl betimlersiniz? İdeal çevreniz 3.aşamaya benziyor mu?
<b>5. Adım:</b> <b>İdeal bir meslek seçimi (Hedefin belirlenmesi)</b> Bireyler, mevcut olanakları çerçevesinde kendilerine uygun bir meslek düşünerek kendi rollerini belirler ve bu meslek için ne tür bir eğitim gerektiğini değerlendirir.
<b>6. Adım:</b> <b>Mevcut durumun özetlenmesi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Her gün sizi heyecanlandıran nedir?</li> <li>• Neyi iyi yaparsınız?</li> <li>• Hedeflerinizi başarmak için neye ihtiyacınız var?</li> <li>• Hedeflerinize ulaşmanızı ne engelleyebilir?</li> <li>• Şu anda hedeflerinize ulaşmanız için ne yapmanız gerekiyor?</li> <li>• Uzun vadeli kariyer hedefleriniz nelerdir?</li> </ul>

Şekil 16 Bireysel Değerlendirme Alıştırma Örneği (Noe, 1999, s.340)

İşletmeler de başarılı bireyler hemen göze çarpmaktadır. Bu bireylerin başarılı oldukları ve başarılarına katkı sağlayan unsurlar mutlaka tarafsız bir gözle incelenmelidir. Başarılı bireyler değerlendirildiğinde işletmenin değerlerini üst seviyeye çıkaracakları gözlemlenecektir (Öner, 2001, s.280).

Günümüz işletmeleri bünyesinde çalışan bireylerden daha fazla çaba sarf etmelerini, performanslarını artırmalarını, motive olmalarını ve inisiyatif alıp

kullanmalarını beklemektedir. Bir işletmenin başarısı sadece bireylerin yeteneklerini nasıl en doğru ve üst seviyede geliştirmesiyle değil, bireylerin işletmeye olan bağlarını daha da kuvvetlendirmek amacıyla bireyleri nasıl teşvik ettiğine de bağlıdır. Yetenekli ve aynı zamanda işletmesine sıkı sıkı bağlı bireyler, işletmelerin başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için büyük önem arz etmektedir (Özutku, 2008, ss.79-80).

Örgütsel bağlılık bireylerin işletmeye olan bağının kuvveti, işletme ve birey arasında oluşan uyum seviyesidir, yani bireylerin, işletme bünyesinde işletmeye karşı hissettikleri güçlü duygular, işletme amaç ve değerlerine inanma, bu amaç ve değerler için gayret ve çaba sarf etmesidir (Akar ve Yıldırım, 2008, s.99).

Örgütsel bağlılık üç temel ögede incelenmektedir. Bu ögeler duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179).

Duygusal bağlılık; bireylerin kendilerini işletmeye karşı duygusal açıdan yakın hissetmelerine neden olan ve buldukları işletmenin bir parçası olduklarından dolayı büyük bir haz almalarını sağlayan bağlılık tipidir. İşletme içerisinde duygusal bağlılığa sahip bir birey kendisini işletme amaç ve hedeflerine adanmış ve işletmeden ayrılmayı düşünmez (Akar ve Yıldırım, 2008, s.100).

Devamlılık bağlılığı; işletmeden ayrılmanın doğuracağı sonuçların farkında olunulması olarak ta lanse edilebilmektedir. Bu bağlılık türünde bireyin duyguları işletmeye bağlanmada çok az bir rol taşımakta ve birey işletmeden ayrılmanın getireceği sonuçların yüksek maliyeti nedeniyle işletme üyeliğini devam ettirmektedir (Yüceler, 2009, s. 448).

İşletme bünyesinde çalışan bireyler başka iş bulamama, arkadaş ve aile çevresinden ayrılmak istememe, farklı bir yerleşim yerine taşınmanın zor olması, yeni işinde maaşının daha düşük olacağını düşünme gibi, sosyal, ekonomik ve psikolojik nedenlerden ötürü devamlılık bağlılığı sergileyip buldukları işte kalmayı tercih etmektedirler (Akar ve Yıldırım, 2008, s.100).

Normatif bağıllık; bireylerin işletmeye karşı hissettikleri sorumluluk duygusuna istinaden oluşan inançlarını belirtmektedir. Bireyin bulunduğu işletmede kalmayı bir görev ve sorumluluk olarak algılaması ve işletmede kalmasının en doğru karar olduğunu düşünmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002, s.45).

Bu bağıllık türü bireyin işletmede kalmayı kendisi için bir görev ve borç olarak görmesi, bulunduğu işletmeye karşı kendini borçlu hissetmesi yönüyle duygusal bağıllıktan, işletmeden ayrılması durumunda ise uğrayacağı kayıpları göz ardı etmesiyle de devamlılık bağıllığından ayrılmaktadır (Yüceler, 2009, s. 449).

Her üç bağıllık türünde de ortak nokta, birey ile işletme arasında işletmeden ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasıdır. Bunun sonucunda da bireyler buldukları işletmede kalmaya devam etmektedir. Bireyin duygusal bağıllıkta işletmede kalma güdüsü isteğe, devamlılık bağıllığında gereksinime, normatif bağıllıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Yüceler, 2009, s. 449).

Tanım ve ifadelerde de belirtildiği üzere, işletmelerde uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme sistemi sayesinde birey kariyerini daha net bir biçimde planlayabilecek ve dolayısıyla işletmeye olan örgütsel bağıllığı artacaktır.

## **4.2 Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişkiler**

İşletmeler de bireyin beklenen performansı ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ve değerlendirilen arasında etkin bir iletişim sisteminin kurulmasını sağlayan geri bildirim süreci performansa ilişkin olumlu veya olumsuz eleştiri ile bireylerin bir hedefe ulaşmada davranışlarının ne yönde olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır (Palmer and Winters, 1993, s.66).

İşletmelerde bireylerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirimler almaya ihtiyacı vardır. Bireyin psikolojik ihtiyaçları arasında önemli yer

tutan bu bilgilendirme ihtiyacı, birey üzerinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu gibi işletme içerisinde de insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü işletmede bireylerin başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi ileri ki performanslarını görmeleri açısından faydalı olmaktadır (Fındıkçı, 2000, ss. 299-300).

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucu yapılan geri bildirim faaliyetleri sayesinde, bireylerin performanslarının güçlü ve zayıf olduğu alanlar belirlenmekte, aynı zamanda bireylerin kendi öz değerlendirmelerini yapmaları sağlanarak kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmekte ve işletmeyi bireyleri eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemesi gerektiği konusunda uyarılmaktadır (Palmer, 1993, s.75).

Geri bildirim faaliyetleri, iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığı (Helvacı, 2002, s.159), iyi davranışların artırılması, kötü ve başarısız olanların ise düzeltilmesi konusunda bireylere bilgiler vermektedir. Ayrıca bu geri bildirim faaliyetleri bireylere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman, bireyler bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve ne yönde, ne kadar ilerlediklerini görebilmektedirler (Maitland, 1998, s.70).

İşletmeler bireylerin terfi ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak, bireylerin işletmenin hedef ve amaçlarını benimsemelerini sağlamak amacıyla kariyer geliştirme sistemlerini oluşturmaktadır. Bu açıdan örgütsel ve bireysel kariyer planlaması yapılarak, bir taraftan işletmenin nitelikli eleman ihtiyacı karşılanırken, diğer taraftan da bireylere kariyerlerinde yükselme ve gelişme fırsatı sağlanmaktadır (Bingöl, 2003, s. 244).

Kariyer planlama, bireyin iş hayatı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için belirlediği programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan plandır (Bingöl, 2006, s.297).

Bireyler için kariyer planlama sürecinde, iş yaşamında ne bekledikleri ve neler yapmak istedikleri büyük önem taşımaktadır. Burada sorumluluk işletmelerden çok bireylerin üzerinde odaklanmaktadır. İş hayatına yeni başlayan bireyler, ne yapmak istediklerine doğru bir biçimde karar verebilmek için bireysel kariyer planı oluşturmak zorundadır. Bu planda bireyler (Tahiroğlu, 2003, s.142);

- Yeteneklerini,
- Kendisini motive eden unsurları,
- İhtiyaçlarını, isteklerini, arzularını, hırslarını, umutlarını, hayallerini, fikirlerini ve ilgisini çeken kariyer fırsatlarını,
- Sahip olduğu potansiyeli, yetkinliklerini ve sınırlı olduğu alanları oldukça net bir biçimde belirlemeli ve buna istinaden bir hareket planı oluşturmalıdır.

İşletmeler bireylerin kariyer planlamalarını yapmalarına destek olmalı, mesleki danışmanlık ve grup çalışmaları faaliyetleri düzenleyerek, bireylerin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını anlamalarını kolaylaştırmalı, ilgi ve yeteneklerini işletme içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmelerine olanak sağlamalıdır (Barutçugil, 2002, s. 99).

Kariyer amacına ulaşmak isteyen bireyler de işletmeler gibi gelecekle ilgili planlar yapmalıdır. İşletmelerde bireyler bir iş birimi olarak düşünülebilir. Bireylerin yetenek ve kabiliyetlerini kullanarak ortaya koydukları işler onların ürünleridir. Her nasıl işletmeler ürünlerini en yüksek fiyattan alıcı bulmak için üretip geliştiriyorlar ise, bireyler de ileriye dönük planlar yaparak bunu gerçekleştirmeye çalışırlar (Schwart, 2005, s. 237).

