

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI  
ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ ve  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ**

DÖNEM PROJESİ

Yeşim ÜNVER

Ankara  
2005

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI  
ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ ve  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ**

DÖNEM PROJESİ

Yeşim ÜNVER

Ankara

2005

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI  
ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ ve  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

DÖNEM PROJESİ

03914506 Yeşim Ünver

Dönem Projesi Danışmanı

Doç. Dr. Recep Varçın

Tarih

İmzası

Ankara

2005

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

## 1. BÖLÜM

1. 1. Kariyer Nedir?.....	3
1. 2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	5
1. 3. Kariyer Devreleri Nelerdir?.....	6

## 2. BÖLÜM

2. 1. Kariyer Yönetimi Nedir?.....	16
2. 2. Kariyer Yönetimi Neden Önemlidir ve Faydaları Nelerdir?.....	19
2. 3. Kariyer Yönetiminin Önemini Artıran Sebepler Nelerdir?.....	23
2. 4. Bireysel Kariyer Yönetimi Nedir?.....	24
2. 5. Bireysel Kariyer Yönetiminin Faydaları Nelerdir?.....	26
2. 6. Örgütsel Kariyer Yönetimi Nedir?.....	26
2. 7. Örgütsel Kariyer Yönetimi Neden Önemlidir?.....	27
2. 8. Örgütsel Kariyer Yönetimi Planları Nasıl Olmalıdır?.....	29
2. 9. Kariyer Yönetiminin Kavramları: Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme.....	30

### 2. 9. 1. Kariyer Planlama

2. 9. 1. 1. Kariyer Planlama Nedir?.....	30
2. 9. 1. 2. Kariyer Planlamanın Amaçları Nelerdir?.....	31
2. 9. 1. 3. Kariyer Planlamanın Faydaları Nelerdir?.....	33
2. 9. 1. 4. Kariyer Planlamanın Aşamaları Nelerdir?.....	34

## 2. 9. 2. Kariyer Geliştirme

2. 9. 2. 1. Kariyer Geliştirme Nedir?.....	34
2. 9. 2. 2. Kariyer Geliştirme Programının Bileşenleri Nelerdir?.....	36
2. 10. Kariyer Yönetimi Araçları Nelerdir?.....	37
2. 11. Kariyer Yönetimi Uygulamaları Nelerdir?.....	41
2. 12. Kariyer Yönetiminin diğer İK Süreçleri ile İlişkileri Nelerdir?.....	46

## 3. BÖLÜM

3. 1. Performans Nedir?.....	50
3. 2. Performans Değerlendirme Nedir?.....	51
3. 3. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları Nelerdir?.....	53
3. 4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları Nereledir?.....	55
3. 5. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler Nelerdir?.....	59
3. 6. Performans Değerlendirmeyi İş Değerlemesinden Ayıran Özellikler Nelerdir?.....	61
3. 7. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar Nelerdir?.....	61
3. 8. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Yapılan Hatalar Nelerdir?.....	64
3. 9. Performans Değerlendirme Yöntemleri Nelerdir?.....	71
3. 10. Performans Değerlendirme Görüşmeleri Nasıl Olmalıdır?.....	84

## 4. BÖLÜM

4. 1. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme İlişkisi Nasıldır?.....	92
--	----

## 5. BÖLÜM

5. 1. Özet.....	95
5. 2. Metiş Holding A.ř. 'ye Genel Bakış.....	96
5. 3. Metiş Holding A.ř. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	98
SONUÇ.....	108
KAYNAKÇA.....	111

# İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

## GİRİŞ

Örgütlerin amaçlarına ulaşmak ve verimliliklerini artırmak için kullandıkları en önemli kaynaklardan biri insandır. Küreselleşmenin etkileri ve bilgi toplumuna geçişle birlikte “İnsan Kaynakları Yönetimi” bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmış ve çalışanları bir maliyet unsuru olarak değil, örgütlerin devamı ve başarısı için potansiyel bir kaynak olarak değerlendirmeye başlamıştır.

Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri de insan kaynakları yönetiminin altında yer alan süreçlerdir ve diğer tüm insan kaynakları yönetimi işlevleri ile yakından ilişkilidirler. Teknoloji alanındaki gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve örgütün gelecekteki gereksinimlerini planlama ihtiyacı, kurumsal kariyer yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını gündeme getirmiştir.

Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme çalışmalarının gittikçe artan önemi, bu araştırmanın seçilmesinde önemli kriter noktaları olmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde öncelikle “Kariyer” kavramının çeşitli tanımlarına, kariyer kavramının tarihsel gelişimine ve kariyer devrelerine değinilerek genel bir ön bilgilendirme oluşturulacak, ikinci bölümde kariyer yönetiminin bireysel, örgütsel boyutları ve kariyer yönetiminin bileşenleri olan kariyer planlama ve kariyer gelişimi konuları ayrıntılı olarak incelenecek, üçüncü bölümde performans değerlendirme sistemleri bütün boyutları ve uygulamalarıyla ele alınacak, dördüncü bölümde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisi incelenecek, beşinci

ve son bölümde ise diğer dört bölümde teorik olarak bilgileri verilen İnsan Kaynakları uygulamalarının pratik boyutu incelenmek suretiyle Metiş Holding A.ř. mercek altına alınacaktır.

Çalışmanın amacı, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmenin içeriğini ayrıntılı olarak aktarmanın yanı sıra; pratikte bu sistemlerin nasıl vuku bulduğunu ortaya çıkartmaktır.

## **Çalışmanın Metodolojisi**

Bu çalışma sırasında araştırmaya kaynak olabilecek çok sayıda yerli ve yabancı kitap ve makale incelenecek, bununla birlikte internet de kullanılacaktır. Araştırmanın son kısmında mülakat yöntemiyle ulaşılmak istenen bilgiler sorgulanacaktır.

## **1. BÖLÜM**

### **1. 1. Kariyer Nedir?**

“Kariyer” kavramı, son yıllarda büyük önem kazanmış ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır. Kariyer, günlük konuşmada da



birçok anlamda kullanılır. “Kariyer yapmak”, “kariyer geliştirmek”, “kariyer sahibi”, “kariyerinin başında” gibi kullanımlarda kariyerin, iş yaşamında ilerleme veya ileri bir konumda bulunma anlamında kullanıldığını görmekteyiz. Kariyer kelimesi, günlük hayatta çok sık kullanılan bir kavramdır. Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanır. Bazen kişinin kendisini belirli bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında birtakım ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir. Kişi açısından kariyer kelimesi, *iş*' den çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Ancak hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, kariyer kelimesinin bir ölçüde "başarı derecesini" ağrıştırdığı dikkati çekmektedir. Kariyer, bir kişiye başarma duygusu verir.

Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki; tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanları için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedirler.

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir (Tortop, 1994: 32). Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler (Certo, 1992: 15-16). Diğer bir görüş ise kariyeri “Kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” şeklinde tanımlamaktadır. Değişik kaynaklarda ise kariyer şu şekilde tanımlanmaktadır; Kariyer; bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği yol, süreç ve çalıştığı alandır (Demirbilek, 1994: 71-

85). Kariyer; bir kişinin iş yaşamı boyunca bulunduğu iş ve aktivitelerdeki deneyimlerinin sonuçlarıdır (Budak vd, 1995: 2-8).

En genel tanımıyla; “Kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesi ve bunun sonucunda da kişinin daha fazla para kazanması, sorumluluk üstlenmesi, daha fazla saygınlık görmesi, statü ve prestij elde etmesi” demek olan kariyer, bu tanımından da anlaşılacağı üzere sadece bir işe sahip olmak değildir, kişiye başarıya duygusu da verir (Akat ve Budak, 1994: 409-420). Bu şekilde direkt olarak tanımlar vererek konuya girmek belki biraz kafa karıştırıcı olabilmektedir. Ancak belirtilmesi gereken nokta kariyer kavramının tek bir şeye işaret ettiğidir: *İnsanın Tüm Yaşamı*. Bu söylemden de açıkça anlaşılacağı gibi kariyer, insan hayatı için çok önemlidir ve tüm yönleriyle insanı etkileyebilmektedir.

Kariyer kavramı 70’li yıllardan başlayarak farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Kariyer, sadece dikey bir ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kişi aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini artırarak da kariyerini geliştirebilir. Ayrıca iş ile ilgili her türlü tecrübe bireye bir kariyer sağlar. Kariyer kavramı ile, başarı ve başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez. Çünkü kariyer değerlendirmesinde var olan bir standart yoktur (<http://www.5mworld.com>).

Kariyer, günlük yaşamda genellikle sadece “bir iş” olarak algılanabilmektedir. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermez. Bu tip tanımlamalar, kariyere yönelik sadece geleneksel yaklaşımları yansıtmaktadır. Daha az ve geleneksel diğer kariyer tanımlamaları da vardır. Örneğin Arthur’a göre kariyer; bireyin

yaşamı boyunca ardışık iş deneyimleridir. Tanım, “ilerleme” açısından incelendiğinde “iş” ve “zaman” gibi iki temel boyutu içermektedir (Woods, 2000: 273-278).

## **1. 2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Tarihsel boyutundan bakıldığında kariyer, modern endüstriyel örgütlerin ortaya çıkmasıyla kullanılmaya başlanmıştır.

Kariyer kelimesi, Fransızca ve Latince kelimelerden türeyen yol, geçit anlamına gelmektedir.

Kariyere olan bakış, II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmeye başlamıştır. Savaştan sonra Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler öngörülme bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme sonucunda birçok yeni firma açılmış ve insan sermayesine olan ihtiyaç oldukça artmıştır. Bireyler, kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almışlar ve örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Son 15-20 yılda yaşanan değişimler sonucu “ben merkezli” kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Bu, bireylerin kendi iyilikleri ve gelişimleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade etmektedir.

## **1. 3. Kariyer Devreleri Nelerdir?**

İnsan hayatının çeşitli dönemeçleri vardır. Çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa geçişimiz böyle bir dönemeçtir. İnsanların bu dönemeçleri, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir.

Yaşamın dönemleri üzerinde sayısız incelemeler yapılmıştır. Erikson, bireyin yaşamında sekiz psiko-sosyal evre bulunduğundan bahseder. Bunların dördü çocukluk yaşamı ile ilgili, diğer dördü ise bireyin iş yaşamını da kapsayan yetişkinlik ile ilgili dönemlerdir. Bunlar ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak adlandırılmaktadır. Daniel Levinson ise modelinde 6 evre ele almaktadır. Bunlar; aileden ayrılma (16-22 yaş), yetişkinlerin dünyasına geçici kabul (22-29 yaş), geçiş dönemi (29-32 yaş), yerleşme dönemi (32-39 yaş), potansiyel “orta yaş krizi” dönemi (39-43 yaş) ve yenilenme dönemi (43-50 yaş)’dir.

Bireysel olarak kariyer safhalarının gelişim süreci, kişinin yaşam safhalarına paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe, hatta olgunluğa kadar bu böyle devam eder.

Her yaşam basamağı, motivasyon, görevler ve gerekli ihtiyaçları içerir. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim, bunlardan bir kısmıdır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar. Ancak; her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişir. Çocukluktaki hayaller ve farklı kariyer alanlarında denenilen rol oyunları ile beklentiler karakterize olur. Ergenlik çağı boyunca kariyer fikri bireyin kendi benliğinde oluşmaya başlar. Bu çağ, okuldaki mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri ile şekillenir. Yetişkinlikte eğitim, öğretim ile oluşan kariyer kararı, işe giriş, kariyer durgunluğu (plato) dönemi ve emeklilikle gelişir. Emeklilik, bazı insanları iş ortamından uzaklaştırırken, bazıları için ise yeni kariyerlere başlanılan bir dönemdir. Buna ilaveten tipik kariyer safhalarında bazı insanların mesleki gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları da görülür. Örneğin kadınlar, yaşamlarının ileri dönemlerinde mesleki ilerlemelerini, aile sorumlulukları ve çocuk yetiştirme sebebiyle

kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim safhaları ile kariyeri arasında hiçbir bağıllık yoktur (Singer, 1990: 191).

Kariyer safhalarını sırasıyla aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

### **1. 3. 1. Keşfetme - Arama (0 - 25 yaş)**

Bu dönemde kişiler kariyer seçimleriyle ilgili olabilecek eğitimi alırlar. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumdadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160). Bu dönem iş öncesi dönem olarak da adlandırılabilir ve dönemi üç alt başlık altında incelemek yararlı olacaktır:

**a. Çocukluk Devresi;** Çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olunan ve ilgilenilmeye başlanan bir süreçtir. Çocukluk devresinde, meslekler hakkındaki bilgi çok sınırlıdır. Bu devredeki mesleki ilgiler ise sınırlı bilgiler çerçevesinde bir heves niteliğindedir.

**b. Ergenlik Devresi;** Mesleki ilgilerin belirginleşmeye başladığı ve buna bağlı olarak bireylerin kendilerine kimlik edinme çabaları sayesinde meslekler hakkında daha gerçekçi bilgilere ulaştığı süreçtir. Birey, ergenliği yaşadığı süre içerisinde liseye başlar. Başlanan lise mesleki eğitim veren bir lise ya da yabancı dilin ağırlıklı olduğu bir lise ya da herhangi bir lise olabilir. Seçilen lisenin önemi; bireyin yüksek öğrenimine doğrudan etkide bulunacak olmasıdır. Bu dönemde ailesi tarafından ya da direkt olarak kendisinden kaynaklanacak yanlış bir yönelme sonucu birey, ileride çok büyük olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Bu

sebeplerle bireyin lise öncesi dönemde dahi uzman yardımı alması, çok vahim hataların erken önlenmesini sağlayabilir.

*c. İlk Yetişkinlik Devresi;* Bireyin artık meslekler hakkında bilgi sahibi olduğu dönemdir. Bu devrede birey ya yüksek öğrenime, ya da çalışma yaşamına başlamıştır. Yüksek öğrenimde seçilen bölümler ileride meslek seçimini kısıtlar ve bölüm seçilirken yine bir uzman yardımı çok faydalı olabilecektir. Üniversiteyi bitirenler için yüksek lisans veya doktora eğitimine başlama konusu bu devrede gündeme gelir. Erkekler, bu dönemde askerlik sorununu da çözmeye çalışır (Özden, 2001: 18).