Bireyler kendi kariyer planlarını oluştururken sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerileri değerlendirip, ilgi duydukları alanları inceleyerek ulaşmak istedikleri amaçları belirlemelidir. Kariyer planlamasının bireysel amaçları (Aytaç, 2005, s.139):

- Bireylerin kariyer başarılarını gerçekleştirmek
- Yükselme ihtiyaçlarının karşılanması için bireyin eğitilmesini ve geliştirilmesini sağlamak.
- İyi eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş performansının yükseltilmesini sağlamak.
- Bireyin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını artırmak.

Bu nedenle, bireyler, kendi yeteneklerini tanımalı ve değerlendirmeli, iş ve günlük hedeflerini belirlemeli ve ulaşılması istenen işletme içi ve dışı basamakların hedeflenmesine öncelik vermelidir. Birey bu hedefleri ve süreci kendisi planladığından hata yapma ve engelleme olasılığı yüksektir (Kozak, 2001, ss.90-91).

Bireysel kariyer planlama, bireysel ve örgütsel başarının elde edilmesinde ve bireylerin performansları ve yetenekleri doğrultusunda kariyerlerinin geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Şekil 17’de “Bireysel Kariyer Planı”na ait bir örnek sunulmuştur.

<p><b>Gelişmek İçin İhtiyaç Duyulan-Mevcut Durum :</b></p> <p>Tatmin edici performansı yakalamak için gerekli bilgi ve nitelikler :</p>
<p><b>Gelişmek İçin İhtiyaç Duyulan-Gelecek Durum :</b></p> <p>Bir sonraki pozisyona hazır olmak için gerekli özel bilgi ve nitelikler :</p> <p><b>Hedef Meslek :</b></p>
<p><b>Geliştirme Faaliyetleri:</b></p> <p>Yönetici ve personel aşağıdaki faaliyetleri uygulamak için beraber hareket edeceklerdir :</p>
<p><b>Gelişme Hedefleri:</b></p> <p>Davranış ve sonuçların gösterdiği karşılanacak gelişme ihtiyaçları:</p>
<p><b>Sonuçlar:</b></p>
<p><b>Tarih</b> :</p> <p><b>Personelin İmzası</b> :</p> <p><b>Yöneticinin İmzası</b> :</p>

Şekil 17 Bireysel Kariyer Planı (Noe, 1999, s. 342)

Aynı zamanda işletmelerde yapılacak geri bildirim faaliyetleri sayesinde, bireylerin eksik/aksak ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenebilecektir. Bireylerin performans düzeylerinin korunması veya geliştirilmesi amacıyla yönlendirilmesi ve kariyerinin planlanması işletme başarısının sağlanması ve örgütsel bağlılığın artırılması açısından büyük önem arz etmektedir (Bilgin ve ark., 2007, s. 113).

Örgütsel bağlılık, bireyin işletmeye olan sadakat tutumu ve işletmenin başarılı olabilmesi amacıyla işletmeye gösterdiği ilgi olarak tanımlanabilir. Bireylerin örgütsel bağlılık tutumunda; yaş, işletme içi kıdem gibi bireysel durumlar ile iş dizaynı, yöneticinin liderlik özellikleri gibi işletme özellikleri büyük rol oynamaktadır (Bayram, 2005, s.125).



Diğer bir tanımda ise örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işletme ile özdeşleşerek, işletmenin ilke, amaç ve hedeflerini benimsemesi, işletme kazançları için çaba göstermesi ve işletmede çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür (Çöl, 2004, www.işgüç.org.).

Örgütsel bağlılık üç temel ögede incelenmektedir. Bu ögeler duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179).

Duygusal Bağlılık; bireyin işletme içerisinde kendini işletmeyle özdeşleştirdiği, işletme ile karşılıklı etkileşim halinde bulunduğu ve işletmenin bir çalışanı olmaktan mutluluk duyduğu yönelme durumudur. Allen ve Meyer'e göre işletmede kalma isteğini yansıtan duygusal bağlılık, işletmede yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir (Sabuncuoglu, 2007, s.614).

Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılık bireylerin çalıştıkları işletme ile bütünleşmesini, özdeşleşmesini, işletme çalışanı olmaktan mutlu ve işletmeye karşı kuvvetli bağlar taşıdıklarını gösteren duygusal bir yönelmedir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.91).

Devamlılık Bağlılığı; bireylerin işletmeden ayrılmasıyla katlanmak durumunda kalacakları maliyetleri, olumsuzlukları ve ya işletme bünyesinde kalmalarının getireceği getirilerin değerlendirilmesiyle işletmede kalma kararını vermesini sağlayan bağlılık türüdür (Özutku, 2008, s.82).

Devamlılık bağlılığına sahip bireyler işletme bünyesinde gerekli asgari çalışma performansı sergilerler, bu durum işletmeler açısından kesinlikle istenmeyen bir durumdur. Bir bireyin işletmede bulunduğu süre zarfında sarf ettiği emek, çaba, zaman, statü ve kazanımlar ne kadar fazla ise bireyin işletmeden ayrılma olasılığı da o kadar az olmakta, dolayısıyla işletmeye olan bağlılığı artmaktadır. Aynı zamanda işletme çalışanları kendilerine uygun iş alternatiflerinin olmadığına inanıyorlarsa

buldukları işletmeye olan bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.92).

Bireyin bulunduğu işletmeye karşı sorumluluk duygusu beslemesi ve hali hazırda gerçekleştirmesi gerektiğini düşündüğü görevler olduğunu kanıksaması sebebiyle işletmede kalmak istediği bağlılık türü olan normatif bağlılık, bireyin işletmeye olan sadakati olarak düşünülmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008, s.100).

Üç bağlılık türünde de bireyleri işletmeye bağlayan ve işletmede kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durum söz konusudur. Duygusal bağlılığa sahip birey işletmede kalmak istediğini, devamlılık bağlılığında birey işletmede kalması gerektiğini düşünürken, normatif bağlılıkta ise birey işletmede kalmak zorunda olduğunu hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.3).

İşletmelerde yapılacak geri bildirim faaliyetleri sayesinde, bireylerin eksik/aksak yönlerinin geliştirilmesi, performans düzeylerinin korunması, güçlendirilmesi ve kariyerlerinin planlanması ile işletme başarısının sağlanması ve örgütsel bağlılığın artırılması sağlanabilecektir.

### **4.3 Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**

Bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanan kariyer planlama, işletmeler ve bireyler için önemli bir süreç olarak görülmektedir. Birey, amaçlarına ulaşmada işletmenin kendisine yardımcı olacağına inanıyorsa, işletmede kalmaya ve işletmeyle işbirliği içerisinde olmaya çalışır. Bu nedenle, kariyer planlama süreklilik ve bireylerle ilişkilerde özel çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise, örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Bireylerin işletmeden beklentileri, ancak etkili bir iletişim sistemi sayesinde yönetime ulaşabilecektir (Kozak, 2001, s. 88).

Bireysel kariyer hedeflerini başarmada gerekli koşulların belirlenmesi, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonunun yükseltilerek kariyerinde ilerleme sağlanması süreci (Çalık ve Ereş, 2006, s.92) olarak tanımlanmakta olan kariyer planlama bir bakıma, çalışan bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, bireyin işletme içerisinde bulunduğu pozisyonun yükseltilmesi durumunun planlanması, çalışan bireylerin ilgi alanlarının ve yeteneklerinin incelenmesi veya bireyin iş hayatında sahip olmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır (Kozak, 2001, s.87).

Etkili bir kariyer seçimi bireyin, başarılı olmasını, iş hayatı ve sosyal yaşamı arasında iyi bir denge kurmasını sağlamaktadır. Ayrıca düzgün bir kariyer seçimi bireylerin, arzuladıkları hayatı yaşamalarına, önem verdikleri işi yapmalarına yardımcı olmaktadır (Cenzo and Robbins, 1999, s. 270).

Buna istinaden bireysel kariyer planı, bireylerin kısa ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerine ulaşmada kullanacakları yolları belirlemelerini sağlamaktadır. Bireysel kariyer planı, eğitim, kurs ve seminerlere katılmayı, işletme içindeki yeni iş imkânlarına başvurmayı gerektirmektedir (Noe, 1999, s. 341).

Bireysel kariyer planlama sonucu başlayan iş yaşamı bireye sosyal ilişkilerde bulunabileceği çevreyi sağlamakta ve bunun sonucunda birey, toplumun üretken bir üyesi olarak saygı görmektedir. Bireylerin, belirledikleri hedeflere ulaşması, çalışmaları ile mümkün olmaktadır. Bireyler çalışarak hem maddi, hem de psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır (Özden, 2007, s. 18).

Bireysel kariyer planlaması, iş hayatı boyunca bireyin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi ve kendini geliştirmesi için belirlediği eylemler ve faaliyetler bütünüdür. Bireylerin kendi kişisel ve mesleki ilgilerini, kariyer hedeflerini, mevcut beceri ve yetenek düzeylerini incelemelerini ifade eder. Bireysel kariyer planlaması sayesinde, birey kendine açık ve net amaçlar oluşturur ve bu amaçlara ulaşmak için yapması gerekenleri belirler (Bingöl, 2006, s.297).