Bu dönem kendini ispatlama ve kariyer alternatiflerini değerlendirme zamanıdır. İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu, televizyonda, cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan kariyer, seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifade ile kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönemdir.

Keşif döneminde çevrenin istekleri, ana babanın finansal kaynakları kişiyi yönlendirir. Bu safhada güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçlar ön plandadır.

Keşif dönemi, bireyin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönemdir. Başarılı bir kariyer, keşif stratejisi ile bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar verilebilir. Kişilik, yetenek ve tutumlar, bireyin kariyer seçimini etkiler.

### 1. 3. 2. Kurma (26 - 35 yaş)

Özden (2001: 19)'e göre, bu dönemi de üç alt dönem halinde incelemek yararlı olacaktır:

**a. İş Arama ve Bulma:** Bu süreç bulunulan ülkeye göre farklılıklar arz edecektir. Türkiye gibi işsizlik oranlarının yüksek olduğu ve çok kısa bir zaman öncesine kadar bu süreç faaliyetlerinin devletçe üstlenilmediği gibi, özel ellere teslim edilmesinin de uygun görülmediği ülkelerde, iş arama-bulma süresi oldukça uzun bir zaman dilimine yayılabilmektedir.

Günümüzde “*profesyonel iş arama*” bireyler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. İş arama ayrıca bireyin sadece kurma devresinde değil, daha sonraki kariyer devrelerinde de çeşitli nedenlerle iş değiştirmesi durumunda yapması gereken önemli bir kariyer yönetimi faaliyetidir.

**b. İşe Başlama ve Oryantasyon:** İş bulma hedefinin yerini, yeni işe uyum gösterme hedefi almıştır. Özellikle ilk kez çalışmaya başlayan bir birey, bu devrede birçok sorun yaşayabilir. Bireyin çalışma ortamına uyum dışında bir diğer öncelikli hedefi de işi öğrenmektir. Birey açısından güvenlik gereksinimi hala ön plandadır. Özetle; kariyerin inşasına başlanan dönemdir.

**c. Yerleşme ve İlerleme:** Bu dönemde güvenlik gereksinmesinin önemi azalmış; başarı, saygınlık ve özgürlük gibi ihtiyaçlar daha çok ön plana çıkmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160). Birey için üretkenliğin ön planda olacağı bir dönemdir. Birey içinde

bulunduğu örgütü iyice tanımıştır, artık onun için önemli olan işinde uzmanlaşıp mesleki bilgisini daha fazla artırabilmektir. Bu aşamada, kurum kültürü ve kariyer yönetimi politikalarının da önemi ortaya çıkmaktadır. Birey bu dönemde; özel hayatında da, aile kurmak gibi çeşitli sorumluluklar üstlenir. Birey, tüm bu sorumlulukları çerçevesinde dengeli bir hayat kurma çabası içindedir.

Bu dönem, bireylerin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli (terfi, nakil, iş değişikliği, eğitim) planlarının yapılıp uygulandığı dönemdir (Acar, 2000: 4).

Bu safhada en büyük konu “gerçek şoku” (reality shock) dur. İşe girme ya da iş değişikliği hazırlığında olan bir kişinin beklentileri ile işin ya da mesleğin acımasız gerçeklerinin çarpıştığı ve kişinin gerçeklerle yüz yüze geldiği bu an "gerçek şoku" olarak adlandırılır. “Gerçek şoku”, birinin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır (Schuller, 1993: 120). Kişiler, özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde genelde gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler. İlk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır.

Bir diğer problem “kendini kanıtlamak” tır. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize olur. Yine de bu safhada bireyler henüz verimliliğin tepe noktalarına ulaşmış değillerdir. Bu safha ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir.

Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Kişi, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. İşinde kendisini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık



gereksinimlerine doğru kayar. Bu safhada kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kariyerindeki en üretici devredir (Luthans, 1992: 87).

### **1. 3. 3. Kariyer Ortası (36 - 55 yaş)**

Kendilerini örgütlerine daha bağlı hisseden bireyler için, temel fizyolojik gereksinimler yerlerini tamamen saygınlık, başarı gibi gereksinimlere bırakmıştır. Birey, önceki kazanımlarını korumaya çalışırken, diğer yandan da yükselme olanaklarını kollamaya devam eder. Bu aşamada; kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. Sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir.

Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır. Yaklaşık olarak 35-50 yaşları arasındaki bu dönem, kişisel gelişme açısından “orta yaş krizinin” başladığı dönemdir. Bu dönemde kişiler kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirirler. Başarılarını yeniden değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yaparlar veya kariyer hedeflerini hatta yaşam biçimlerini değiştirebilir, yeni bir iş arayabilirler.

Birçok kişi, kariyer ortası safhasına ulaşıncaya kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu safhada kişi varolan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir veya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini farkederek durgunluk (plato) oluşturabilir (Griffin, 1993: 624).

*"Kariyer Platosu;* olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddi ve manevi açılardan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşır. Bireyin kariyer platosuna girmesi, yetkinliklerini geliştirme sürecinin sonuna gelmesinin sonucu olabilir. Bu durum “birey odaklı platoyu” ifade eder. Diğer yandan bireyin mesleki açıdan durağan bir sürece girmesi, organizasyonun yapısından da kaynaklanıyor

olabilir. Bir anlamda organizasyon içinde bireyin mesleki gelişimi için yollar tükenmiştir. Bu durum da “organizasyon odaklı platoyu” ifade eder (Özden, 2001: 21)”

Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla; mutsuzdurlar. “Kariyerini muhafaza etme safhası” da denilen bu dönemde kişi kendisini sorgulamaya başlar. Bir diğer ifade ile kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimini yeniden değerlendirir.

Çalışanların çoğu kariyer yaşamlarının ortasına gelmeden kariyer krizlerini yaşamazlar. Kriz, işyerinden ya da işin dışındaki bir nedenden kaynaklanabilir (boşanma, hastalık, alkol, bir yakının ölümü gibi). Bu dönem, iş dışında ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği dönemdir (Klaft, Murdick, Schuster, 1985: 391).

#### **1. 3. 4. Kariyer Sonu (56 - 75 yaş)**

Bu aşamayla birlikte birey, kariyerini tamamlamıştır ve genellikle tam zamanlı istihdamdan çekilme aşamasıdır. Edinilmiş engin tecrübeyle, birey artık öğretici kimliğiyle daha fazla ön plana çıkar ve bu yönüyle etraftan saygı görür.

Bir önceki dönemden de sorunlar bu aşamaya taşınabilir. Bireyin fizyolojik açıdan yaşlanmasının da sonucu olarak, ciddi sağlık problemleri de bireyin kariyerini düşürme eğilimindedir. Gelişmekte olan ülkelerde ortalama ömrün, gelişmiş ülkelere göre daha da kısa olduğu düşünüldüğünde, bu eğilim daha da artacaktır.

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı

yeri korumaya yönelik çaba sarfeder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler, bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır.

Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını farkederler.

Emeklilik genelde 55-65 yaşlarında oluşur. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları için bu durum bir “şoktur”. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden, örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar (Budak, Tozkoparan, 1995: 3).

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir.

Ancak, tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, bir çok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar (Luthans, 1992: 88).

Burada kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacındadır. Ancak tatmin, aynen kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu safhada da iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir.

## **2. BÖLÜM**

### **2. 1. Kariyer Yönetimi Nedir?**

“Kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir (Walker ve Gutterdidge, 1990: 244).

Kariyer yönetimi, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetimi, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde bazen birey, bazen örgüt, bazen

de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Bir başka tanımlamaya göre kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynakları uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, kişiyi işe ve kuruma bağlar, motive eder (Fındıkcı, 1999: 70-71). Kariyer yönetimi, organizasyon bünyesindeki personel için uzun ya da kısa vadeli kurum çıkarları doğrultusunda kariyer planlaması yapabilmek için geliştirilmiş bir modeldir. Kariyer planına paralel olarak eğitim ve performans değerlendirmesi yapılabilmesine olanak verir. Kariyer yönetimi performans değerlendirme sonuçlarına göre en uygun kariyer planının yapılmasını amaçlar. Sistem, personelin kariyer planlaması görüşmesine alınmasından eğitim gereksinimlerinin tespit edilip eğitime alınması aşamalarına kadar geniş kapsamlı bir kariyer planı yapılabilmesine olanak verir (Dubrin, 1990: 10).

Kariyer yönetiminin bir bileşeni **kariyer planlama**'dır. Bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer yönetiminin ikinci bileşeni ise **kariyer geliştirme**'dir. Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin, kendine özgü sorun, tema ve

görevler bütünü ile ayrılabilirler aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir (Aydemir, 2000: 7).

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istekleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın, iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimi en basit bir anlatımla; kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu artırır.

Kariyer yönetimi; bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirleyen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Ancak bu kariyer çizgileri her zaman tam olarak ilerlemeyebilmektedir. Çünkü; çalışanın işinde ilerlemesi birçok faktörle bağlantılıdır. Bunlardan en önemlisi kişinin işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir.

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. Kurum içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek değerlendirmesi gereklidir. Kariyer

olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. Çalışanlar, kariyer planlama sürecinde kendilerini değerlendirirken; kurum da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine kurum tarafından çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir.

Kurumda belirlenen kariyer olanakları, diğer taraftan performans değerlendirme için yapılan ölçümler ve çeşitli araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin yapılması yararlı olacaktır. Kariyer yönetimi, organizasyon içinde tarafsızlıkla uygulanmalı, herkese eşit fırsatlar sunulmalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde etkilenilmesi gereken en önemli ölçütler, kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

## **2. 2. Kariyer Yönetimi Neden Önemlidir ve Faydaları Nelerdir?**

Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin, en önemli nedenlerinden biri, çalışanların iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir şekilde örgütte kalmalarını sağlamaktır. Çalışanlar sürekli olarak örgütle işbirliği eğilimi içerisindedirler. Amaçlarına ulaşmada örgütün desteği olacağı, hedefleri ve kariyer isteklerinin gerçekleşeceği inancını taşırlar. Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları birçok kurumda kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Aytaç, 1997: 108).

Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır. Özellikle terfi ve transfer planlamalarında

bireylerin özel beceri, hüner, bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması, kariyer geliştirmeye ilgiyi de artırmıŐtır. Çalışanları kurum içinde motive edebilmek için bireylerin kariyer yolları, amaç ve planları hakkındaki istek ve arzularını bilmek, kariyer yönetimi için oldukça önem taşımaktadır (G nen, 1994: 2).

Kariyer yönetimine organizasyonlarda; hem birey hem de kurum açısından ihtiyaç vardır. Günümüz rekabet koşullarında, en önemli girdisi insan olan kurumlar rekabet üstünlüğünü ancak işgücü verimliliğini artırarak, burada çalışanlara iyi bir kariyer vaadedip, iş tatminlerini sağlayarak gerçekleŐtirebilirler.

Kariyer yönetiminin diğer bir gereği de insan kaynakları piyasasında yaşanan rekabettir. Transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde kişileri tutmak, üst düzey yönetim için önemlidir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, kişilerin geleceklerine güvenle bakabilecekleri, yarınlarını planlayabilecekleri, kurum ile birlikte b y yebilecekleri bir ortam oluŐturmalıdır (Fındıkçı, 1997: 78).

Kariyer yönetimi, kurum içindeki tüm çalışanlar için yatay veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, aynı zamanda kurumun hedeflerine en kısa sürede ulaşmasını amaçlar. Kariyer yönetiminin faydalarını bireysel ve kurumsal olarak ayırmak daha yararlı olacaktır (Aytaç, 1997: 167).

### **Kariyer Yönetiminin Kuruma Sağladığı Faydalar:**



- ***İşgücü Çeşitliliğine Yardımcı Olmak:*** Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin kurumsal beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı tanınır.
- ***İş Sadakatini Sağlamak:*** Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak kurumsal sadakati meydana getirir.
- ***Yerleştime ve Kurumsal Yedeklemeyi Oluşturmak:*** İnsan kaynakları planları ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve kurumsal yedekleme stratejisini sağlar.
- ***Terfi Edecekleri Belirlemek:*** Şirket içinde açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli işgörenlerin yerleştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur.
- ***Eşit İşe Eşit Ücret:*** Kariyer yönetim sistemiyle, performans değerlendirme yönetimi beraberinde eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- ***Hedef Belirlmeyi Kolaylaştırmak:*** Kariyer yönetimi, mevcut işlerden yola çıkıp geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.
- ***Kurumsal Hareketliliği Sağlamak:*** Kurumdaki tüm çalışanların yatay ve dikey hareket imkanı yaratmasını hedefler.
- ***Çalışanların Gerçekçi Olmayan ve Saklı Beklentilerini Açığa Çıkarmak:*** Kariyer yönetimi uygulamalarıyla çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerinin önüne geçilmiş olur.
  
- ***Performans Değerlendirme, Eğitim ve Geliştirme, Ücretlendirme ve Planlarla İlgili Diğer Sistemlerin Nasıl Yapılacağı Hakkında Yönetime Yol Göstermek:*** Kariyer yönetim faaliyetleri sonucu elde edilen veriler, yönetsel kararların alınmasında yönetime yardımcı olur.

## **Kariyer Yönetiminin Bireye Sağladığı Faydalar:**

Kariyer yönetiminin kuruma sağladığı faydalar yanında bireylere sağladığı faydalar da son derece önemlidir.

Bu faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven (itimat) ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiki içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek kurumla bütünleşmesini sağlamak
- Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırmak
- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlamak
- Çalışanların spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlamak.