“Kendini gerçekleştirme“ olarak ta nitelendirilen bu olgu, birey açısından sağlıklı ve düzenli bir gelişimi ifade etmektedir. İşletme içerisindeki her birey, kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumludur (Varol, 2001, s.53).

Bireysel kariyer planlama; önce özenti ile başlamakta, sonunda bireyin ilgi alanına uygun bir mesleğin belirlenmesiyle gerçekleşmektedir. Kariyer gelişimi, sürekli olarak bireyin özü ile değişen çevresi arasındaki kavramların uygunluğunun devamlı sorgulandığı bir süreçtir (Kuzgun, 2000, s. 309).

Hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, gereksinim duyulan bireysel ihtiyaçların sürekli değişmesi vb. nedenlerle bireylerin işletme bünyesinde kalmasını sağlamak gittikçe zor bir hale gelmektedir. Bir bireyin bulunduğu işletme içerisinde kendini yetiştirmesi ve işletmeye adapte olmasından sonra işletmeden ayrılmaya karar vermesi işletme açısından yetenekli işgücü kaybına ve maliyete neden olmaktadır. Diğer taraftan toplam istihdam içerisindeki yetenekli, uzman ve eğitilmiş işgücü ihtiyacının artması, belirtilen bu işgücü arzındaki ihtiyacın karşılanması zorluğu örgütsel bağlılık olgusunu daha da önemli hale getirmektedir. Bu nedenle bireylerin işletmeye örgütsel bağlılıklarının artırılması, bireylerin işletmeyle etkileşime geçmesini sağlamak amacıyla insan kaynakları için yeni politikalar oluşturulması gerekmektedir (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Örgütsel bağlılık, bireylerin başarı derecesini nitelik ve nicelik açısından yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunduğu gibi, aynı zamanda bireyi, işletmenin başarısı yönünde gönüllü olarak güdülemektedir (Bayram, 2005, s.126).

Örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle tanımlanacak olursa, işletmenin amaç ve hedeflerini, değer yargılarını kabul etme ve inanma, işletmenin yararı için çaba ve gayret göstermeye meyilli, kendini bu amaç uğrunda sürekli geliştirmeye çalışma ve de işletmenin bir parçası olarak kalmaya istekli olmaktır (Yüceler, 2009, s. 448).

Örgütsel bağlılığın hem işletme hem de bireyler açısından birçok yararı olmakla birlikte, bireyler arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak işletmelerin yönetsel amaçları arasında gelmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlamada birçok etmen etkili olabilmektedir; bunlara örnek olarak ücret, prim vb. maddi çıkarlar, işletme içerisindeki kültür ve liderlik olguları, özel yaşam ve iş yaşamı arasında denge kurulması, bireysel yetenek ve özellikler, işletme içerisinde uygulanan yönetim politikaları, işletme içerisinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme olanakları verilebilmektedir (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Örgütsel bağlılık üç temel ögede incelenmektedir. Bu ögeler duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179).

Duygusal bağlılık; işletmenin hedef ve değerlerine yönelik bireylerin göstermiş olduğu pozitif tutumlardır. Birey oluşan bu pozitif tutumlar neticesinde, işletmenin hedeflerine ulaşması yönünde büyük çaba göstermekte ve işletmeye yönelik duygusal bir bağ kurmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179).

Devamlılık bağlılığı; işletmeden ayrılmanın doğuracağı sonuçların farkında olunulması olarak ta lanse edilebilmektedir. Bu bağlılık türünde bireyin duyguları işletmeye bağlanmada çok az bir rol taşımakta ve birey işletmeden ayrılmanın getireceği sonuçların yüksek maliyeti nedeniyle işletme üyeliğini devam ettirmektedir (Yüceler, 2009, s. 448).

Normatif Bağlılık; bireylerin işletmede kalma kararı konusunda hissettiği yükümlülük duygusu olarak tanımlanabilmektedir. Normatif bağlılık, bireylerin işletme tarafından kendilerine sağlanan statü ve olanaklardan farklı olarak, işletmede kalmalarının ahlaki açıdan doğru olacağını düşünmeleri sonucu ortaya çıkan bir bağlılık boyutudur (Sabuncuoglu, 2007, s.614).

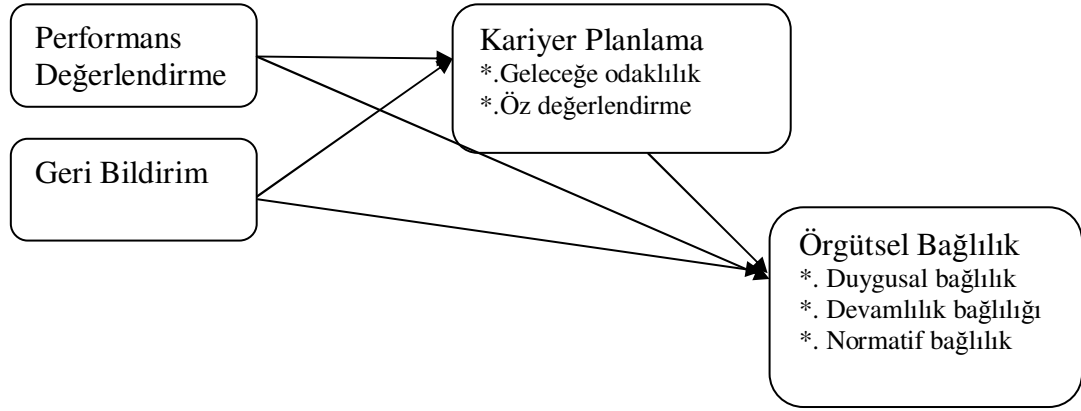
Örgütsel bağlılık içerisinde geçmekte olan bu üç bağlılık türü, bireylerin işletmeye olan tavır ve hareketlerini artıran veya azaltan süreçleri içermektedir. Sonuç olarak kısaca açıklamak gerekirse (Kaya ve Selçuk, 2007, s.179);

- Duygusal bağıllık yaklaşımının; bireylerin işletmede kalmayı içten istedikleri için oluştuğu,
- Devamlılık bağıllığı yaklaşımının; bireylerin işletmede kalmayı tercih etmelerinin, tamamen kendi çıkarlarını düşündükleri için oluştuğu,
- Normatif bağıllık yaklaşımının ise; bireylerin çalıştıkları işletmede devam etmelerinin nedeninin, işletmede kalmanın önemine değer verdikleri ve doğru olduğuna inandıkları için oluştuğu belirtilmektedir.

Sonuç olarak örgütsel bağıllık, işletme hedeflerine ulaşmada kritik öneme haiz bir konudur. Bu yüzden işletmeler bünyesinde çalışan bireylerin işletmeye olan bağıllıklarını artırmak amacıyla insan kaynakları politikalarını gözden geçirmeli, yeni politikalar üretmeli, gerektiğinde bu bireyleri işletmede tutmak amacıyla işletme içi yatay ve dikey pozisyonlarda yükselme şansı tanınmalı, maaş ve sosyal haklarını düzenli bir şekilde arttırmalıdır (Bayram, 2005, s.137).

İşletmelerde uygulanabilecek kariyer planlama faaliyetleri sayesinde bireylerin işletme bünyesinde kalmaları sağlanabilecek, yetişmiş personelin başka bir işletmeye geçişi engellenebilecek ve bireylerin işletmeye olan örgütsel bağıllıkları artacaktır.

#### 4.4 Araştırma Modeli



Şekil 18 Teorik Model

#### 4.5 Araştırma Hipotezleri

Performans değerlendirmenin kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık, (b) öz değerlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için 5 adet, geri bildirim kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık, (b) öz değerlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için 5 adet, son olarak kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık, (b) öz değerlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için ise 6 adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. Ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanmaktadır;

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, bireyin gelişme potansiyelini belirlemede yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme sonucuna göre yapılacak geri bildirim ile, bireyin tüm yönleri, potansiyeli ortaya çıkarılmalı ve potansiyeli uygun ise bir yönetsel pozisyona terfisine karar verilmelidir (Bingöl, 2006, ss.329-331). Etkin bir performans değerlendirme sonucu yapılacak geri bildirimler sayesinde birey geleceği hakkındaki

kariyer planlamasını daha etkin bir biçimde yapabilecektir. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.1 : Performans değerlendirme, kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutu ile pozitif ilişkilidir

H.2 : Geri bildirim, kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutu ile pozitif ilişkilidir

Performans değerlendirme, işletmede görevi her ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin gözden geçirilmesi, başka bir ifadeyle ise çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 2000, s.297).

Performans değerlendirme sonucunda bireylere performansları hakkında geri bildirim (besleme) mutlaka yapılmalıdır. Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirimler almaya ihtiyacı vardır (Fındıkçı, 2000, ss. 299-300). İşletmeler de uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme sonucu yapılacak geri bildirimler sayesinde birey kendi öz değerlendirmesini daha perspektif bir şekilde yapabilecektir. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.3 : Performans değerlendirme, kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu ile pozitif ilişkilidir

H.4 : Geri bildirim, kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu ile pozitif ilişkilidir

Bireylerin verimliliğini, iş performansını, işine olan ilgisini, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği ile kriz anındaki yönetim becerisinin ölçüldüğü performans değerlendirme sisteminde esas amaç, uygulanacak geri bildirimler sayesinde işletmedeki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini iyileştirmek ve işletmenin stratejik gelişimini sağlamaktır (Asım, 2001, s. 290).



Bireyin işletme içerisinde kendini işletmeyle özdeşleştirdiği, işletme ile karşılıklı etkileşim halinde bulunduğu ve işletmenin bir çalışanı olmaktan mutluluk duyduğu, işletmede kalma isteğini yansıtan duygusal bağlılık, işletmede yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir (Sabuncuoğlu, 2007, s.614). İşletmeler de uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme sonucu yapılacak geri bildirimler sayesinde birey işletme içerisinde kendisine değer verildiğini hissedecek, işletmenin bir parçası olmaktan dolayı mutluluk duyacak ve işletmeye olan duygusal bağı artacaktır. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.5 : Performans değerlendirme ile duygusal bağlılık pozitif ilişkilidir

H.6 : Geri Bildirim ile duygusal bağlılık pozitif ilişkilidir

İşletme içerisinde uygulanan kariyer planlamasının amacı, işletme bünyesinde çalışan bireylerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını, işletmede mevcut durumda olan yada ileride meydana gelebilecek fırsatlarla ve imkanlarla eşleştirmek ve maksimum verimlilik elde etmektir (Varol, 2001, s.48).

Duygusal bağlılık, bireylerin hissi olarak işletmeye bağlanmasını, işletmeyle özdeşleşmesini, kendi istek ve tercihlerinden dolayı işletme bünyesinde kalmasını ifade etmektedir (Özutku, 2008, s.82). Bulduğu işletmeyle duygusal açıdan bir bağ kuran bireyler işletme başarısını kendi amaç ve hedefi olarak hissedecek ve ileriye dönük kariyer planlarını işletme bünyesinde kalmaya yönelik yapmaya özen gösterecektir. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.7 : Kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutu ile duygusal bağlılık pozitif ilişkilidir

H.8 : Kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu ile duygusal bağlılık pozitif ilişkilidir

Performans değerlendirme; bireyin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları ihtiva etmektedir. Performans

ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan performans değerlendirme sistemi, “bireyin kişiliğini, işletmeye katkısını, tutum ve davranışlarını” değerlendirme ve geri bildirimler yoluyla bireylere durumları hakkında bilgi vermek maksadıyla işletmelerde kullanılan bir sistemdir (Bingöl, 2006, s.322).

Devamlılık bağlılığı, bireylerin işletmeye yapmış oldukları yatırımlar sebebiyle işletmede kalmayı istemeleri düşüncesine dayanmaktadır. Bu yatırımlar, emeklilik hakları, kıdem, kariyer, mesai arkadaşlarıyla oluşan yakın sosyal ilişkiler, bulunduğu işletmede uzun yıllar çalışmanın kazandırmış olduğu özel yeteneklerdir. Aynı zamanda bu bağlılığı işletmeden ayrılma durumunda iş bulma konusundaki sıkıntı ve belirsizlikler de etkilemekte ve işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır (Durna ve Eren, 2005, ss.211-212). İşletmeler de uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme sonucu yapılacak geri bildirimler sayesinde birey işletme içerisinde kendisine değer verildiğini hissedecek, aynı zamanda işletme de geçirmiş olduğu süreyi ve yatırımları da hesaba katan birey işletmede kalmayı düşünecektir. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.9 : Performans değerlendirme ile devamlılık bağlılığı pozitif ilişkilidir

H.10 : Geri Bildirim ile devamlılık bağlılığı pozitif ilişkilidir

Kariyer planlama, bireysel kariyer hedeflerini başarmada gerekli koşulların belirlenmesi, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonunun yükseltilerek kariyerinde ilerleme sağlanması sürecidir (Çalık ve Ereş, 2006, s.92).

Bireylerin çalıştığı işletmeden ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine inanmaları ve alternatif iş imkânlarının sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu buldukları işletmede çalışmaya devam etmeleri durumudur. Bir bireyin işletmeye yaptığı yatırımlar ne kadar çok ve alternatif iş imkânları da ne kadar az ise devamlılık bağlılığı da o denli artacaktır (Sabuncuoglu, 2007, s.614). Bulduğu işletmeye yaptığı yatırımları, işletme içerisinde bulunduğu kıdemi, harcadığı emek ve zamanı düşünen bireyler, kariyer planlarını çalıştığı

işletmeye yönelik yapmaya özen gösterecektir. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.11 : Kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutu ile devamlılık bağlılığı pozitif ilişkilidir

H.12 : Kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu ile devamlılık bağlılığı pozitif ilişkilidir

Bireylerin verimliliğini, iş performansını, işine olan ilgisini, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği ile kriz anındaki yönetim becerisinin ölçüldüğü bu sistemde asıl amaç, geri bildirimler ile işletmedeki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini iyileştirmek, kariyer planlaması uygulamalarına yön vermek ve işletmenin içerisindeki örgütsel bağı sağlamaktır (Asım, 2001, s. 290).

Normatif bağlılık, işletmenin amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini bireylerin içselleştirmesini ve inanmasını sağlamaktadır. Böylece işletme ve birey arasındaki uyum örgütsel bağı ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin bu derece de bir bağlılığı desteklemesinin nedeni doğru ve etik olduğuna inanmalarındır (Durna ve Eren, 2005, s.211). İşletmeler de uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme sonucu yapılacak geri bildirimler sayesinde birey işletme içerisinde kendisine değer verildiğini ve bulunduğu işletmede kalmasının en doğru karar olduğunu düşünecek, böylece işletmenin amaç ve hedeflerini hem içselleştirecek hem de bu amaç ve hedeflere inanacaktır. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.13 : Performans değerlendirme ile normatif bağlılık pozitif ilişkilidir

H.14 : Geri Bildirim ile normatif bağlılık pozitif ilişkilidir

Kariyer planlaması, bireylerin, önündeki fırsatların ve seçeneklerin farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri tespit etmesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel etkinliklerin programlanmasıdır (Ersen, 1996, s.112).

Normatif bağıllık işletmeye kendini adamayı ve sadakati teşvik eden bir yapıya sahip olmakla birlikte, işletmeye bağlı ve sadık olma duygusuna vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda normatif bağıllık, işletmenin amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini bireylerin içselleştirmesini ve inanmasını sağlamaktadır. Böylece işletme ve birey arasındaki uyum örgütsel bağı ortaya çıkarmaktadır (Durna ve Eren, 2005, s.211). Bulunduğu işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyen ve de inanan bireyler, işletmenin bu amaç ve hedeflere ulaşmasında pay sahibi olmak isteyecek ve kariyer planlarını buldukları işletmeye yönelik olarak yapacaklardır. Buradan yola çıkarak şu hipotezler öne sürülebilir.

H.15 : Kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutu ile normatif bağıllık pozitif ilişkilidir

H.16 : Kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu ile normatif bağıllık pozitif ilişkilidir

# BEŞİNCİ BÖLÜM

## İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME, GERİ BİLDİRİM, KARIYER PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 5.1 Araştırmanın Amacı

Hızla gelişen, sürekli olarak kendini yenileyen işletmelerin oluşan rekabet ortamında tutunabilmeleri ve başarı gösterebilmeleri için gerekli olan performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık aktivitelerinin hangi etkinlikte ve doğrulukta uygulandığını ortaya koymaktır.

### 5.2 Araştırma Metodu

#### 5.2.1 Örneklem

Araştırmada belirtilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılmıyorum'dan, 5= kesinlikle katılıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde araştırmacı tarafından yabancı literatüre dayanarak geliştirilen ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki yabancı yayınlardan elde edilen bulgular öncelikle Türkçeye çevrilmiş; ardından da Türkçeye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Gebze bölgesinde bulunan Gebze Organize Sanayi Bölgesi, Gebze Mermerciler Organize Sanayi Bölgesi, Gebze Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi ve bölgede finans ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler

ile Mersin bölgesinde bulunan finans ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler arasından kolaylıkla erişebileceğimiz 150 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütlede yer alan işletmelerin tümüne anket gönderilmiştir. Anketleri firmayı temsilen işletmede görevli personelden herhangi bir seçim yapmaksızın birkaçının doldurması istenmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta (e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 76 adet işletmeden 200 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin firma bazında geri dönüş oranının yaklaşık % 50,7 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 5.2.2 Ölçekler

**Performans Değerlendirme** : Bu çalışmada performans değerlendirmenin etkinliğini ölçmek amacıyla Torrington ve Hall (1995) tarafından geliştirilen altı sorudan oluşmakta olan performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır.

**Geri Bildirim**: Bu çalışmada geri bildirim etkinliğini ölçmek amacıyla aslı Sherer ve Adams (1983) ile Noe ve Schmitt (1986)'e ait olup Kossek ve ark.`dan (1998) uyarlanan on üç sorudan oluşmakta olan geri bildirim ölçeği kullanılmıştır.