## **2. 3. Kariyer Yönetiminin Önemi Artıran Sebepler Nelerdir?**

Son yıllarda kariyer yönetiminin önemi artmıştır. Bunun temel nedenleri şunlardır:

- ***İşin Tanımı ve İşe Yönelik Yaklaşımlardaki Değişim:*** Çalışanlar artık işe yönelik olarak “insancıl” bir yaklaşım benimsemektedirler. “İnsancıl yaklaşım”, işin insanların kendini gerçekleştirme aracı olduğunu savunur.
- ***Çalışan Nüfusun Eğitim Düzeyinin Genel Olarak Artması:*** Bunun sonucu çalışanlar, işten ne istedikleri ve işe ne verebilecekleri konusunda bilinçlenmişlerdir.
- ***İşlerin Giderek Karmaşıklaşması ve Yenilenmesi:*** Özellikle teknoloji alanında bilgilerin hızla “eskimesi” işletmeleri, kariyer planlaması ve geliştirmesine önem vermeye zorlamaktadır. Çünkü; çalışanlarının bilgi ve becerilerini güncelleme ihtiyacı doğmuştur.
- ***Kurumlardaki Geleneksel Hiyerarşik Yapılanma Yerine Yaygınlaşan Yatay Veya Düz Yapılanma:*** Çalışanların ilerleyebileceği pozisyonların sınırlı olması dikey ilerlemeye alternatif olarak yatay uzmanlaşmayı getirmiştir. Etkin yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesi için de kurum ihtiyaçları ile çalışanların ilgi ve becerilerinin etkin eşleştirilmesi ihtiyacı doğmuştur (Sümer, 1998: 62-65).

#### **2. 4. Bireysel Kariyer Yönetimi Nedir?**

Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, “Bireysel Kariyer Yönetimi” nin konusunu oluşturur. Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmasına neden olabilir.

Bireysel kariyer yönetimi, kariyer planlamasını da içeren, ancak ondan daha geniş bir kavramdır. Planlama, yönetim fonksiyonlarından sadece birisidir. Diğer yönetim fonksiyonları ise organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir.

Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda bireysel kariyer yönetimini; “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi” olarak tanımlayabiliriz (Tahiroğlu, 2002: 29).

Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler aşağıda belirtilmiştir:

- Bireysel vizyonu belirleme,
- Kariyer hedeflerini belirleme,
- Yetkinlikleri belirleme,
- Meslek seçimi,
- İşe ilişkin öncelikleri belirleme,
- İş olanaklarını araştırma,
- Özgeçmiş hazırlama,
- İşe başvurma ve başvuru takibi,

- İş görüşmesi,
- İşe başlama ve oryantasyon,
- Firma kültürüne uyum sağlanması,
- Mesleki yenilikleri takip etme,
- İş ilişkilerini yönlendirme,
- Firmanın eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi,
- Emeklilik yaşamına hazırlık,
- Bireysel kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma.

## **2. 5. Bireysel Kariyer Yönetiminin Faydaları Nelerdir?**

Bireysel kariyer yönetiminin faydaları aşağıda maddelenmiştir (Aytaç, 1997:110):

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak
- Kişinin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven (itimat) ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiki içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

## 2. 6. Örgütsel Kariyer Yönetimi Nedir?

Örgütsel kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Aytaç, 1997: 107).

Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırmasını içerir. Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve sürekli dir. Çalışanlar kendilerinin ve etraflarındaki dünyanın farkına daha iyi varabilsinler diye bilgi toplanır, hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilir, uygulanır ve sürekli kariyer yönetimi için daha fazla bilgi sağlamak amacıyla geri-besleme elde edilir (Aytaç, 1997: 107).

Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi: çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile oganizasyonun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. Yönetim; eğitim ve öğretim programlarını destekler, iş sırasında çalışanların gelişimlerini sağlar.

Bireylerin ve firmaların bu konudaki faaliyetleri birbirleri ile bütünleştirilemediği sürece tek başlarına bir anlam ifade etmez. Birey, mesleki gelişimini tamamen firmanın insiyatifine bırakırsa, kariyer hedeflerine ulaşamaz. Çünkü firmanın sağladığı kariyer olanakları, mesleki gelişim içerisinde çaba gösteren bireyler içindir. Bireyin ne istediğini ve bunu nasıl elde edeceğini bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi gerekir. Nasıl ki bireyin iş arama çabasını sistemli bir şekilde yapması için firmaların işe alma sistemi hakkında bilgi sahibi olması gerekiyorsa, mesleki gelişim çabasını sistemli bir şekilde gösterebilmesi için de firmaların yönetim sistemi hakkında da bir fikir sahibi olması gerekir.

Örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler vardır. Kariyer yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir.

## **2. 7. Örgütsel Kariyer Yönetimi Neden Önemlidir?**

Hem örgütler, hem de çalışanlar, hızlı bir değişme sürecinin içindedirler. Bu değişikliklerin sanayi devriminin başlangıcından bu yana gerçekleştirilen en radikal değişiklikler olduğunu söylemek mümkündür. Değişikliklerin en önemlisi ise işgücünün niteliğinde, vasıf seviyesinde olmuştur. “Bilgi işçisi” dediğimiz bu kişilerin yönetimi de bu değişmeye uygun olarak daha farklı bir yaklaşım ve liderliği ön plana çıkarmıştır. Bireyin temel ihtiyaçlarının karşılandığı, yaratıcılık ve yeteneğin geliştirilmeye çalışıldığı yeni yönetsel yaklaşım, işin insanın psikolojik ihtiyaçlarına hizmet eden boyutunu öne çıkarmıştır. Bu yaklaşım içinde organizasyonlar sadece yönetim tekniklerinde değil, çalışma koşullarında da dikkate değer değişimler yapmışlardır (esnek çalışma saatleri, açık iletişim, esnek iş vb).

Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları birçok örgütte kariyer yönetiminin önemli bir yer tutmasına yol açmıştır. Yöneticiler, işgücü istihdamının sayısı ile değil, kalitesi ile ilgilenmeye başlamışlardır. Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır.

Örgütsel kariyer yönetimin sağladığı faydalar aşağıda maddelenmiştir

(Aytaç: 1997:

110):

- Şirketin kullanımı için çalışanların becerilerini ve hali–hazırdaki amaçlarını stoklamak
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmek
- Mikro veya bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişmeyi kolaylaştırmak
- Firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak
- İşgücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirmek.

## **2. 8. Örgütsel Kariyer Yönetimi Planları Nasıl Olmalıdır?**

Globalleşme, işgücünün konfigürasyonundan, küresel pazarlara, üretim teknolojilerinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar bir dizi alanda radikal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Değişen dış şartlara ayak uydurmak için işyerleri insan sermayesini geliştirmek ve işyeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmayı sağlamak durumundadırlar.

Örgütsel kariyer yönetimin başarısını belirleyen dört faktörden söz edilmektedir (Burack, 1988: 30-65):

- Kariyer yönetimi planlı olmalıdır
- Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir
- Yöneticiler, kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidir



- Kariyer yönetimi programlarının en kritik faktörü sayılan kariyer uyumuna önem verilmelidir.

## **2. 9. Kariyer Yönetiminin Kavramları: Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme**

### **2. 9. 1. KARİYER PLANLAMA**

#### **2. 9. 1. 1. Kariyer Planlama Nedir?**

Kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Anafarta, 2001: 3).

Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (<http://www.5mworld.com/2002>).

Günümüzde artık kariyer planlaması işletmelerle birlikte çalışan tarafından da yapılmaktadır. Yönetim tarafından desteklenmeyen bir kariyer planlama sisteminin hiçbir işlevi yoktur. Bu noktada yöneticinin de bazı görevleri bulunmaktadır.

Yöneticinin rolü;

- Performans analizi ,

- Rehberlik ve danışmanlık,
- Geri besleme sistemini oluşturma,
- Bilgi akışını sağlama,
- Kontrol,
- Motivasyon'dur.

Kariyer planlama açısından en sık başvurulan tekniklerin başında: danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, kurslar, eğitim seminerleri söylenebilir. Bunlara ek olarak bizzat örgütler tarafından hazırlanan örgütün kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri gösterilebilir. Ayrıca büyük işletmelerde kariyer planlaması için kariyer danışmanları istihdam edilmektedir. Danışmanın yol göstericiliğinde kariyer planlama grupları oluşturulmaktadır. Çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir.

### **2. 9. 1. 2. Kariyer Planlamasının Amaçları Nelerdir?**

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir;

- ***İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı:*** Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleri. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır.

- ***Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin İşgörenlerin Değerlendirilmesi:*** Çalışanlar, örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.
- ***Yeni ve Farklı Bir Alana Giren İşgörenin Değerlendirilmesi:*** Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.
- ***İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi:*** İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.
- ***İş Görenlerin Tatmininin, Sadakatinin ve İşe Bağlılığının Sağlanması:*** Örgütte çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer bir unsur ise, işgörenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir

konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağılı olarak, ücreti yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konular tercih edilebilmektedir.

- **Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi:** Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

### **2. 9. 1. 3. Kariyer Planlamanın Faydaları Nelerdir?**

- Şirket içinde bireye terfi olanaklarını gösterir ve terfi etme imkanı sağlar
- Çalışanların özelliklerinden yöneticilerin daha iyi haberdar olmalarını sağlar
- Kişisel gelişimi artırır
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek işletme ile özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sağlar
- İşletmeye bağlılığı artırır
- Kişilere spesifik konularda da kariyer hedefleri belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirme olanağı tanır.

### **2. 9. 1. 4. Kariyer Planlamanın Aşamaları Nelerdir?**

Etkin bir kariyer planlama sisteminin dört temel aşaması vardır:

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** Bu aşamanın temel amacı, belli süre sonraki personel ihtiyacının bilinmesi ve bu ihtiyaca cevap verilecek şekilde insan kaynakları stratejileri geliştirmektir.
- **Bireysel Değerlendirme:** Bu aşamada amaç, kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın ilgi, beceri, tutum, beklenti ve yeteneklerinin değerlendirmesini yapmaktır.
- **Eşleme:** Çalışanların belirlenmiş ilgi, beceri ve beklentileri ile kurumun belirlenmiş gelecek personel ihtiyacının karşılaştırılması, eşleştirilmesi aşamasıdır.
- **Kariyer Geliştirme:** Bir önceki aşamada oluşturulan kariyer stratejisi uygulamaya geçirilir. Çalışan bazı aktivitelere tabi tutulur. İş rotasyonu, seminerler, lisans, yüksek lisans programlarına parasal destek bu aktivitelere örnek olarak gösterilebilir.

## 2. 9. 2. KARIYER GELİŞTİRME

### 2. 9. 2. 1. Kariyer Geliştirme Nedir?

Kariyer geliştirme, bireylerin herbirinin, kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilen aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir (Aydemir, 2000: 7).

Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli bir süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir. Bu nedenle kariyer planlama işlevleriyle yakından ilgilidir.

Kariyer geliştirme, süreç içinde kurumsal desteklemenin devreye girdiği bölümdür. Kurumların, çalışanlarının mesleklerinde sağlıklı ilerleyebilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için faaliyetlerde bulunması kariyer geliştirme sürecini oluşturur. Bunu gerçekleştirmek için kurumlar çalışanların yükselme olanaklarını belirlemeli, performans

değerlendirmelerini yapmalıdırlar. Eğitim seminerleri, performans analizi, oryantasyon gibi faaliyetler kurumların kariyer geliştirme faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.

Kariyer gelişimi yaklaşımında kullanılan farklı araçlara aşağıdaki örnekler sunulabilir:

- **Bireysel Gelişim Katalogları:** Çalışanların kişisel gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak amacıyla, yönetim tarafından kendilerine “Bireysel Gelişim Kataloğu” sunulabilir.
- **Liderlik Programları:** Bu programlar kişilere aday oldukları bir üst kademenin yetkinliklerini kazandırmak için hazırlanmaktadır. Bu programlar sayesinde, yüksek potansiyelli çalışanların şirket üst yönetimi tarafından tanınılırlıkları artmaktadır.
- **Mentorluk Yaklaşımı:** Çalışanlara kariyer ve gelişimleri ile ilgili yönlendirme yapmanın gerekliliği birçok şirket tarafından kabul edilmiştir. Bu rol geleneksel birçok şirkette kişilerin birinci yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı uluslar arası şirketlerde bu görevin gönüllü olarak farklı yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu kişilerin, çalışanları özellikle şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri gereklidir. Bu nedenle, mentor olarak görev yapacak kişilerin seçimi de şirketler açısından önem taşımaktadır.
- **Kariyer Danışmanlığı Toplantıları:** Bu toplantılar İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yürütülebileceği gibi üst yönetimde etkili bir lider veya şirket dışında bir danışmandan destek alınarak gerçekleştirilebilir. Kariyer toplantılarında, çalışanlara şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda sunulan kariyer olanakları ve gelişim için kullanabilecekleri araçlar tanıtılır.

## 2. 9. 2. 2. Kariyer Geliştirme Programının Bileşenleri Nelerdir?

Etkin işleyecek bir kariyer geliştirme programı üç temel bileşenden oluşur. Bunlar (Balcı, 1999: 109):

- ***Kariyer Gereksiniminin Belirlenmesi:*** Bazı firmalar, psikolojik testler uygulayarak, simülasyon alıştırmaları yaparak veya çalışanları yoğun görüşmelere tabi tutarak, çalışanlarını kendi planlarını yapmaya ve kariyerleri hakkında en etkin kararları almaya yönelmektedirler.
- ***Kariyer Olanaklarının Geliştirilmesi:*** Kurumlar çalışanların kariyer ihtiyaçlarını tatmin etmek için kariyer yolları oluştururlar. Kariyer yollarının belirlenmesinde ilk önce iş ve görev tanımlarının yapılmasını sağlayan iş analizleri kullanılmaktadır. Çeşitli işlerin farklı bölümlerdeki iş gereklerinin analizi yapılarak, kurumlardaki çoklu terfi yolları belirlenebilir.
- ***Gereksinim ve Olanakların Birleştirilmesi:*** Çalışanların yetenek ve ihtiyaçları belirlendikten ve kurumun kariyer fırsatları ortaya konduktan sonra sıra bunları birleştirmeye ve önem sırasına göre dizmeye gelir. Kurumdaki kariyer hareketliliği, insan kaynakları bölümünün oluşturduğu, çalışanların yaş, kıdem ve terfi statüleri hakkında bilgilerin yer aldığı sistemlerden izlenebilir. Yönetimce, kurumdaki her çalışan için verilen belirli nakil ve terfi kararları kariyer geliştirme programlarının son noktasıdır.

## **2. 10. Kariyer Yönetimi Araçları Nelerdir?**

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Kariyer yönetimi araçları aşağıda belirtilmiştir:

## 2. 10. 1. *Kariyer Haritaları*

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir.

Kariyer Haritasında;

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı)
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri)
- Pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği
- O pozisyondan organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilir.

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara *kariyer yolları* denilmektedir.

Bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir:

- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğe bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması.



### **2. 10. 2. Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Kariyer danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir. Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İK bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İK, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir bölümdür.

İK bölümleri dışında mentor adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor ya da bir başka adıyla akıl hocaları, özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yollar ve geliştirilmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadır.

### **2. 10. 3. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda organizasyon dışında yapılan danışmanlık hizmetinin organizasyon içinde verilmesidir.

### **2. 10. 4. Kariyer Merkezleri**

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş,

işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış şeklidir. Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar:

- *Grup atölyeleri (workshops) oluşturmak:* Çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalar.
- *Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek:* Alıştırma kitapları-workbooks, bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması, kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar. Bu yolla, çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir.
- *Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarma*
- *Beceri ve yetenek testleri uygulamak:* Bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacı ile kullanılır.
- *İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak*
- *Kariyer bilgi sistemleri:* Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan işgörenler hakkında kariyer bilgi merkezindeki bilgiler, açık işlerin özellikleri ile karşılaştırılır.

## **2. 10. 5. Koçluk**

Belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere

hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır.

#### ***2. 10. 6. Eğitim ve Geliştirme Programları***

Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile, bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum, teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir.

#### ***2. 10. 7. İş Rotasyonu***

Kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı ile ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirilmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır.

#### ***2. 10. 8. İş Zenginleştirme***

İşin içeriğinin; çalışanların başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir.

### **2. 11. Kariyer Yönetimi Uygulamaları Nelerdir?**

## 2. 11. 1. İç İşe Alım

Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır (iş tanımı, iş nitelikleri, başvuru yeri, zamanı, aranacak şartları içeren).

Firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek o pozisyon doldurulur.

Avantajları:

- Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olunur
- Daha kolay ve kısa sürelidir
- Adaylar firmayı ve kültürünü bilirler, işe uyum süreci çok kısadır
- İyi bir motivasyon kaynağıdır.

Dezavantajları:

- Tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmadaki personelin niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir
- Firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklar tarafından doldurulursa firma bir süre sonra durağanlaşır
- Firma kültürünün böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılmalık göstermemeleri gerekir.

### ***2. 11. 2. Terfi***

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliktir. Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır.

### ***2. 11. 3. Transfer ve Yer Değiştirme***

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir. Transfer veya yer değiştirmede yetki, sorumluluk, ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Organizasyonda yatay bir değişiklik söz konusudur.

### ***2. 11. 4. İşten Çıkarma***

İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere: ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir.

İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artırır. İşten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından da son derece önemlidir. Bu tür bir operasyon, kısa sürede ve bir kerede yapılmalı, personel bu tür bir operasyon konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir.

Firmanın, işten çıkaracağı personele yeni iş bulmasında yardımcı olması (outplacement), motivasyon ve kurumsal bağlılık açısından önemlidir.

### **2. 11. 5. Emeklilik**

Firmalar için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır:

- Küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalar
- Firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutum belirlemesi, Ör: Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi veya bu gibi kişilerden mentor olarak faydalanılması gibi
- Emekli olacak personele yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Bu tür uygulamalar, mevcut çalışanların da motivasyonlarına olumlu etkilerde bulunur.

### **2. 11. 6. Oryantasyon Programı**

Firmada yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır.

### **2. 11. 7. Yönetici Geliştirme**

Yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir. Yönetici adayı programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin

yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. “Talent Pool” ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici aday programının bir üst düzeyidir.

### **2. 11. 8. Örgütsel Yedekleme**

Firmalarda özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar örgütsel yedeklemenin konusunu oluşturur. “Yedekleme Planı” ise, tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir. “Yedekleme Planı”, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir.

### **2. 12. Kariyer Yönetiminin diğer İK Süreçleri ile İlişkileri Nelerdir?**

Kariyer yönetimi, tüm insan kaynakları süreçleri ile birebir ilişkilidir. Bir firmada etkin bir kariyer yönetiminin işleyişi etkin bir İK sürecinin işlemesine bağlıdır.

Aşağıda kariyer yönetimi ve insan kaynakları süreçleri ilişkisi maddelenmiştir:

### **2. 12. 1. Personel Organizasyonu**

Firmaların amaçlarına ulaşması için yapılacak işleri ve bu işleri yapacak personeli belirlemesi, personel organizasyonunun konusunu oluşturur. Personel organizasyonunda kullanılan iş analizleri, iş tanımları ve iş nitelikleri kariyer yönetimde kullanılan kariyer haritasının da temelini oluşturur. Kariyer haritası olmayan bir organizasyonda da, terfi, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme gibi diğer kariyer yönetimi uygulamaları havada kalır. Dolayısıyla firmaların kariyer yönetimi konusundaki uygulamalarını değerlendirmek için personel organizasyonunu ne şekilde oluşturduğunu, hangi araç ve yöntemleri kullandığını bilmek durumundayız.

### **2. 12. 2. Personel Planlaması**

Firmaların gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, personel planlamasının konusunu oluşturur. Personel planlamasını daha ayrıntılı olarak açıklarsak; firmanın gelecekteki iş planlarına bağlı olarak oluşturulacak örgütsel yapının tahmin edilmesi ve buna paralel olarak ihtiyaç duyulabilecek insan gücü gereksiniminin belirlenmesi sürecidir. Personel planlama sürecinden elde edilen veriler, kariyer yönetiminin girdisini oluşturur. Örgüt gelecekte ihtiyaç duyacağı personel ihtiyacını, kariyer yönetimi araç ve uygulamalarıyla geliştirmeye başlayacaktır.

### **2. 12. 3. İşe Alma**

İyi bir işe alım sistemi kuran, başarılı bir şekilde uygulayarak personelini ihtiyaçlarına uygun olarak seçen firmalar, kariyer yönetimi uygulamaları için de iyi bir başlangıç yapmış olurlar. Ancak nitelikli personeli işe almak kadar onu elde tutmak da önemlidir. Bu da, diğer



insan kaynakları süreçleri ile birlikte, kariyer yönetimi sürecindeki araçların etkin kullanımına bağlıdır.

Firmaların iç kaynaklardan personel sağlaması (iç işe alım) da önemli bir kariyer yönetimi uygulamasıdır. Ayrıca firmanın iç ve dış kaynaklardan ne ölçüde ve ne şekilde yararlandığı da kariyer yönetim sürecini doğrudan ilgilendirir.

#### **2. 12. 4. Performans Yönetimi**

Çalışanların firma hedeflerinin gerçekleştirilmesine sağladığı katkının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, performans yönetiminin konusunu oluşturur. Bireylerin gösterdikleri performans sonuçlarının yanında, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ile daha iyi bir performans gösterilmesi için gerek duyulan eğitim ihtiyaçları gibi kariyer yönetimine temel teşkil eden bilgilerin de sağlanmasını sağlar. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

#### **2. 12. 5. Eğitim Yönetimi**

Kariyer yönetimi süreci, hem eğitim yönetimi sürecine girdi sağlar, hem de sonuçlarından yararlanır. Eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinin her ikisi de firmanın insan kaynaklarının geliştirilmesini nihai hedef olarak alırlar. Eğitim yönetimi çalışanların mesleki gelişimlerine önemli bir destek sağlar. Bazı eğitim yönetimi uygulamaları (oryantasyon, yönetici geliştirme), aynı zamanda bir kariyer yönetimi uygulaması olarak da algılanmaktadır.

### **2. 12. 6. Ücret Yönetimi**

Çalışanlara hangi periyodlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Önemli bir kariyer yönetimi uygulaması olan terfi işlemi sonucunda bireylerin pozisyonları ve buna bağlı olarak ücretleri de değişmektedir. Ayrıca bazı transfer ve yer değiştirmelerde pozisyon düzeyi aynı kalmakla birlikte bölgesel farklılıklardan dolayı ücret düzeyi değişebilmektedir.

### **2. 12. 7. Motivasyon Yönetimi**

Çalışanların işlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması, motivasyon yönetiminin konusunu oluşturur. Diğer insan kaynakları süreçlerindeki başarılı uygulamalar, motivasyon yönetiminin hedefi olan iş ve ilişki ortamının yaratılmasına katkıda bulunur.

Kariyer yönetimi uygulamaları da, personel motivasyonunun artırılmasında çok önemli araçlardır. Firmanın motivasyon yönetimi uygulamaları da, çalışanların mesleki gelişimlerini teşvik eder.

### **2. 12. 8. Özlük İşleri**

Özlük işleri, insan kaynakları uygulamalarının yasal çerçevesini çizer. Firmalar, kariyer yönetimi uygulamalarında, bu yasal çerçeve içinde kalmak durumundadırlar. İsten çıkarma, emeklilik gibi kariyer yönetimi uygulamalarının sınırları da büyük ölçüde yasal düzenlemelerle belirlenmiştir.

## **3. BÖLÜM**

### **3. 1. Performans Nedir?**

Bir işletmede en önemli unsurun insan faktörü olduğunu kabul ederek, çalışan bir kişinin işine; bedensel, zihinsel ve kişisel özelliklerini taşıdığı yadsınamaz. Kişi bu özellikler çerçevesinde, üstlendiği görevi maksimum seviyede yerine getirmeye çalışır. Kişi, işinde iyi bir performans sağladığı ölçüde ilerler, terfi yoluyla yükselir, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder.

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Özkanlı, 1995: 1). Bir başka tanımlaya göre ise performans; belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.

Başarıdan söz edebilmek için öncelikle kişinin yerine getireceği işi tanımlamak, bunun devamında işin gerektirdiği standartları belirlemek, bu standartların kişinin özelliklerine uygunluğunu araştırmak gerekir. Ancak belirtilen noktalar açıklığa kavuştuktan sonra kişinin işini gerçekleştirme derecesi belirlenebilir. Belirtilen standartların üzerine ulaşan kişi başarılı olarak değerlendirirken, standartları yakalayamayan kişi başarısız olarak değerlendirilir.

### **3. 2. Performans Değerlendirme Nedir?**

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirmenin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kuruluşlarda görülmektedir. Daha sonra F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalarda ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kast edilmektedir. Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performanslarını değerlendirme sürecidir (Palmer, 1993: 9). Performans değerlendirmeye ilişkin

başka tanımlamalar şöyledir: Performans değerlendirme, işgörenin işletme içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir (Erdoğan, 1991: 155). Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2000: 297). Performans değerlendirme ile tahmin yoluyla eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Bunun sonucu personeldeki yetersizliklerin ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır (Tanyaş, 2001: 52). Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2003: 1).

Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Performans değerlendirme çalışması ile elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve bu konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan sistem

günümüzde “Performans Değerlendirme Sistemi” olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994: 2).

Performans değerlendirme sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerekmektedir. Yönetim, çalışanlara ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda, çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip, zararlı öğeleri ayıklayabilmesi için açık kapı bırakılmalıdır (Palmer, 1993: 477-489).

### **3. 3. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları Nelerdir?**

En genel ifadeyle performans değerlendirme, bir bireyin ya da bir takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sistemin en belirgin amacı da; bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş ölçütlere göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelişme potansiyellerinin açığa çıkartılmasının sağlanmasıdır (Bingöl, 2003: 274). Çünkü; işgörenlerin yaptıkları veya yapmadıkları şeyler, bir organizasyonun verimliliğini doğrudan etkiler. Bu nedenle de, çalışanların kendilerine verilen rollere uygun hareket edip etmediklerinin, davranışlarının ve özellikle görevlerinde gösterdikleri performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sırasında, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirerek eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamanın yanısıra, toplam kalite anlayışının organizasyona yerleştirilmesi de

amaçlanmaktadır. Temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip bireyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket ederek kişiyi ödüllendirmek olmalıdır. Böylelikle, performans değerlendirme yoluyla her bir kademedeki çalışanın kendisini gözden geçirmesi sağlanarak, toplam kalite anlayışının yerleşmesine katkıda bulunulmuş olacaktır.

Verimlilikte ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamada büyük rol oynayan performans değerlendirmenin, işgören açısından da ayrı bir önemi bulunmaktadır. Zira, işe kabul edilip yerleştirilen ve bir iş için eğitilen işgören, kendisinden beklenen performans düzeyine nasıl ulaşacağını, başarılarını daha iyiye nasıl götüreceğini ve daha üst düzey işler için neler yapabileceğini bilmek isteyecektir. İşte bu durum, performans değerlendirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, işgörenler terfi, ücretlendirme, nakil, cezalandırma gibi hususlarda kendilerine nesnel davranıldığına ve dolayısıyla her çalışana eşit işlem yapıldığına inanma gereksinimi içindedirler. Bu gereksinimin yanısıra amirlerinin, kendileri ve işgörmeye biçimleri hakkında ne düşündüklerini de bilme ihtiyacı duyarlar. Bu gereksinim ve beklentilerin karşılanması, ancak işgörenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesi ve onlara geri-bildirim verilmesiye mümkün olabilmektedir (Bingöl, 2003: 276).

İşte belirtilen tüm bu hususların bir araya getirilmesi, performans değerlendirmenin amaç ve yararlarının da vurgulanmasını sağlamakta; dolayısıyla performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulama gibi alanların da ilk ve en önemli basamağını oluşturmaktadır.

### **3. 4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları Nerelerdir?**

Performans değerlendirme zorlu bir srectir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yreklendirmektir. Performans lm ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılması gerekir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilceği bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir:

### **3. 4. 1. Stratejik Planlama**

Hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her departman kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları, bireysel planlar ve hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Her işletmenin kendisi için geliştirdiği, yerleştirdiği performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması,



işletmenin, strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.

### **3. 4. 2. Ücret – Maaş Yönetimi**

İşletmede sağlam bir ücret yapısının kurulması açısından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirmenin kişileri motive edebilmesi için görüşler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır (Uyargil, 1994: 5). Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için, performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir.

### **3. 4. 3. Kariyer Yönetimi**

Etkili performans değerlendirme, performansın güçlü ve zayıf olduğu alanlarını ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme, çalışanları, kendilerini geliştirmek için teşvik eder ve organizasyonu, çalışanları eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirmenin verileri, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri vererek, yararlı bir başlangıç noktası oluşturacaktır.