**Kariyer Planlama**: Bu çalışmada kariyer planlamanın etkinliğini ölçmek amacıyla aslı Sherer ve Adams (1983)'a ait olup Kossek ve ark.`dan (1998) uyarlanan on bir sorudan oluşan kariyer planlama ölçeği kullanılmıştır.

**Duygusal Bağlılık** : Bu çalışmada duygusal bağlılığın etkinliğini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990)'in geliştirdiği sekiz sorudan oluşmuş olan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

**Devamlılık Bağlılığı :** Bu çalışmada devamlılık bağlılığının etkinliğini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990)'in geliştirdiği sekiz sorudan oluşmuş olan devamlılık bağlılığı ölçeği kullanılmıştır.

**Normatif Bağlılık :** Bu çalışmada normatif bağlılığın etkinliğini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990)'in geliştirdiği sekiz sorudan oluşmuş olan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

### 5.3 Araştırma Bulguları, Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tablo 13`de ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmektedir. Faktör analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Veriler keşifsel faktör analize (EFA) tabi tutulmuştur. Bağımlı değişkenlerimiz performans değerlendirme ve geri bildirim bir EFA modeli içersine; bağımsız değişken kariyer planlama bir EFA modeline ve bağımlı nihai değişkenlerimiz örgütsel bağlılık boyutları da bir diğer EFA modeli içersine dahil edilmiştir. Bu analizin sonucunda değişkenlerin 7 faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır; performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama (a) geleceğe odaklılık, kariyer planlama (b) öz değerlendirme, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 14`de tüm yedi değişken arasındaki ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin alt sınır olan 0,70`in üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Tablo 13 Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
<b>Performans Değerlendirme</b>							
Performans değerlendirme uygulamaları bireylerin işletme içerisindeki performanslarını geliştirmeleri için rehberlik eder.	0,766						
Performans değerlendirme bireylerin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan bekleneni tam olarak açıklamayı sağlar.	0,688						
Performans değerlendirme bireylerin çalışmalarını kontrol eder ve sürece katılımlarını sağlar.	0,734						
Performans değerlendirme bireylerin işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusunda geri bildirim sağlar.	0,750						
Performans değerlendirme sonucunda işlerini daha iyi yapan bireyler ödüllendirilir.	0,610						
Performans değerlendirme sayesinde bireylerin eksik yönlerini görmeleri sağlanır.	0,702						
<b>Geri Bildirim</b>							
Yapılan geri bildirim sonucunda kariyerimle ilgili planlarımı sürekli olarak güncelliyorum.		0,696					
Yapılan geri bildirim sayesinde, kariyerim için ihtiyaç duyacağım eksik olan yönlerimi geliştiriyor ve kendimi eğitiyorum.		0,709					
Gelecekte kariyerimde ulaşmak istediğim hedeflerim için önüme çıkabilecek fırsatları değerlendiriyorum.		0,745					
Performans değerlendirme sonucunda uygulanacak geri bildirim sayesinde eksik yönlerimi görüp kendimi geliştiriyorum.		0,730					
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>	<b>%55,020</b>						
<b>Kariyer Planlama</b>							
Hazırladığım kariyer planımı işimde uygulayabileceğime eminim.			0,877				
İşe başladığım ilk zamanlarda eğer başaramıyorsa, o işi başarana dek denerim.			0,554				
Kariyerimle ilgili planladığım amaçları genellikle başarabiliyorum.			0,779				
Kariyerimi planlarken karşılaştığım zorluklara karşı koymaktan çekinmiyorum.			0,586				
Kariyerimle ilgili bir takım şeyler yapmaya karar verdiğimde doğru hareket etmeye çalışırım.				0,750			



Yeni bir işe başladığımda, işimle ilgili bir takım şeyleri öğrenmeye çalışırken, eğer başarılı olamazsam asla hemen vazgeçmem.				0,737			
İşimle ilgili yeni şeylere bakmak ve öğrenmeyi denemek benim için kolaydır.				0,692			
Bulduğum şirkette istediğim hedeflere ulaşmada, kendi yeteneklerime güvenirim.				0,812			
Kariyer hedeflerimi başarmada kendime güvenirim.				0,830			
Ortaya çıkabilecek birçok problem karşısında sahip olduğum yetenekleri kullanabilirim.				0,779			
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>	<b>%63,311</b>						
<b>Duygusal Bağlılık</b>							
Bu işletmede kariyerimi huzur içinde bitirmek beni çok mutlu edecektir.					0,660		
Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekte kendi sorunlarım gibi hissedirim.					0,731		
Çalıştığım işletmede büyük bir ailenin bir parçasıymışım gibi hissediyorum.					0,832		
Çalıştığım işletmeye duygusal bağlılık hissediyorum.					0,888		
Çalıştığım işletme personeline büyük değer vermekte.					0,789		
Çalıştığım işletmeye dair güçlü bir bağlılık hissine sahibim.					0,901		
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>							
Eğer başka bir iş teklifi veya alternatif olmaksızın işimi bırakırsam, ne yapabileceğim konusunda korkarım.						0,785	
Eğer istediğimde bulunduğum işletmeden ayrılıyordım, benim için çok zor olacaktı.						0,852	
Eğer şimdi bulunduğum işletmeden ayrılmaya karar verseydim, yaşamımda birçok şey bozulacaktı.						0,851	
Bulduğum işletmeden ayrılmadan çalışmaya devam etmek benim için çok önemli.						0,675	
<b>Normatif Bağlılık</b>							
İşletmeden işletmeye geçiş benim için etik dışı bir davranıştır.							0,704
Bulduğum işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden birisi, işletmeye bağlılığa inanmam, bu nedenle manevi olarak kendimi işletmede kalmak zorunda hissetmem.							0,758
Farklı bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi aldığımda, çalıştığım işletmeden ayrılmamın doğru olmadığını hissedirim.							0,854

Bir işletmeye karşı bağlı kalmanın önemine inanmayı öğretirdim.							0,752
İnsanlar kariyer yaşamlarının çoğunda bir işletmeye bağlı olarak çalıştığı zaman, gün içindeki işleri daha düzenli olmaktadır.							0,672
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>	<b>%62,766</b>						

Tablo 14 Korelasyon Analizi

Faktör	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Performans Değerlendirme</b>	(,790)						
<b>2. Geri Bildirim</b>	,319(**)	(,864)					
<b>3. Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık</b>	,317(**)	,422(**)	(,765)				
<b>4. Kariyer Planlama (b) Öz Değerlendirme</b>	,378(**)	,341(**)	,589(**)	(,884)			
<b>5. Duygusal Bağlılık</b>	,248(**)	,322(**)	,338(**)	,219(**)	(,887)		
<b>6. Devamlılık Bağlılığı</b>	-,029	,086	,048	-,113	,367(**)	(,801)	
<b>7. Normatif Bağlılık</b>	,181(*)	,226(**)	,301(**)	,143(*)	,556(**)	,322(**)	(,803)

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı

\* 0,05 düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi performans değerlendirme; geri bildirim, kariyer planlama (a) geleceğe odaklılık, kariyer planlama (b) öz değerlendirme, duygusal bağlılık arasında % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık ile arasında ise % 5 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Geri bildirim; performans değerlendirme, kariyer planlama (a) geleceğe odaklılık, kariyer planlama (b) öz değerlendirme, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Kariyer planlamasının (a) geleceğe odaklılık boyutunun; performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama (b) öz değerlendirme, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Kariyer planlamasının (b) öz değerlendirme boyutunun; performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama (a) geleceğe odaklılık, duygusal bağlılık arasında % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık ile arasında ise % 5 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılığın; performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama (a) geleceğe odaklılık, kariyer planlama (b) öz değerlendirme, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile arasında % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Devamlılık bağlılığının; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile arasında % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Normatif bağlılığın; geri bildirim, kariyer planlama (a) geleceğe odaklılık, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile arasında % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişki, performans değerlendirme ve kariyer planlama (b) öz değerlendirme ile arasında ise % 5 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

## 5.4 Regresyon Analizi

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

### İlk regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık

Bağımsız değişkenler: Performans Değerlendirme, Geri bildirim

Tablo 15 Performans Değerlendirme ve Geri bildirim Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Performans Değerlendirme	,206**	,002
Geri bildirim	,356**	,000
<b>Bağımlı Değişken:</b> Geleceğe Odaklılık, $R^2 = 0.208$ , $F = 26,649$		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 15) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F = 26,649$ ,  $sig < 0,01$ ), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %20,8'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1'de belirtildiği gibi Performans Değerlendirme ve H2'de belirtildiği gibi geri bildirim kariyer planlama boyutlarından geleceğe odaklılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H1 ve H2'yi destekler niteliktedir.

**İkinci regresyon analizi için;**

Bağımlı değişken: Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme

Bağımsız değişkenler: Performans Değerlendirme, Geri bildirim

Tablo 16 Performans Değerlendirme ve Geri bildirim Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Performans Değerlendirme	,304**	,000
Geri bildirim	,244**	,000
<b>Bağımlı Değişken:</b> Öz değerlendirme, $R^2= 0.199$ , $F= 24,047$		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 16) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 24,047$ ,  $sig < 0,01$ ), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %19,9'unu açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H3'de belirtildiği gibi Performans Değerlendirme ve H4'de belirtildiği gibi Geri bildirim Kariyer Planlama boyutlarından öz değerlendirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H3 ve H4'ü destekler niteliktedir.