#### **3. 4. 4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan, performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.

#### **3. 4. 5. İşten Çıkarma Kararı**

Performans değerlendirme sonuçlarında başarısız oldukları tespit edilen bireylerin bütün eğitim ve iyileştirme çabalarına rağmen başarısız olup hiçbir gelişme göstermemesi halinde, işten çıkarılma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Ancak işletmelerde performansın tek bir dönemsel değerlemesi sonucu işgörenlerin işten çıkarılması doğru bir uygulama değildir. Bu noktada, yöneticinin her türlü çareye başvurduğundan, yapılan her şeyin elemanın personel dosyasına işlendiğinden ve elemanın hangi koşulda işten çıkarılacağından personele daha önce bilgi verildiğinden emin olunması gereklidir.

#### **3. 4. 6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları**

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak, başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli işgörenlerin işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir.

### **3. 4. 7. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Performans değerlendirme, çok yönlü yapılmış ise sonuçları da çok yönlü olacaktır. Özellikle bu süreçte, kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken fısıltı gazetesi ile yayılanlar, insan kaynakları ve yönetim için önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans değerlendirme görüşmesi sırasında kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir.

### **3. 5. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler Nelerdir?**

Performans değerlendirmenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi, aynı zamanda, mutlu ve iş tatminine sahip olabilmesi için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile işgörenin iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi, ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir.

Performans değerlendirmenin diğer bir önemli amacı da, işletmenin kar ve zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmalarını konusunda fikir sahibi olmaları yoluyla, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.

Hangi amaçla yapılırsa yapılsın etkin bir performans değerlendirmenin taşınması gereken özellikler aşağıda özetlenmiştir:

### **3. 5. 1. Geçerlilik**

Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edinilen bilgilerin, performansın gerçek değerine yakınlık derecesiyle ölçülebilir. İşletmenin yapısına uygun olarak uygulanan değerlendirme yöntemi sonucu elde edilen veriler gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, üretim kalitesi, miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza gibi bireysel ıktıları kapsamalıdır. Performans değerlendirmenin bir başka derecesi de, değerlemenin işletmenin amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır, kullanılır olma oranıdır. Performans değerlendirmede geçerlilik çok önemli bir özelliktir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığından söz etmek zor olacaktır. Değerlendirme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltarak ve değerleme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını büyötmek durumundadırlar (Erdoğan, 1991: 223).

### **3. 5. 2. Güvenilirlik**

Performans değerlendirme tesadüfi sonuçlar vermemelidir. Değerlemenin hangi sınırlar içinde güvenilir olduğunun, değerlemeyi yapanlar tarafından iyi kavranması gerekir. İşğörenin özellik ve niteliklerinin zaman içerisinde değişmesi gerekir. Buna bağlı olarak performansının da değişmesi gerekir. Bu değerlemeye olan güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir. Kısacası, farklı zamanlarda işğörenin performansında bir değişme yoksa, bireysel değerlendirme sonuçlarının da değişmemesi gerekir.

### **3. 5. 3. Pratiklik**

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntem ve elde edilecek sonuçların taşınması gereken üçüncü önemli özelliği de pratik olmasıdır. lüm tekniği, işletme amacına

uygun ve anlaşılır olarak seçilmelidir. Değerlendirmede kullanılacak standartlar, yöneticilere ve değerleyicilerce kolay gözlenebilecek, karşılaştırma yapılabilecek kadar sade ve açık olmalıdır.

### **3. 6. Performans Değerlendirmeyi İş Değerlemesinden Ayıran Özellikler Nelerdir?**

Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman içerisindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen bir süreçtir. İş değerlemesi ise ücret saptamak amacıyla işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak göreceli değerlerini sistematik biçimde belirleme sürecidir.

Bu bağlamda, iş değerlemesi ücret belirleme çalışmalarına destek olmak amacıyla yapılırken performans değerlendirme motivasyon ve işgücü politikalarının belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla yapılır (Şenol, 2003: 3).

Performans değerlendirme çalışmalarını iş değerlemesinden ayıran en önemli özelliklerden birisi de, performans değerlendirme çalışmalarının periyodik olarak yapılması zorunluluğudur. İş değerlemesinde çalışmalar ancak spesifik bir iş alanının ortaya çıkması durumunda veya makro değişimler sonucu yapıldığından uzun aralıklar ile yapılmaktadır. Oysa performans değerlendirme çalışmaları daha sık yapılmaktadır. Öngörülen frekans yılda bir ya da iki olarak belirtilmektedir.

### **3. 7. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar Nelerdir?**

Performans değerlendirme çalışmaları, uygulama şekli, seçilen yöntem veya işletme, örgüt iklimi nedeniyle bazı zamanlar yetersiz kalır veya istenen sonuçlar elde edilemez. Bugüne kadar ortaya çıkmış sorunları ve eksiklikleri bilerek performans değerlemesine başlayan işletmeler, bu sorunlara karşı tedbirli olacaklardır. Genellikle performans değerlendirme çalışmalarını hazırlayan bölümler, insan kaynakları veya personel bölümleri olduklarından, bu tür sorunları bilip çalışmaları gerekmektedir.

Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlardan biri; başarı standartlarının her iş tanımına göre ayrı ayrı ve doğru şekilde belirlenmemesidir. Standartları belirlemek çok zen isteyen bir aşama iken değerlemede, ölçümün nasıl yapılacağı ayrı bir sorundur. İşe ait ölçek hazırlamak kolay gibi görünse de, gerçekte zor bir çalışma ve zor bir aşamadır. Hazırlanan ölçeğin lme gücü, gerekli özellikleri yansıtıp yansıtmadığı, ölçekten alınacak sonuçların doğruluğu önemli noktalardır.

Performans değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan sorunları; işe, değerleyiciye ve değerlemeye bağlı olarak 3 grupta toplamak mümkündür.

- **İşe Bağlı Hatalar:** ncelikle işten ne gibi sonuçların beklendiğini, miktarını, kalitesini ve veri düzeyini kesinlikle belirlemek gerekir. Aksi halde, karşılaşılacak ilk sorun, kişinin performansının hangi kriterlere göre değerlendirileceği olur. Bunun yanında çalışma prosedürleri veya iş talimatları türünde düzenleyici bilgileri olmayan, önceden planlanmamış işleri de değerlemek oldukça gctr.
- **Değerlemeyi Yapan Kişilerden Kaynaklanan Sorunlar:** Yönetici veya değerlendirmeyi yapan kişinin subjektif yargılarını değerlemeden uzak tutmak çok zordur. Değerleyiciler, bu yöntemi uygularken öncelikle şahsi fikirlerinden ve

önyargularından arınmalıdır. Değerleyicilerin düştükleri hatalardan bir diğeri, iřęörenlerin yaş, cinsiyet ve ünvanlarını göz önüne alarak değerlendirme yapmalarıdır. Değerleyicilerin yaratacakları bir diğer sorun da, işi anlamamaları, kişiye değerlemek için hatalı gözlemlerin yapılmasıdır. Değerleyici, kişi hakkında yeteri kadar açık, net, onun hakkında karar vermeye yardımcı bilgileri toplamadan bir değerlendirmeye yönelebilir. Bu durumda, değerlendirilen kişi hakkında yanlış bir işlem yapılmış olur. Bunun yanında değerleyicilerin yapabileceği bir diğer hata değerleme formlarının hatalı doldurulmasıdır. Burada yapılması gereken, formların dikkatli ve doğru doldurulmaları için değerleyicilerin bu konuda aydınlatılmaları, gerekiyorsa bu konuda eğitim almalarıdır. Değerleyici hatalarından biri de sonuçlarda bireysel eğilimin yer almasıdır. Değerleyici başka insanların etkisinde kalarak, bazı yanlış, abartılmış ya da olduğundan düşük gösterilen sonuçlar oluşturabilirler.

- **Değerleme Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar:** Değerleme sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları 3 başlık altında toplayabiliriz.
  - Sistemin organizasyon amacına uymaması, işe göre değişmemesi
  - İşletme yapısında ve boyutlara uymayan sistem
  - Bulunan sonuçların diğer yöneticiler tarafından kabul edilmemesi.

İşletme amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmek yöntemlerin tercih edilmemesi, performans değerlendirmenin başarısızlığına veya sorunlar yaratmasına neden olur. Burada önemli bir diğer husus ise, işletmelerin ücret-maaş amacı ile yapacakları değerlendirme çalışmalarını diğer amaçlardan kesinlikle ayırma gerekliliğindedir. Değerlendirmeden yüksek puan alan bir kişi, işletmenin o andaki finansal durumu nedeniyle düşük zam elde ederse ve değerlendirme sonuçları ile ücret değişikliği aynı ya da yakın zamanlarda olursa,

değerlendirmenin diğere bir amacı için kullanımı (örneğin eğitim ihtiyacının belirlenmesi) bu kişiyi pek fazla ilgilendirmeyecek ve değerlendirme sonuçları ile aldığı zam arasında kurduğu ilişki sonucu işgörenin sisteme karşı güveni sarsılacaktır (Uyargil, 1998: 115). Bunun yanında seçilen yöntemin, değerlendirmeyi yapan kişilerce beğenilmemesi ya da kabullenilmemesi, zaten sistemin baştan çöktüğünün bir işaretidir. Bir diğere sorun da, değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, kararların yöneticiler tarafından kabul edilmemesidir. Bu durumdan biraz da değerlendirme sistemi sorumludur. Eğer sistem kabul görmüyor, ya da işletmeye uygun değilse, dolaylı olarak bu sistemden elde edilen sonuçlar ve kararlar da kabul görmez.

### **3. 8. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Yapılan Hatalar Nelerdir?**

Performans değerlendirme sistemi, işgörenlerin çalışmaları sırasında gösterdikleri performansa ilişkin verilerin değerlendirilmesi temeli üzerine kurulmaktadır. Yapılacak değerlendirmenin hem yöneticinin alacağı kararlarla ilgili bir yönü, hem de performansın geliştirilmesi ile yakından ilgisi bulunmaktadır. Tüm bu düşüncelerin ardında ise, bir çalışanın değeri, katkıları, yetenekleri ve bazı yargılar yer almaktadır. Bilindiği gibi, bütün bireyler arası değerlendirmeler bazı öznelliklere açıktır. Bir başka deyişle yapılan değerlendirme, değerlendirenin hata ve yanlışlıklarından etkilenebilmekte, dolayısıyla değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir.

#### **3. 8. 1. Sistem Hataları**

Performans değerlendirme sistemlerinin nasıl planlandığı, hangi kriterlerin kullanıldığı çok büyük önem taşımaktadır. Eğer söz konusu sistem kötü planlanmış ise, gösterilen çabaların sonuçları da yetersiz ve yararsız olacaktır. Kriterler açısından da aynı savın ileri



sürülmesi mümkündür. Örneğin, yalnızca eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek veya kişisel özelliklere önem verip performansı göz ardı etmek, değerlendirmenin doğru sonuçlanmasını engelleyebilir. Bazı sistemler ise, yöneticilere gereksiz yere uğraştıklarını düşündürecek kadar fazla bürokratik işlem yapılmasını ve zaman harcanmasını gerektirmektedir. Bu sorun, kimi zaman sistemin organizasyon yapısına ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmamasından, kimi zaman da uygulama sırasında yöneticiler veya uzmanlar tarafından fazlaca abartılmasından kaynaklanabilir (Barutçugil, 2002: 230).

### **3. 8. 2. Süreç Hataları**

Uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle, sistemlerin etkinliği önemli ölçüde zedelenebilmektedir. Bu hataların büyük bir çoğunluğu, sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda yeterince bilgilendirilmemekten dolayı ortaya çıkmaktadır. Sistemi tanıtmaya amacıyla verilen bilgilerin yetersiz oluşundan ya da kişilerin bu konudaki ihmalden doğan bu tür hataların giderilmesinde eğitimin yadsınamaz önemi bulunmaktadır. Bununla birlikte asıl üzerinde durulması gereken hata türleri, çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarıdır. Bu tür hatalar, bazen kişinin belleğinin çok güçlü olmamasından, bazen de yaşadığı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilmektedir (Uyargil, 1994: 73-74).

#### **3. 8. 2. 1. Değerlendirme Standartları Sorunları**

Bu sorunlar, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın değerlendirilmesi esnasında “iyi – yeterli - tatmin edici – mükemmel” gibi sınıflandırmalar, farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Bu nedenle, yalnızca tek bir değerlendiricinin performansları değerlendirmesi durumunda yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bunu önlemek amacıyla,

değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmeleri zorunludur.

### **3. 8. 2. 2. Tam Nesnel Olamama**

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel zayıf yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Değerlendirme ölçüm yöntemlerinde, bir çok durumda iş performansı ile da ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi büyük güçlükler arz etmektedir.

### **3. 8. 2. 3. Hale Etkisi**

Hale etkisi, değerleyici olarak yöneticinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, değerlendirilen çalışanın iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisi altında kalınarak başka konularda da karar verilmesidir. Bu durumda çalışan, her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Değerleyicinin hale etkisinin altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Buna göre yönetici, astın bir konudaki kusursuzluğuna göre değerlendirme eğilimindedir. Eğer çalışan işin bir bölümünde başarılı olmuşsa ya da ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o işgöreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilmektedir. Buna paralel olarak, yönetici astını tek bir konuda başarısız görmekteyse, diğer yönleri olumlu olsa bile, sonuçta tümünden başarısız olarak değerlendirecektir. Bunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu, değerlendirilenin herhangi bir özelliğini diğer özelliklerden bağımsız olarak ele almaktır. Bir başka deyişle, çalışanları belirli konularda spesifik olarak değerlendirmek, genel olarak değerlendirmekten daha doğru ve yararlı olacaktır.

#### **3. 8. 2. 4. Tolerans – Katılık**

Tolerans bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Bu tür hatada yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem işgören hem de yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü işgörenlerin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olur. Oysa performans değerlendirmenin asıl amacı, işgörenlerin performanslarını iyileştirmektir. Bu durumda, gelişme için gerekli olan geri bildirim olayı ortadan kalkacak veya geri bildirimde bulunulmuş olursa dahi birey, kendisi hakkında yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini olduğundan daha üstün görecektir ve gelişme ihtiyacı duymayacaktır.

Öte yandan katılık da, önemli bir sakıncayı ortaya koyar. İşgörenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymişcesine değerlendirilmeleri, katılık hatasını ortaya koymaktadır. Böyle bir eğilim, çalışanların gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltmaktadır.

#### **3. 8. 2. 5. Tek Yönlü Ölçüm Hatası**

İş tanımlarında, birden çok başarı standardı belirlenebilmektedir. Kuşkusuz bu standartlar, işgörenin performansının değerlendirilmesinde temel kriterler olma özelliğine sahiptirler. Eğer değerlendirici, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yaparsa, hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşılmış olacaktır. Zira bir işin başarıyla ifşa edilebilmesi için, işin unsuru olan her bir görevin yerine getirilmesi zorunludur. Buna rağmen değerlendirmeyi yapan yöneticinin, çalışanın yerine getirdiği tüm görevleri değil de, tek bir

görevi ve onunla ilgili standardı ele alması durumunda, çalışanın işinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı ortaya çıkacaktır.

### **3. 8. 2. 6. Ortalama Eğilim Hatası**

Ortalama eğilim, performans değerlendirmede ortaya çıkan yaygın hatalardan biridir. Eğer değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenemiyor, veya tepkilerden çekinerek yüksek ya da düşük değerlemeler vermekten kaçınıyorsa, bu hata türü söz konusu olmaktadır. Bu hata türünde, çalışanların çoğunluğunun performans değerlendirmesinde orta değerlere yakın değerlendirilmeleri söz konusudur. Bu eğilim, değerlendirilen çalışanlara geribildirim olanağını ortadan kaldırır; dolayısıyla işgören eksik yönlerini görme şansını kaybeder. Bunun yanısıra, bu tür orta değerlendirmeler bir yarar sağlamaz ve karar vermeyi de oldukça güç bir hale getirir.

### **3. 8. 2. 7. Kişisel Önyargılar**

Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği, yaş, cinsiyet, ırk, dil ve din gibi kişisel yaklaşımlar değerlendirmede önyargılı davranılmasına yol açarlar. Bir kısım değerlendiriciler de, çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimlerin sonraki aşamalarda da etkisi altında kalmaya devam ederler. Diğer bir kısım ise, farkında olmadan kendine benzeyen ya da benzemeyen işgörenleri bu özelliklerine göre değerlendirirler. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak bir diğer hata da, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Böyle durumlarda, değerlendirme sonuçları gereğinden yüksek ya da düşük çıkacaktır. Oysa etkili değerlendirme, sürecin önyargılardan

arındırılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilerek bu tür hataların önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

### **3. 8. 2. 8. Kontrast Hataları**

Değerlendiriciler kısa bir süre içerisinde çok sayıda işgöreni değerlendiriyorlarsa, objektif standartları bir yana bırakıp çalışanları birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Bu durumda her bir ast, kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenecektir. Kontrast hatalarının önlenmesi için, işgörenlerin başarılı ve başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeleri önerilmektedir.

### **3. 8. 2. 9. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Bu hata türü, performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alarak değerlendirmesini buna göre yapabilmektedir. Oysa değerlendirme, geçmiş performans ile son dönem performansının beraberce ele alınmasıyla gerçekleştirilmelidir.

### **3. 8. 2. 10. Pozisyondan Etkilenme**

Bazı değerlendiriciler, çalışanların buldukları pozisyonlardan etkilenerek, organizasyonda önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, önemsiz kabul edilenleri düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi, bu hatanın ortaya çıkabilmesi için son derece müsaittir. Bunu önlemek amacıyla, ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından yararlanılması ve her çalışanın kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

## **3. 9. Performans Değerlendirme Yöntemleri Nelerdir?**

Performans değerlendirme sisteminin amaçlarına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları, performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün artık klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Diğer yaklaşımlar ise, uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş olan modern yaklaşımlardır. Organizasyonlar, tüm bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, hedeflerine ve konuya verdikleri öncelik derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi birarada kullanarak performans değerlendirmesini gerçekleştirirler (Barutçugil, 2002: 187).

### **3. 9. 1. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

İşgörenin performansını değerlemek amacıyla çok çeşitli yöntemler geliştirilmiş ise de, her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun sistemi geliştirme çabası içine girdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Her ne kadar bir örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme sistemi uygulanmasını gerektiriyorsa da, bu tür uygulamaların zaman içerisinde öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bunu önlemek için, değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılması ve bu hususta evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgütte uygulama alanı bulması zorunlu görülmektedir (Bingöl, 2003: 289).

#### **3. 9. 1. 1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi**

Astların değerlendirmeleri amirleri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntemin günümüzdeki kullanımını oldukça sınırlıdır. Çünkü, çok genel ve gözlemlenmesi g kriterlerin kullanılması nedeniyle, değerlendirmelerde subjektifleşme ve karşılaştırma sayısı artmaktadır. Ayrıca, kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı

farklılıklarının derecesi de anlaşılammamaktadır. Bu yöntemin bir diğler sakıncası da, daha üst düzey görevlerdeki kişilerin daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kaniya sahip değlerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan etkilenmeleri nedeniyle, değlerleme hatasından pozisyon hatasının doğmasına yol açmalarıdır.

### **3. 9. 1. 2. Standart Puanlandırma Cetveli Yöntemi**

Standart puanlandırma cetvelleri, çalışanların performansını birkaç kriter açısından değlerlendirir. Bu yöntem uyarınca, değlerlendirmeler önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmaktadır. Bir başka deyişle işğörenler, önceden belirlenmiş oranlara göre her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirilmektedir (Bingöl, 2003: 293). Değlerlendirmeler çoğunlukla 5 kademe üzerinden yapılır. Bu kademeler “mükemmel, ortalamanın üstünde, orta, ortalamanın altında ve çok düşük” şeklinde ve puanlı olabilir. Ancak bu yöntem, bir grup içindeki her bir kişinin görelî statüsünü belirlemede hiçbir kesin yargıya yer vermediğinden, yapılan değlerlemenin objektif ve adil olamayacağı ileri sürülerek eleştirilmektedir.

### **3. 9. 1. 3. Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveli Yöntemi**

Bu yöntemde kişiler, çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değlerlendirilmektedir. Yönetici çalışanların performansını “mükemmelden, çok düşük”e kadar uzanan puanlar vererek değlerlendirirken her konuya özgü davranış tanımlarını temel alır. Cetvelde temel görev ve sorumluluklar listelenmiş ve puan kategorileri gösterilmiştir. Her bir iş için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğı, bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına yol açmaktadır.

### **3. 9. 1. 4. Grafik Değerleme Tekniği**

Bu skalalara dayalı olarak yapılan performans değerlendirmelerde, kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçölür. Genel değerlendirmede bir kriter esas alınır ve değerlendirilecek personel bu kritere göre “ok iyi, yeterli, normal, yetersiz ve çok yetersiz” kademelerini gösteren bir skala üzerine işaret konarak değerlendirilir. Bireysel değerlendirmede ise personel tüm kriterlere göre düzenlenmiş benzer skalalar üzerinde değerlendirilir.

Grafik değerleme tekniği yöntemi, yöneticinin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir. Değerlendirmenin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılabileceği gibi, tek düze değerlendirmelere de ulaşılmasına imkan tanır. Ancak, skaladaki değerleri seçme konusunda değerlendiricilere geniş bir serbesti bıraktığından, çeşitli değerlendirme hatalarına da yol açmaktadır.

### **3. 9. 1. 5. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Bu yöntemde kullanılan değerleme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerleyici, herbir grup içinde değerlenmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlük işğörenin lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerleyiciden gizlenmiştir. Değerleyiciler mümkün olan en iyi biçimde işğörenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Değerleyiciler, işğörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara



yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir.

Değerleyiciler tarafından doldurulan zorunlu seçim ölçeği formu, yönetim ve genellikle İnsan Kaynakları Departmanı tarafından her bir tanıtımsal deyim kümesine ait önceden verilen puan veya ağırlıklar toplanarak tamamlanır. Böylece sonuçta işgörenin başarı durumu ortaya çıkarılmış olur.

### 3. 9. 1. 6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Zorunlu dağıtım yönteminin, temel karakteristiği, bir çalışanın performansının diğer çalışana göre belirlenmesidir. Bu yöntemde göre performansın saptanabilmesi için önce değerlendirilen personele verilen puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması yani dağılma karakteristiği hesaplanır. Yöneticilere veya değerleyicilere, önceden belirlenmiş oranlara göre işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir.

En yaygın dağıtım kalıbı;

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
% 10	%20	%40	%20	%10

Buna göre, 46 kişilik bir birim için yapılan değerlendirmede, yönetici veya değerleyiciden onları aşağıdaki gibi kümelendirmesi istenir:

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
5 Kişi	9 Kişi	18 Kişi	9 Kişi	5 Kişi

Burada en düşük 5 kişinin ister istemez etkili olmadıkları anlamı çıkartılmamalıdır. Sadece bunlar diğer işgörenlere göre en az etkili olanlardır.

Sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağıtım yöntemleri, karşılaştırma yöntemleri grubuna girmektedir. Bu tekniklerin ortaya koyduğu önemli bir güçlük, bir grup içindeki her bir kişinin görece konumunun oluşturulmasına karşın, çeşitli grupların görece statülerini belirlemede hiçbir kesin hükmün olmamasıdır.

### **3. 9. 1. 7. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi**

Performans değerlendirmesinde en eski ve yaygın kullanılan yöntem derecelendirme tekniğidir. Bu yöntemin birkaç türü vardır. En yaygın olarak kullanılan türünde, değerlendirmeyi yapacak yöneticiden belli bir dönemde, her işgören için bir değerlendirme formu doldurması istenir. Değerlendirme, formun üzerinde yer alan çeşitli kriterlere göre yapılır. Her kriterin karşısında dereceleri belirtilir.

Değerlendirme formlarında, değerlendirilecek başarı faktörleri ve değerlendirme eşikleri yer alır. Derecelendirme tekniğinde grafik değerlendirme olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur (Erdoğan, 1991: 183).

Bu yönteme göre değerlendirici, işgörenin durumuna uygun olan dereceyi işaretleyerek işgöreni değerlendirmiş olur. Genellikle her derecenin bir puan değeri vardır. Değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ile performans puanı tespit edilmiş olur. Bu

sayede işgörenler arası karşılaştırma imkanı da yaratılmış olur. İşgörenin toplam puanı hesaplanırken, her bir faktörden elde edilen puan, o faktörün ağırlık puanı ile çarpılır. Her faktör için aynı işlem yapıldıktan sonra elde edilen puanların toplamı, işgörenin derecelendirme ölçeğinden aldığı puanı gösterir.

Bir işletmede bulunan insanların yetenek ve özellikleri açısından normal dağılım göstereceği düşünülerek şu şekilde bir puan değeri oluşturulabilir:

Çok Yetersiz	10 Puan
Yetersiz	20 Puan
Normal (yeterli)	60 Puan
Yeterli	90 Puan
Çok Yeterli	100 Puan

Derecelendirme ölçeği ile yapılacak performans değerlendirmesinde kişinin kendini değerlendirmesi yönünde bir fikir kabul edilirse, değerlendirme formları bu amaca yönelik hazırlanır. Bu yönde hazırlanacak değerlendirme formu iki bölümden oluşur. 1. Bölümde; belirtilen başarı faktörlerine ilişkin işgörenin kendi fikirleri, 2. Bölümde, yöneticinin aynı işgören üzerindeki düşünceleri yer alır. İşgören kendisini değerler ve doldurduğu formu yöneticiye teslim eder. Her iki tarafın değerlendirme sonuçları aynı ise tutarlı bir değerlemenin yapıldığı söylenebilir.

Derecelendirme tekniği, ucuz ve uygulaması kolay bir yöntemdir. Değerleyicilerin konu üzerine uzun bir süre eğitilmelerine gerek yoktur. Yöntemin uygulanması kolaydır. Ön hazırlığı ve sonuç elde edilmesi daha kısa sürede gerçekleştirilir. Ancak performans kriterleri

ve dereceleri işlere göre değişim gösterir. Tek tip uygulanırsa sonuçlar tutarlı olmaktan uzaklaşır (Erdoğan, 1991: 189).

### **3. 9. 1. 8. İş Boyutu Ölçeği**

Çalışan doğrudan işine göre değerlenmek isteniyorsa grafik değerleme veya derecelendirme tekniklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. Bu ölçek puanlı olarak uygulanıp kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine olanak verir. İş boyutu ölçeği istenirse puanlı hale getirilir. Seçenek puanları olarak çok iyi için 5, çok zayıf için 1 olarak düşünölmelidir.

Ölçek işin yapısına uydurulmak istendiğinde iş boyutlarına da ağırlık vermek mümkündür. Bu yolun seçilmesi halinde işin çok iyi analiz edilmesi gerekir ve her iş grubuna göre iş boyutlarının ağırlığının toplam 100 üzerinden dengeli bir biçimde çıkarılması gerekir.

Bu yöntem her iş grubuna kolaylıkla uygulanır. Kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine olanak sağlar. Kriterlerin belirlenmesi ve değerlendirilenin analizinin kolay yapılamaması ölçeğin kullanılmasını zorlaştırır.

### **3. 9. 1. 9. Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yöntemi, işğörenin olumlu ve olumsuz davranışlarını belli zamanlarda yapılan gözlemler sonucunda saptamada kullanılır. İşğören, bu kritik olaylar bazında belli zamanlarda yöneticisi tarafından gözlenir. Gözlemler sonucunda, işğören davranışları kaydedilir, dosyalarına işlenir. Değerlendirme zamanı geldiğinde bu bilgiler çıkarılır ve işğörenler bu bilgilere göre değerlendirilir.