### Üçüncü regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Bağımsız değişkenler: Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık, Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme

Tablo 17 Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık ve (b) Öz değerlendirme boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Performans Değerlendirme	,135	,067
Geri bildirim	,193*	,011
Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık	,235**	,007
Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme	-,039	,650
<b>Bağımlı Değişken:</b> Duygusal bağlılık, $R^2 = 0.168$ , $F = 9,579$		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında üçüncü regresyon modelinin (bkz. tablo 17) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F = 9,576$ ,  $sig < 0,01$ ), bu sonuca göre modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimin %16,8'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H6'da belirtildiği gibi Geri bildirim ve H7'de belirtildiği gibi Kariyer Planlamanın Geleceğe Odaklılık boyutunun duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlamanın Öz değerlendirme boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sadece sonuçlar H6 ve H7'yi destekler nitelikteyken H5 ve H8'in doğruluğu yönünde kanıt sağlamamaktadır.

### Dördüncü regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Devamlılık Bağlılığı

Bağımsız değişkenler: Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık, Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme

Tablo 18 Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık ve (b) Öz değerlendirme boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Performans Değerlendirme	-,028	,718
Geri bildirim	,110	,171
Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık	,145	,116
Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme	-,222*	,015
<b>Bağımlı Değişken:</b> Devamlılık bağlılığı, $R^2= 0. 042$ , $F= 2,120$		

\*\* :  $q<0,01$ , \* :  $q<0,05$

Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlamının Geleceğe Odaklılık ve Öz değerlendirme boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkilerini gösteren dördüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (bkz.tablo 18) modelin bir bütün olarak anlamsız olduğu bağımlı değişken üzerindeki değişimin açıklanamadığı görülmektedir. Bulgular bu açıdan incelendiğinde, H9'e göre Performans Değerlendirmenin, H10'e göre Geri bildirim, H11'de belirtildiği gibi Kariyer Planlama boyutlarından Geleceğe Odaklılık'ın devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkartmaktadır. Bu sebeple, Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama boyutlarından Geleceğe Odaklılık ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlanamamaktadır. Bununla birlikte beklenenin aksine H12' ye göre Kariyer Planlama boyutlarından Öz değerlendirmenin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı ancak negatif bir etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar H9, H10 ve H11 ve H12'nin doğruluğu yönünde kanıt sağlamamıştır.



### Beşinci regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

Bağımsız değişkenler: Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık, Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme

Tablo 19 Performans Değerlendirme, Geri bildirim, Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık ve (b) Öz değerlendirme boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Performans Değerlendirme	,101	,186
Geri bildirim	,111	,154
Kariyer Planlama (a) Geleceğe Odaklılık	,278**	,002
Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme	-,099	,260
<b>Bağımlı Değişken:</b> Normatif bağlılık, $R^2= 0.095$ , $F= 6,095$		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında beşinci regresyon modelinin (bkz. tablo 19) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 6,095$ ,  $sig < 0,01$ ), bu sonuca göre modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimin % 9,5'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H15'de belirtildiği gibi Kariyer Planlama boyutlarından Geleceğe Odaklılık'ın normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, Performans Değerlendirme, Geri bildirim ve Kariyer Planlama boyutlarından Öz değerlendirme ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sadece sonuçlar H15'i destekler nitelikteyken H13, H14, H16'nın doğruluğu yönünde kanıt sağlamamaktadır.

## 5.5 Tartışmalar

Bu araştırmada; şletmelerde uygulanan performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık uygulamaları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Küreselleşme ile birlikte oluşan uluslar arası rekabet ortamının oluştuğu günümüz koşullarında insan faktörü dünya var olduğundan bu yana olduğu gibi yine ön planda olmaya devam etmektedir. Buradan yola çıkarak, oluşan bu rekabet koşullarında ayakta kalmak ve hızla değişen dünya düzeninde bir yer sahibi olmak isteyen şletmeler için unutulmaması gereken en önemli unsur ‘‘insan’’dır.

Şletmeler için bünyesinde çalışan bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmesi, yeniliklere adapte olması ve takım çalışmasını benimsemesi çok önemliyken, bireyler içinse; buldukları pozisyondan daha üst seviyelere ulaşmak, saygınlık kazanmak, sorumluluk almak ve maddi olanaklarını artırmak büyük önem ihtiva etmektedir.

Diğer yandan şletmelerde yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, bireylerin şletme içerisindeki performanslarına dayalı ilerleyişlerinin değerlendirilmesi, geri bildirim mekanizmasının oluşturulması, kariyerlerinin planlanması ve şletmeye olan örgütsel bağlılıklarının artırılmasıyla mümkündür.

Nitekim bu araştırmada performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenerek ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Şletmelerde çalışan bireylerin daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının ön plana çıkartılması, verimliliklerinin artırılması ve gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri, aynı zamanda şletmeye olan bağlılıklarının artırılması için şletmelerde performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık uygulamalarına önem verilmesi gerekmektedir. Bu

araştırma ile yukarıda bahse konu süreçlerin işletmelerde ne derecede etkin olarak uygulandığı ve aralarındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Analiz bulguları, performans değerlendirme ve geri bildirim uygulamaları ile kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu sonuç bize performans değerlendirme sonuçlarının bireylere geri bildirim uygulamaları ile iletilmesi durumunda bireylerin kariyer planlamalarını geleceğe odaklı olarak daha perspektif bir şekilde yapabildikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarına bakıldığında performans değerlendirme ve geri bildirim uygulamaları ile kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu da ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ise bize performans değerlendirme sonuçlarının bireylere geri bildirim uygulamaları ile iletilmesi durumunda bireylerin kariyer planlamalarını yaparken kendi öz değerlendirmelerini gerçekçi bir şekilde yapabildiklerini ispatlamıştır.

Araştırmamızın bir diğer kısmında ise performans değerlendirme, geri bildirim, ve kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık ve (b) öz değerlendirme boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bu bulguları incelediğimizde geri bildirim ve kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak araştırmada beklenenin aksine analiz sonuçları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlama (b) Öz değerlendirme ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt bulunamamıştır. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir. Duygusal bağlılık bireylerin kendilerini işletmeye karşı duygusal açıdan yakın hissetmelerine neden olan ve buldukları işletmenin bir parçası olduklarından dolayı büyük bir haz almalarını sağlayan bir bağlılık tipidir (Akar ve Yıldırım, 2008, s.100). İşletmeye karşı duygusal yönden bağlılık hisseden bireyler kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürler ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için gönüllü bir çaba gösterirler. Bu bağlılık türüne sahip bireyler için işletmede kalmak büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda

işletmenin başarısında ufacıkta olsa bir pay sahibi olma bu bireylere büyük huzur ve mutluluk vermektedir. Buradan yola çıkarak bu bireyler için performanslarının değerlendirilmesi çok önemli olmayacaktır. Bu sonuçlar; işletmelerde yapılan geri bildirim uygulamaları sonucu bireylerin kariyerlerini geleceğe odaklı olarak planlarken işletmeye duygusal yönden bir bağlılık hissettiklerini ortaya koymuştur. Fakat elde edilen sonuçlar; performans değerlendirmenin ve kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutunun bireylerin işletmeye olan duygusal bağlılıkları üzerinde o kadar önemli olmadığı yönündedir.

Devamlılık bağlılığı yönünden baktığımızda analiz sonuçları; performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutu ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamıştır. Ancak beklenenin aksine analiz bulguları; kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu ile devamlılık bağlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bize işletmelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutunun, bireyin işletmeye karşı devamlılık boyutundaki bağlılığını etkilemediğini, fakat bireylerin kendi öz değerlendirmelerini yaparlarken işletmeye karşı devamlılık bağlılığı açısından negatif yönde etkilendiklerini göstermektedir.

Normatif bağlılık yönünde baktığımızda ise analiz sonuçları; kariyer planlamanın (a) geleceğe odaklılık boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutu ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlamamıştır. Bu sonuç bize, bireylerin buldukları işletmeye karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini ve hali hazırda kariyer planlamalarını buldukları işletmeye yönelik geleceğe odaklı olarak yaptıklarını göstermektedir. Diğer taraftan çıkan sonuçlar; performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlamanın (b) öz değerlendirme boyutunun bireyin işletmeye olan normatif yöndeki bağlılığını ise önemli ölçüde etkilemediğini ortaya koymuştur.