Değerleyici, işgörenlerin davranışlarını gözlerken; hangi davranış şeklini kritik veya ilginç olarak belirtecektir. Bu durum, Chruden ve Sherman tarafından şöyle açıklanmıştır (İnal, 1976: 101):

- Bir olay, işgörenin işi ile ilgili olarak olağanüstü başarı ya da başarısızlığa yol açan bir şeyi yaptığı ya da yapmadığı zaman ilginç – kritik olur
- İlginç gerçekler, başarıyı son derece etkili ya da etkisiz kılan işgören eylemleridir
- İlginç olaylar gerçeklerdir – fikirler, genellemeler değil – ancak bütün gerçekler, ilginç değildir

Kritik olayların ne olduğu önceden bir liste halinde tespit edilmelidir. Bu yöntemin diğer yöntemler gibi belli bir zaman ve şekil sınırlılığı yoktur. Kritik olayın meydana geldiği zaman söz konusudur.

### **3. 9. 1. 10. Kontrol Listeleri Yöntemi**

Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları önem sırasına göre sıralanır. Değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye en uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

İşgörenler belirlenen bu davranışlara göre analiz edilir. Kontrol listeleri ağırlıklı sistemde hazırlanabileceği gibi güçlendirilmiş seçim esasına göre de hazırlanabilir. Listedeki faktörler önem derecelerine göre 100 üzerinden puanlanır. Genellikle kontrol listelerindeki davranışların ağırlıkları son analizi yapan kişiler tarafından bilinir. Bu yöntemin iyi işlemesi için kontrol listesinin her iş grubuna göre ayrı geliştirilmesi gerekir, böyle bir gereklilik de

yöntemi biraz pahalı kılmaktadır (Erdoğan, 1991: 197). Ancak bu yöntemin faydası subjektif eğilimlerin sonuçlara daha az yansımalarıdır.

### **3.9.1.11. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi**

Amaçlara göre yönetim, son zamanların en çok ilgi duyulan yönetim tekniklerindedir. Amaçlara göre yönetim, planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok noktayı bünyesinde toplamaktadır (Efil, 1989: 78).

1954'de Pete Drucker'ın ortaya attığı bu teknik, daha sonra Mc Gregor tarafından yönetici değerlendirme tekniği olarak düşünülmüş ve yöneticilerin ulaştıkları sonuçlara göre değerlemesini sağlamıştır.

Amaçlara yönelmiş sevk ve idare, amaç ve sonuçlara göre yönetim gibi benzer kavramlarla da anılan AGY ile ilgili Peter Drucker'ın ilk yorumu şöyledir: “Örgütlerin ihtiyacı olan kişilerin kuvvet ve sorumluluklarına tam bir yetenek verecek, ekip çalışmasını sağlayacak ve kişilerin hedeflerini örgüt hedefleri ile bağdaştıracak bir sevk ve idarecilik sistemidir. Bunu tahakkuk ettirecek yegane prensip, amaçlara yönelmiş sevk ve idare otokontroldür” (Humble, 1974: 27).

Bu tekniğin yararı , bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirmesidir. Bu yöntemin en önemli dezavantajı ise; elemanların hedeflerinin birbirleriyle ilişkili olmasının onları bağımlı kılmasıdır.

Dolayısıyla çalışanların hedefleri birbirine bağımlı olduğu sürece onları tek tek değerlendirmek güçleşmektedir (Palmer, 1993: 52).

### **3. 9. 1. 12. İş Standartları Tekniği**

İş standartları tekniği, kişilerin, elde ettiği somut sonuçlara göre değerlendirilmesidir. Bir tür verimlilik değerlendirilmesidir. Bu yaklaşımdaki en ciddi sakınca karşılaştırılabilirlik sorunudur.

### **3. 9. 1. 13. Serbest Anlatım Yöntemi**

Değerleyici işgören ile ilgili anlatmak istediği her şeyi bir kağıt üzerine not eder. Anlatılanlar, işgörenin yetenekleri, potansiyel güçleri, işe karşı ilgisi, inisiyatifi, insanlarla ve yönetim ile ilişkileri vb. başlıklar altında yazılabilir.

Bu yöntem, yöneticilerin değerlendirme için oldukça geniş bir zaman ayırmalarını ve çaba harcamalarını gerektirir. Aynı zamanda yöneticinin iyi bir gözlemci ve çözümleyici olmasını da gerektirir. Aynı zamanda, değerlendiricilerin objektif davranmama ihtimalleri yüksektir. En önemli yararı, basitliğidir.

### **3. 9. 1. 14. Değerleme Merkezi Yöntemi**

Değerleme merkezi yöntemi, yönetsel pozisyonlar için potansiyel adayların bir araya geldiği ve bu adayların bir dizi mülakat, test ve egzersizlere tabii tutuldukları bir yerdir. Özellikle, bu yöntem, yöneticilerin, tipik durumlarda nasıl davranacağını ölçmek için, merkezde toplanan bir grup aday 3-5 gün arasında değişen bir sürede alıştırılmaları yaparlar ve bu devrede psikologlar ve tecrübeli yöneticiler tarafından incelenir ve değerlendirilirler (Koontz, 1976: 479).

Değerleme merkezinde değerlendirme sonunda değerleyiciler adayların performansları hakkında değerlendirmelerini özetler, diğer değerleyicilerle mukayese ederler. Bir adayın idari potansiyelini de göz önüne alarak bir sonuca varırlar ve aday hakkında özet bir rapor hazırlarlar (Koontz, 1976: 479). İstendiğinde adaylara bu değerlendirmelerle ilgili geri besleme de verilir.

### **3. 9. 1. 15. Özdeğerleme Yöntemi**

Modern yönetim kavramında işgörenlerin kendilerini değerlendirmeleri, işgöreni açık ve doğru olmaya, yöneticinin göremediği eksiklikleri ortaya çıkarmaya fırsat verir. Bu teknik, diğer performans teknikleri ile kullanıldığı sürece daha iyi sonuçlar verir.

Çalışanların özdeğerleme yapmaları, kendi performansları hakkında düşündüklerini öğrenmenin en iyi yoludur. Özdeğerleme sayesinde işgöreni motive eden unsurlar veya işine engel olan unsurlar daha kısa sürede ve daha net öğrenilir. Bu tür bilgileri elde eden yönetici performans değerlendirmesini daha doğru ve daha kolay şekilde yapar.

### **3. 9. 1. 16. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi**

Çalışanların direkt olarak denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlendirme yönteminin en temel özelliklerinden biri, çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilme yapılmalıdır.



### **3. 9. 1. 17. 360 Derece Değerleme Yöntemi**

360 derece geri besleme veya çok yönlü değerlendirme yöntemi, firmanın ve dış kaynakların içindeki birçok farklı girdileri de içeren, gittikçe popülerliği artan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem geleneksel yaklaşımların tersine, örgütsel sınırların dışında da kullanılan yetenekler üzerinde odaklanır. Bilgisayar ağları sayesinde, birçok dereceleme belgesi online olarak yönetildiğinden dereceleme yapan insanlar bu işi çok hızlı ve rahat bir şekilde yapabilmektedirler. Bu yöntem kişinin performansını daha geniş bir bakış içerisinde, çok yönlü ele alır ve yanlı değerlendirmeleri minimize eder.

360 derece yöntemi, çok yönlü derecelemeyle sahip olmakla, değerlendirme sürecini daha yasal ve savunulabilir yapmaktadır. Dereceleme yapanlar; üst düzey yöneticiler, işgörenlerin kendileri, yakın yöneticiler, aynı düzeydekiler, ekip üyeleri ve müşteriler olabilir. Bir değerlendirme sisteminin birçok değerleyici içermesi doğal olarak daha fazla zaman alacak ve daha maliyetli olacaktır.

360 derece değerleme, diğer tüm sistemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu yöntemin diğer yöntemlerden en önemli farkı geri besleme vermesidir. Geri beslemelerin veriliş şekli 360 derece değerlemenin organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme haizdir. Geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır (Şenol, 2003: 18).

### **3. 10. Performans Değerlendirme Görüşmeleri Nasıl Olmalıdır?**

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Değerlendirme yoluyla çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi süreci hiç aksatılmadan, düzenli olarak yapılmalı ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarını içermelidir.

Yöneticinin performans değerlendirmesini planlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik çabasının doruğu, çalışanlarla yapacağı görüşmedir. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur. Organizasyon iş, görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını açık seçik ortaya koyduğu takdirde değerlendirmeler daha objektif olacaktır. Performans değerlendirme görüşmesinde, işgörelere en yararlı olacak geri besleme, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemedir.

İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirmesinde görüşmeler önceden hazırlanmış bilgi formuna göre yürütülür. Bu bilgi formu, yönetici ile çalışanlar arasında serbest bilgi akışına izin verecek şekilde olmalıdır.

### **3. 10. 1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri**

Performans değerlendirme görüşmesinin hedeflerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Palmer, 1993: 56):

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak
- Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak
- Düzeltilmeye ihtiyaç duyulan performans alanlarını saptamak
- Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak

- Gelecek değerlendirme döneminde o elemanlardan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

### 3. 10. 2. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Tipleri

Performans değerlendirme görüşmelerinin iki ana tipi vardır: *Dolaysız yöntem* ve *dolaylı yöntem*.

#### ➤ **Dolaysız Yöntem**

Dolaysız yöntem, çalışanlara önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Bu yöntem, otokratik yönetici imajını güçlendirir.

Dolaysız yöntem, doğası gereği, kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve iş ile doğrudan doğruya ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez.

#### ➤ **Dolaylı Yöntem**

Dolaylı yöntem, performans değerlendirme görüşmelerine daha çağdaş bir yaklaşımdır. Çalışanlarla üstleri arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış bir

tartışmadır. Yöntem, yöneticinin önceden saptadığı bir gündeme bağlıdır ama çalışanların katkılarına da açıktır. Dolaylı yöntem, tartışmanın kontrolünü tek başına yöneticiye vermez.

Bu yaklaşımın en büyük yararı, çalışanların performanslarının çeşitli alanlarının araştırılmasına olanak vermesidir. Dolaylı yöntem, kişisel katkıları, arzuları ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duyulduğu üzerine de odaklanır.

### **3. 10. 3. Performans Değerlendirme Görüşmesinden Önce Planlama**

Değerlendirme görüşmesi, hazırlık aşamasında nelerin yapılacağı, değerlendirme görüşmesinin ne kadar zamanda bir yapıldığına ve çalışanlara hangi bilgilerin verileceğine bağlıdır.

İlk adım, çalışanların iş tanımlarını gözden geçirmektir. Bu faktörleri çalışanların mevcut performanslarıyla karşılaştırmak her iki taraf için de önemli ve değerli bilgiler sağlar. Bir elemanın performansı daha önce de değerlendirilmişse, yönetici o elemanın mevcut performansı hakkındaki bilgileri geçen görüşmeden itibaren tuttuğu notlarla zenginleştirebilir. Yöneticinin görüşmeden önce bazı notlar alması çok yararlı olur. Görüşmelerin çalışanlar açısından daha yararlı olması için, yöneticinin ele aldığı her konuyu örneklerle tartışabilmesi gerekir. Görüşmelerde organizasyonun çalışanların gelişimlerini sağlamak için yapmayı planladığı şeyler de söz konusu edilmelidir.

Performans değerlendirme görüşmesinin planlanmasından sonraki adım, görüşme için uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Görüşülecek eleman için de uygun olan bir zamanın seçilmesi, yöneticinin o elemana saygısını gösterir ve iyi bir hava yaratır. Görüşme sırasında görüşülen elemana, sorulara cevap verebilmesi ve gerekli gördüğü açıklamaları yapabilmesi için yeterli zaman bırakılmalıdır. Yönetici alışanlara, görüşmenin yerini ve zamanını oldukça önceden bildirmelidir.

Değerlendirme görüşmesini planlarken yöneticinin şu konularda açıklık sağlaması ve tartışmaya hazırlaması gerekir (Palmer, 1993: 62):

- Elemanın performansının olumlu yönleri
- Elemanın performansının aksayan yönleri
- Geçen görüşmede saptanan hedefler ve bunların mevcut performansla karşılaştırılması
- Performans durumunu gösteren açık seçik rnekler
- Performansın daha iyi hale gelmesi için yapılması gerekenler
- Elemanın kendisini geliştirmesi için yapılabilecek yardım
- Elemanın saptanan hedeflere varabilmesi için sağlanacak destek.

### **3. 10. 4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yürütülmesi**

- ***Samimi Bir Hava Yaratmak:*** Performans değerlendirme görüşmesine başlamadan önce, görüşülen elemanla samimi bir hava yaratmak çok önemlidir. Bunun yanı sıra yönetici, yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır.

- **Hedefleri Ortaya Koymak:** Yönetici ile çalışan arasında samimi bir hava yaratıldıktan sonra, yönetici hedefleri ortaya koyup gündemi açıklayarak performans değerlendirme görüşmesini başlatmalıdır.
- **Elemanın Özdeğerlendirmesi:** Elemanın kendi performansını – bütün ana görevlerini, işlevlerini ve yükümlülüklerini – sözlü olarak değerlendirmesi görüşme gündeminin ilk maddesi olmalıdır. Elemanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek, yöneticinin tartışmaya nasıl yaklaşacağına karar verebilmesini sağlar. Eleman kendisini ifade etmekte zorlanıyorsa, yönetici ona sorularıyla yardımcı olabilir. Bu sorular açık-uçlu sorular olmalıdır. Yönetici elemanın özdeğerlendirmesini dikkatle dinlemeli ve bu sırada notlar almalıdır. Ayrıca yöneticinin elemanın sorularını dikkatle dinlemesi, onu performans değerlendirmesinin parametreleri içinde tutmak için de gereklidir.
- **Yöneticinin Değerlendirmesi:** Elemanın özdeğerlendirmesi sona erdikten sonra yönetici onun sözlerine cevap vermelidir. Elemanın söylediklerine katıldığını bildirmek tartışmaya başlamanın iyi bir yoludur. Bunun ardından yönetici kendi değerlendirmesini yaparken elemanın değerlendirmesini hep göz önünde bulundurmalıdır. Yönetici değerlendirmesini elemanın söylediklerine cevap verecek şekilde yapmalıdır. Bu noktada yönetici, elemanın sözünü etmediği konuları da gündeme getirebilir. Yönetici, elemanın iyi performans gösterdiği hiçbir alanı gözden kaçırmamalı, bu konularda övücü sözler söyleyip destekleyici yorumlarda bulunmalıdır. Bu görüşmede, performansın düzeltilmesi gereken noktalarda açık seçik ortaya konulmalı ve üzerinde tartışılmalıdır.