### 5.5.1 Sınırlılıklar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur. Öncelikle veri toplama süreci, sadece Gebze bölgesinde bulunan Gebze Organize Sanayi Bölgesi, Gebze Mermerciler Organize Sanayi Bölgesi, Gebze Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi ve bölgede finans ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler ile Mersin bölgesinde bulunan finans ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler arasında gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin oluşturulması ile daha genellenebilir sonuçların bulunması muhtemeldir. Ayrıca analiz süresince sektörel bakımdan bir ayrıma gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir; ortaya çıkabilecek bu farklılıklar performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlama süreci arasındaki ilişkilerin ortaya çıkardığı sonuçların farklı sektörlerde nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra işletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak da bir ayırma bulunmamıştır; büyük, orta ve küçük işletmeler şeklinde bir ayırım performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlama sürecinin büyük, orta ve küçük işletmelerde uygulanabilirliğinin belirlenmesinde etkin rol oynayabilir. Diğer yandan bu araştırmanın uygulamasında gerçekleştirilen analizler 200 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

### 5.5.2 Öneriler

Performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık uluslar arası rekabet koşullarının arttığı ve insan faktörünün en önemli rekabet unsuru olarak ön plana çıktığı günümüz koşullarında işletmeler tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken kesinlikle dikkate alınması gereken ve önem ihtiva eden unsurlardır.

İnsan kaynakları üzerine birçok araştırma yapılmış, aynı zamanda tezimize konu olan performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık unsurları birçok tez ve araştırmaya konu teşkil etmiştir. Fakat unutulmaması gereken sürekli değişen ve gelişen dünyamızda önemini yitirmeyen en önemli unsurun ‘insan’ olduğudur. Ne yazık ki ülkemizde işletmelerimizin birçoğunda insan kaynakları yönetimine ve planlamasına gereken önem verilmemektedir.

Bu tezimde belirtmeye çalıştığım üzere bireyin kariyer planlaması üzerinde rol oynamakta olan ve örgütsel bağlılığının şekillenmesinde etkisi bulunan performans değerlendirme ve geri bildirim uygulamalarının anlaşılması da bu konuyla ilgili yapılacak birçok araştırmaya ışık tutacaktır. Performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak gelecekte yapılacak çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

i. Öncelikle örneklem kitlesini sınırlı bırakmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesini kullanmaları,

ii. İşletmelerin büyüklüğü ve faaliyette buldukları sektörleri de dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları ve farklı sektörler ile KOBİ ve büyük işletmelere dair elde edilen sonuçları karşılaştırarak performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık faaliyetlerinin işleyişi hakkında daha net sonuçlara ulaşmaları,

iii. Performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık uygulamalarının etkinliği ile işletmelerde ne derece uygulanabildiği

ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin de incelenerek olaya daha geniş perspektiften bakılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

## SONUÇLAR

Her işletme bulunduğu yeri korumak ve başarılı olmak ister. Fakat işletmelerin bu başarıya ulaşmada unutmaması gereken en önemli faktör insan ve insan kaynaklarına verdiği önemdir. İşletmeler için bireylerin sadece işini yapması değil aynı zamanda bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmesi, yeniliklere adapte olması, takım çalışmasına yatkın olması ve işletmeye yönelik örgütsel bağlarının kuvvetli olması büyük önem arz etmekteyken, bireyler ise; buldukları meslekte üst seviyelere ulaşmak, maddi olanaklarını artırmak ve saygınlık kazanmak istemektedirler.

Yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, bireylerin işletme içerisindeki performanslarına dayalı ilerleyişlerinin değerlendirilmesi, geri bildirimlerin yapılması, kariyerlerinin planlanması ve örgütsel bağlarının arttırılmasıyla mümkündür.

İşletmelerde çalışan bireylerin daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının ön plana çıkartılması, verimliliklerinin artırılması ve gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için işletmelerde etkin bir performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlamanın uygulanması, aynı zamanda bireylerin işletmeye yönelik örgütsel bağlarının kuvvetlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmamızda, uluslar arası rekabet koşullarının gün geçtikçe arttığı günümüz dünyasında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesinde maddi kaynaklardan çok insan kaynaklarına vermesi gereken önemden bahsedilmiş ve bu kapsamda işletmelerin başarısının etkin bir biçimde uygulanabilecek performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık unsurlarına bağlı olduğu vurgulanmıştır. Takip eden modeller ise performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin açıklanması üzerine kurulmuştur.



Araştırmamızda yapılan analizler sonucu test edilen modellerin anlamlı olması; her şeyden önce işletmelerin başarısının etkin bir şekilde uygulanabilecek performans değerlendirme uygulamaları sonucu yapılacak geri bildirimler sayesinde bireyin kariyer planlamasını daha net ve perspektif bir biçimde yaptığı ve işletmeye olan örgütsel bağlılığını arttırdığı fikrini desteklemektedir.

Aynı zamanda analiz sonuçları tüm değişkenlerin kendi aralarında anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu, fakat devamlılık bağlılığının modeldeki tüm değişkenler arasından sadece duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile bir ilişki içerisinde bulunduğu göstermiştir.

Araştırmamızdaki analiz sonuçlarını genel olarak yorumladığımızda bireyin kariyer planlamasını, bulunduğu işletmede uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme sistemi sonucu kendisine yapılacak geri bildirimler sayesinde daha perspektif bir şekilde yapabileceği ve bu kapsamda bireyin örgütsel bağlılığının boyutunun şekillenebileceği ortaya çıkmıştır.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

### Kitaplar

Acar, Feride, Ayşe Güneş Ayata ve Demet Varoğlu, **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği**, Ankara: Cem Web Ofset, 1999.

Açıklalın, Aytaç, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, 3.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.

Akal, Z., **Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2005,

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.

Allen, Natalie J., Meyer, John P., **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization**, Journal of occupational psychology, Vol:63, ss. 1-18, 1990.

Asım, Mohamed, **Performance Appraisal In The Maldives Public Service: Challenges and Issues**, Public Administration and Development, Vol:21, ss. 289-296, 2001.

Ataay, İsmail, **İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1985.

Aykaç, Mustafa ve ark., **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 2001.

Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul : Epsilon Yayınları, 1997.

Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.

Balay, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2.basım, 2002.

Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

Bayraktaroğlu, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Becker, G.A., Miller, C.E., **Examining Contrast Effects In Performance Appraisals: Using Appropriate Controls And Assessing Accuracy**, The Journal of Psychology, Vol:136, Sayı:6, s.667-683, 2002.

Benligiray, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1999.

Bilgin, Leman, Deniz Taşçı, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray, H. Zümrüt Tonus ve Ramazan Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 902, 1. Baskı, 2007.

Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, 1990.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayını, 2006.

Bowman, James S., **Performance Appraisal: Verisimillitude Trumps Veracit**, Public Personnel Management, International Personnel Management Association, s.557-576, 1999.

Bradt, A. Gordon, **Etkili Yöneticiliğin Sırları-İnsanlardan İstenen Sonuçları Alma Yolları**, Alp E. Arslan (çev.), İstanbul: Emre Yayınları, 1999.

Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Ankara : Siyasal Kitabevi, 1999.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Casson, Herbert N, **İnsan Yönetme Sanatı**, İstanbul: Hayat Yayını, 2005.

Genzo, De, Stephen Robbins, **Human Resources Management**, John Willey, New York, Fifth Edition, 1996.

Genzo, David A., Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, New York: 6th. Ed., John Wiley&Sons, 1999.

Çalık, Temel ve Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

Çetin, M.Ö., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Demirel, Ahmet ve ark., **Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın Ve Değişimi**, Ankara: Cem Web Ofset, 1999.

Demirkan, Mahmut, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2000.

Drexler, J.A., Beehr, T.A., Stetz, T.A., **Peer Appraisals: Differentiation Of Individual Performance On Group Task**, Human Resource Management, Vol:40, Sayı:4, s.333-345, 2001.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, Küre Ajans Matbaası, İstanbul, 1991.

Erdoğmuş, Nihat, **Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama**, 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayını, 2003.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım. İstanbul: Beta Yayını, 2001.

Ersen, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 1. Baskı, İstanbul: Yön Matbaacılık, 1996.

Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Genç, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.

Gürsel, Musa, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi, 2003.

Hirsh, Wendy and Charles Jackson, **Başarılı Kariyer Planlaması**, Bülent Toksöz (çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997.

Kaynak, Tuğray, Z. Adal, İ.ATAAY, C.Uyargil, Ö.Sadullah, A.C.Acar, O.Özçelik, G.Dündar, R.Uluhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000.

Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., Beverly, D., **Career Self-Management : A Quasi-Experimental Assessment of The Effects of A Training Intervention**, Personel Psychology, Vol: 51, ss.935-962, 1998.

Kozak, Meryem Akoğlan, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001.

Kuzgun, Yıldız, **Meslek Danışmanlığı, Kuramlar Uygulamalar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Maitland, Iain, **Personel Yönetimi**, 3.basım, Epsilon Yayınları, (Çev: Duygu Uğur), İstanbul, 1998.

Miller, Janice S. (2001), **Self-Monitoring And Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study**, Human Resource Management, Vol:40, No:4, s.321-332, 2001.

Noe, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (çev.), İstanbul: Beta Yayını, 1999.

Odabaşı, Salih, **Kariyer Basamaklarını Hızla Tırmanın, Kariyer Yönetimi**, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım, 1. Baskı, 2008.

Öner, Mehmet, **Kişisel Kariyer Planlaması**, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001.

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

Özden, Mehmet Cemil, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, İstanbul: Özbay Yayıncılık, 1. Baskı, 2007.

Özgen, H., A. Öztürk, A. Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.

Özgen, H., A. Öztürk, A. Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.

Palmer, Margaret and Kenneth T.Winters, **İnsan Kaynakları**, Doğan Şahiner (çev.), Rota Yayınları, 1993.

Palmer, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, 1.Baskı, (Çev:Doğan Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Robbins, Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayse Öztürk, Etam AŞ, Eskişehir, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2005.

Schuler, Randall S., **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998.

Schwartz, David Joseph, **Büyük Düşünmenin Büyüsü**, (Çev. Tanol Türkoğlu), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 19. Baskı, 2005.

Songur, H. Mehmet, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını: No:6, Ankara, 1995.

Spinks, N., Wells, B., Meche, M., **Appraising The Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems**, Career Development International, Vol:4, No:2, s.94-100, 1999.

Şimşek, Şerif ve ark., **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

Tahiroğlu, Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.

Torrington, D. ve Hall, L., **Personel Management**, HRM in Action, 1995.

Tınaz, Pınar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayını, 2005.

Tracy, Brian, **Kariyer Basamaklarında Hızla Yükselin**, (Çev. Cengiz Argönül), İstanbul: Arıtan Yayınevi, 1. Baskı, 2004.

Uğur, Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2003.

Uyargil, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Şahinkaya Matbaası, İstanbul, 1994.

Ünal, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998.

Varol, Ergin Sait, **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, 2001.

Werther, William B. and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 5th Edition. New York: McGraw-Hill, 1996.

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1998.

### **Sürelî Yayınlar**

Akar, Cüneyt, Y. Tansoy Yıldırım, **Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler : Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 97-113, 2008.



Akın, Adnan, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı : 1, ss. 97-113, 2002.

Anafarta, Nilgün, **Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektifi**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.1-17, 2001.

Anafarta, Nilgün, Serdar Özgenlik, **Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 8, Yıl: 2001, ss. 1-15.

Anafarta, Nilgün, **Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)**, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt : 3, Sayı : 1, ss.115-128, 2002.

Aytaç, Serpil, **Kariyer Planlaması**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt :16, Sayı : 1, ss.2-9, 1998.

Bayram, Levent, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma : Örgütsel Bağlılık**, Sayıştay Dergisi, Sayı 59, ss. 125-139, 2005.

Bayram, Levent, **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme**, Sayıştay Dergisi, Sayı 62, ss. 47-65, 2006.

Berberoğlu, Günes N., **İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı:1, ss. 136-137, 1991.

Durna, Ufuk, Veysel Eren, **Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 210-219, 2005.

Eraslan, Ergün, Onur Algün, **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., Cilt: 20, No: 1, 2005.

Erdil, Oya, **İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998.

Erdoğmuş, Nihat, **Kariyerde Yeni Yaklaşımlar Ve İstihdama Etkileri**, Mercek, 1999.

Eryiğit, Süleyman, **Kariyer Yönetimi**, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2000.

Gül, Hasan, **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı:1.

Helvacı, M.Akif, **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35,sayı:1-2, 2002.

Keskin, Halit, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, **Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 167–176, 2004.

Özutku, Hatice, **Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, 79-97, 2008.

Pakdil, Fatma, **Performans Değerleme**, Kalder Forum Dergisi, Yıl:1, Sayı:2 , 2001.

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay, Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Ege Akademik Bakış, Cilt: 7, Sayı: 2, 613-628, 2007.

Sarıeroğlu, Jülide, **Çalışma Hayatı ve Kadın**, Çelik-İş Aylık Sendika Dergisi. Sayı:21, Nisan 2007.

Uyguç, Nermin, Dilek Çımrın, **DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 91-99, 2004.

Ünsar, Sinan, Serap Ünsar, **Hemsirelerin Performanslarını Gelistirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi**, Üniversite ve Toplum Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 1-6, 2008.

Yüceler, Aydan, **Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi : Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, 445-458, 2009.

Yüksel, Hilmi, **Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2003, ss. 85-99.

### **Diğer Yayınlar**

Ağca, V., **İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon, 2005

Erdoğmuş, Nihat, **Yeni Kariyer Yaklaşımları Ve Kariyer Değerlerindeki Değişim**, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 2002.

İplik, Fatma Nur, **Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Bireylerin Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2004.

Taştan, Seçil, **Kariyer Yönetimi**, Erisim :[www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html), 2003. (15.01.2010)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

## ÖZGEÇMİŞ

1982 Ankara doğumlu olan Umut KOCABEY, ilk ve orta öğrenimini Ankara Güven İlkokulu, Yahya Kemal Beyatlı Ortaokulu ve Şemsettin Mursaloğlu Lisesinde tamamlamış, 2000 yılında Deniz Astsubay Sınıf Okulu'ndan ve 2007 yılında da Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun olmuştur. Hali hazırda Deniz Kuvvetleri Komutanlığında görevine devam etmekte ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde yüksek lisans eğitimi almakta olan Umut KOCABEY, evli ve bir çocuk babasıdır.

## **EKLER**

### **EK-1. Anket Soruları**

#### **Performans Değerlendirme**

- Performans değerlendirme uygulamaları bireylerin işletme içerisindeki performanslarını geliştirmeleri için rehberlik eder.
- Performans değerlendirme bireylerin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan bekleneni tam olarak açıklamayı sağlar.
- Performans değerlendirme bireylerin çalışmalarını kontrol eder ve sürece katılımlarını sağlar.
- Performans değerlendirme bireylerin işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusunda geri bildirim sağlar.
- Performans değerlendirme sonucunda işlerini daha iyi yapan bireyler ödüllendirilir.
- Performans değerlendirme sayesinde bireylerin eksik yönlerini görmeleri sağlanır.

#### **Geri Bildirim**

- Yapılan geri bildirim sonucunda kariyerimle ilgili planlarımı sürekli olarak gncelliyorum.
- Yapılan geri bildirim sayesinde, kariyerim için ihtiyaç duyacağım eksik olan yönlerimi geliştiriyor ve kendimi eğitiyorum.
- Gelecekte kariyerimde ulaşmak istediğim hedeflerim için önüme çıkabilecek fırsatları değerlendiriyorum.
- Performans değerlendirme sonucunda uygulanacak geri bildirim sayesinde eksik yönlerimi görüp kendimi geliştiriyorum.

## **Kariyer Planlama**

- Hazırladığım kariyer planımı işimde uygulayabileceğime eminim.
- İşe başladığım ilk zamanlarda eğer başaramıyorsa, o işi başarana dek denerim.
- Kariyerimle ilgili planladığım amaçları genellikle başarabiliyorum.
- Kariyerimi planlarken karşılaştığım zorluklara karşı koymaktan çekinmiyorum.
- Önüme çıkacak engelleri aşmak için direnmek, ileride yaptığım kariyer planıma ulaşmak için faydalı olacaktır.
- Kariyerimle ilgili bir takım şeyler yapmaya karar verdiğimde doğru hareket etmeye çalışırım.
- Yeni bir işe başladığımda, işimle ilgili bir takım şeyleri öğrenmeye çalışırken, eğer başarılı olamazsam asla hemen vazgeçmem.
- İşimle ilgili yeni şeylere bakmak ve öğrenmeyi denemek benim için kolaydır.
- Bulduğum şirkette istediğim hedeflere ulaşmada, kendi yeteneklerime güvenirim.
- Kariyer hedeflerimi başarmada kendime güvenirim.
- Ortaya çıkabilecek birçok problem karşısında sahip olduğum yetenekleri kullanabilirim.

## **Duygusal Bağlılık**

- Bu işletmede kariyerimi huzur içinde bitirmek beni çok mutlu edecektir.
- Dışarıdaki insanlar ile çalıştığım işletmeyi ele almaktan hoşlanırım.
- Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekte kendi sorunlarım gibi hissederim.
- Başka bir firmaya bu firmaya olduğu gibi kolaylıkla adapte olabileceğimi sanmıyorum.
- Çalıştığım işletmede büyük bir ailenin bir parçasıymışım gibi hissediyorum.
- Çalıştığım işletmeye duygusal bağlılık hissediyorum.
- Çalıştığım işletme personeline büyük değer vermekte.
- Çalıştığım işletmeye dair güçlü bir bağlılık hissine sahibim.

### **Devamlılık Bağlılığı**

- Eğer başka bir iş teklifi veya alternatif olmaksızın işimi bırakırsam, ne yapabileceğim konusunda korkarım.
- Eğer istediğimde bulunduğum işletmeden ayrılıysaydım, benim için çok zor olacaktı.
- Eğer şimdi bulunduğum işletmeden ayrılmaya karar verseydim, yaşamımda birçok şey bozulacaktı.
- Bulduğum işletmeden ayrılmadan çalışmaya devam etmek benim için çok önemli.

### **Normatif Bağlılık**

- İşletmeden işletmeye geçiş benim için etik dışı bir davranıştır.
- Bulduğum işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden birisi, işletmeye bağlılığa inanmam, bu nedenle manevi olarak kendimi işletmede kalmak zorunda hissetmem.
- Farklı bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi aldığımda, çalıştığım işletmeden ayrılmamın doğru olmadığını hissederim.
- Bir işletmeye karşı bağlı kalmanın önemine inanmayı öğrettirdim.
- İnsanlar kariyer yaşamlarının çoğunda bir işletmeye bağlı olarak çalıştığı zaman, gün içindeki işleri daha düzenli olmaktadır.