- **Etkili İletişim:** Bir performans değerlendirmesinin yararlı sonuçlar vermesi için gerekli becerilerden biri de iletişimdir. Performans değerlendirme görüşmesinin başarılı olması, paylaşılan bilgilerin açık ve kesin olmasına bağlıdır. Dolayısıyla hem yönetici hem de eleman birbirlerini dikkatle dinlemeye özen göstermelidir.

Performans değerlendirme görüşmesini kolaylaştırabilecek bazı iletişim teknikleri vardır: “Dostça bir ortam yaratmak, yanlış anlama ihtimallerini ortadan kaldırmaya çalışmak, görüşmenin kesintiye uğramamasını sağlamak, açık uçlu sorular sormak ve sorulara dürüstçe cevap verilmesini cesaretlendirmek” (Palmer, 1993: 67)

- **Gelecek İçin Plan Yapmak:** Performans değerlendirme görüşmesinin sonunda, görüşme yapılan eleman için yeni performans standart ve hedeflerinin saptanması gerekir. Bu, elemanın o zamana kadarki performansına ve organizasyon içinde kendisi için en uygun olacak ilerleme yönünün araştırılmasına dayanmalıdır. Performansın yükseltilmesi için yapılan planlarda sonucu yönetici ile çalışanların ne ölçüde işbirliği içinde oldukları belirler. Plan, kişiler için anlam taşımalı ve mesleki bakımdan uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda, gelecek performans değerlendirmesinin de temelini oluşturur. Performansı yükseltmek için yapılan planların dört temel ögesi vardır. Bu öğelerden birincisi, planın pratikliğidir. Planın ikinci temel ögesi, zamandır. Üçüncü temel ögesi, somutluk ve son temel ögesi, organizasyonun desteğidir (Palmer, 1993: 71).

- **Performans Değerlendirmesinin Belgelenmesi:** Organizasyonlar çoğunlukla performans değerlendirme görüşmeleri sırasında ve sonrasında doldurulmak üzere değerlendirme formları hazırlarlar. Bu formların bir bölümü yöneticilerin, diğer bir bölümü de çalışanların yorumlarına ayrılmıştır. Performans değerlendirme

görüşmesinde kullanılan iyi bir formun, eğitim ve performans yükseltme planıyla ilgili olarak anlaşmaya varılan noktaları kaydetmek üzere geniş bir bölümde içermesi gerekir. Performans değerlendirme formunu hem yönetici hem de çalışan imzalar. Formlardan biri kaydedilmek üzere çalışanın personel dosyasına konur, bir diğeri de çalışanın kendisine verilir.

## **4. BÖLÜM**

### **4. 1. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme İlişkisi Nasıldır?**

Dünyadaki yeni ekonomik gelişmeler, bilişim ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, sosyal ve siyasal değişmeler hem bireyleri hem de organizasyonları etkisi altına almıştır. Bölgesel ve küresel bilgi ve iletişim arttıkça, birey ve kurumların istek ve beklentileri



de artmıştır. Bu beklenti ve talepleri karşılayan veya karşılamaya istekli olan kurumlar, sundukları ürün ve hizmetin de kalitesini artırmış, yönetim biçimlerinden insanlara yaklaşımına kadar bazı konularda değişimler yaratmak zorunda kalmışlardır.

Bütün bu değişimleri göğüsleyebilmek için kurumlar, çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermişler, insanı yaptığı iş karşılığı ücret ödenen biri olarak değil, bir iş ortağı olarak yetkili, biçimlendirilebilecek, konusunda motive edilebilecek biri olarak ele almışlardır. Yönetimin insan kaynağına verdiği önem oranında insan kaynağından daha fazla yarar sağlayacağı anlaşılmıştır.

Doğru insanı, doğru zamanda, doğru işe yerleştirmek, çalışan kişinin, o işten beklenen sonuca yönelmesinde çok önemlidir. Dinamik bir ortamda, motivasyonunu kaybetmeden doğru hedeflere, doğru zamanda koşacak kişiler yaratmak için planlı ve sistematik bir performans değerlendirme ihtiyacı doğmaktadır (Battal, 1996: 88).

Performans değerlendirme, beraberinde kariyer yönetimi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Kişilerin değişen dünyaya ayak uydurması için eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının planlı ve sistematik bir biçimde karşılanması gerektiği, insan kaynakları yönetim sisteminin temelini oluşturmuştur (Aytaç, 1997: 11).

Bireyin kariyer geliştirme konusundaki en önemli eğilimi iyi bir iş performansıdır. Bir diğer ifade ile kariyer ilerlemesi sağlamak isteyen biri, iyi bir iş performansı göstermek zorundadır. Performans standartların altında olursa, kariyer geliştirme için yapılan her türlü atılım, çaba, kariyer hedeflerine kişinin ulaşamamasına neden olacaktır. Bireysel kariyer gelişimi büyük ölçüde performansa dayalıdır.

Kurumlar ellerindeki değerli elemanları korumak ve onların kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirme ve kariyer yönetiminden yararlanırlar. Değerlendirme, farklı bireysel ve kurumsal ihtiyaçlara hizmet eder. Bu yolla kurumların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaların asgariye indirmesi, böylece hem bireylerin, hem de organizasyonun performansının yükseltilmesi mümkün olmaktadır.

Performans değerlendirme bireyin gücünü ve zaafını tanımlar. Bu tanımlama kariyer planının başlangıcıdır. Çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği ile hazırlanan bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı, çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi ve duygusal açıdan tatmin duyabilmesi için son derece önemlidir. Bu planın, mevcut performansın gerektirdiği eğitim araçlarının (kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar vb.) kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsaması bireye büyük katkı sağlayacaktır (Gönenli, 1987: 44).

## **5. BÖLÜM**

### **ALAN ARAŞTIRMASI: METİŞ HOLDİNG A. Ş.**

#### **5. 1. Özet**

Bu çalışmada Metiş Holding A.ř.'de uygulanan "kariyer yönetimi ve performans değerleme süreci" anlatılacaktır. Günümüzde ülkemizde her geçen gün önemi daha iyi kavranıp, uygulanma alanı genişleyen insan kaynakları yönetimi anlayışında değişimler ve gelişmeler olduğu ve olmaya devam ettiği su götürmez bir gerçektir.

İnsan kaynakları yönetimi olgusunun en öncelikli ve önemli hedeflerinden birisi de kuşkusuz "nitelikli işçiyle çalışabilmek" tir. Bu hedef göz önüne alındığında, insan kaynakları modellerinde bir süreç olarak "kariyer planlama ve performans değerleme" en önemli

uygulamalardan biri haline gelmektedir. Bu çalışmanın amacı ise ülkemizde faaliyet gösteren bir şirketi örnek seçerek, diğer insan kaynakları uygulamalarından da bağımsız düşünmeden o şirketin kariyer yönetimi ve performans değerlendirme politikalarına derinlemesine bir yolculuk gerçekleştirmektir.

### **5. 1. 1. Metodoloji**

Bu çalışmada Metiş Holding A.ř.'nin, İnsan Kaynakları Departmanı'nda çalışan uzman bir kişi ile önceden randevu almak suretiyle bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Akıcılığı açısından çalışma soru-cevap şeklinde hazırlanacaktır.

Çalışma iki bölümden oluşacaktır:

- Birinci bölümde Kurum'un web sayfasından alınan, kurumla ilgili genel bilgilere yer verilecek ve okuyucu ikinci bölümde yer alacak süreci önce kurumu da tanıyarak daha iyi kavrayabilecektir.
- İkinci bölümde ise Kurum'un insan kaynakları uygulamalarından özellikle kariyer yönetimi ve performans değerlendirme süreci detaylı bir biçimde soru-cevap yöntemiyle aktarılmaya çalışılacaktır.

### **5. 2. Metiş Holding A. ř.'ye Genel Bakış**

1967 yılında Metiş İnşaat ve Ticaret Limited şirketi olarak kurulan firma, 30 yılı aşkın bir sũreden bu yana sũrdũrdũęũ gelişme sonucu Metiş Holding A.ř. olarak yeniden yapılanmıştır. Holding şemsiyesi altında coğrafik olarak ve çok değişik faaliyet alanları altındaki şirketler sıkıca ilişkilendirilmiştir.

Gũnũmũzde Metiş İnşaat ve yan kuruluşlarının başarısı, yũneticilerinin işletme kabiliyetleri yanında personelin mesleki becerilerine dayanmaktadır. Gerçekleştirilen projelerin hepsi teknik yũnden karmaşık, bũyũk ve önemli oluşları nedeniyle sağlam performans noktalarıdır.

Elektrik, elektronik, parça imalatı, makina imalatı, ayakkabı imalatı, turizm işletmeciliği yũnetimi ile birlikte konaklama tesisleri yatırımları, ihracat / ithalat ve sigortacılık dallarında kurulan yan kuruluşların başarıları, inşaat alanındaki başarılı çalışmalar ile gelişmiştir.

nemli faaliyetler Yapı Grubu şirketleri tarafından ele alınmasına rağmen, bazı bũyũk ve karmaşık işler grup çalışması gerektirdiğinden Holding yerli ve yabancı şirketlerle ortaklıklar kurmuştur. Gũ santralleri ve Tũrkiye'nin bazı bölgelerinde elektrik dağıtım sistemlerinin inşası ve yũnetimi, yeni şirketlerin kurulmasına neden olmuştur.

Metiş Holding A.ř., Tũrkiye'nin globalleşme çabalarına önemli katkılarda bulunmaktadır. Kuzey Afrika, Avrupa, Rusya ve Orta Asya ũlkelerindeki başarılı girişimler ile hem ũlkeler arası karşılıklı ekonomik iş ortaklıkları ve işbirliği gelişmekte hem de Tũrkiye'nin bu ũlkelere yaptığı ihracatın artışı yũnũnde gelişmeler sağlanmaktadır. Tũrk

ekonomisinin büyümesi için yabancı sermayenin cezbedilmesi amacı ile finansal çabalar deniz aşırı hedeflere yöneltilmiştir.

Türkiye'nin başkenti Ankara'da kurulmuş olan Metiş Holding A.Ş., dünya çapındaki çalışmalarını İngiltere, Almanya ve Rusya'da bulunan büroları vasıtasıyla yürütmektedir. Holding, her türlü faaliyetini yürütecek geniş tecrübeye sahip personel istihdam etmektedir.

### **5. 3. Metiş Holding A. Ş. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Uygulamaları**

***1) Metiş Holding bünyesinde hangi tarihten itibaren İnsan Kaynakları Departmanı bulunuyor?***

1999 yılından insan kaynakları departmanı sıfırdan oluşturuldu. Yaklaşık 5 seneden beri faaliyetlerimizi yürütmekteyiz.

***2) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?***

Şirketimizde insan kaynakları faaliyetleri İnsan Kaynakları ve Kalite Grup Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu müdürlük; işe alım, oryantasyon, eğitim organizasyonu ve değerlendirme, iş analizi, motivasyon çalışmaları, iş değerlendirme, ücret, performans değerlendirme ve özlük işlerini gerçekleştirmektedir. Şirket içerisinde gerekli yönetmelik ve yönergeler de İnsan Kaynakları ve Kalite Grup Müdürlüğü tarafından çıkartılmaktadır. Bunlara seyahat harcırahlarını, personel yönetmeliğini, ödül-öneri-disiplin yönetmeliğini ve izin düzenlemelerini örnek olarak gösterebiliriz. Bu çalışmalara ilaveten şirket içerisinde

kalite sisteminin yerleştirilmesi için kalite sistemi yönergelerinin hazırlanması da bu birim tarafından gerçekleştirilmektedir.

3'lü entegre sistemine göre yönergeler hazırlanmasına rağmen şu anda sadece Metiş İnşaat ve Ticaret A.ř., ISO 9001:2000 Kalite Sistemi Belgesi'ne sahip (2000 yılından beri) ancak OHSAS 18001 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Belgesi ve ISO 14001 Çevre Kalite Belgesi de son denetime girmek üzere ve en kısa zaman dilimi içerisinde bu belgelere de sahip olacağız.

**3) İnsan Kaynakları Departmanı organizasyon şemasında nerede yer almaktadır?**

***Biriminizde kaç kişi çalışıyor?***

İnsan Kaynakları ve Kalite Grup Müdürlüğü'ne bağlı iki müdürlük (Personel Müdürlüğü, İdari İşler Müdürlüğü) ve bir de Kalite Grup Birimi bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları ve Kalite Grup Müdürlüğü'nde, İnsan Kaynakları Departmanı'nda 2, Kalite Grup'da da 1 olmak üzere toplam 3 kişi bulunmaktadır. Birimimizdeki 3 kişi çalışmalarını tepe yöneticimiz yani grup müdürüne raporlamaktadır, tepe yöneticimiz de doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır.

**4) Şirketinizdeki işe alım sürecinden biraz bahseder misiniz?**

Öncelikle içeriğini kendimizin oluşturduğu, şirket içi CV paket programımıza bağlı olarak oluşan bir CV bankamız var. şu anda bu CV bankasında 1500'ün üzerinde CV mevcut.

Herhangi bir pozisyon açıldığında öncelikle bu CV bankasını değerlendirmeye alıyoruz. Bununla birlikte biraz maliyetli de olsa özellikle teknik kadro için gazete ilanları çıkıyoruz. Aday havuzundan seçilecek CV'leri öncelikli olarak İnsan Kaynakları Birimi gerçekleştiriyor, İnsan Kaynakları Birimi'nin ön eleme sonrasında önerdiği CV'ler pozisyon ihtiyacı olan birim yöneticisine yönlendiriliyor. Birim müdürünün de yaptığı eleme sonucu İnsan Kaynakları ile birlikte birim yöneticisi ilk mülakat sürecini gerçekleştiriyor. İlk mülakatı başarı ile tamamlayan adaylarla ikinci mülakat süreci yine birlikte gerçekleştiriliyor. Bu aşamada genel müdür dilerse görüşmeyi tek başına da yapabiliyor. Eğer aday hakkında olumlu karar verilirse, birey iş teklifi için son görüşmeye çağrılıyor, bu aşamada adaya iş teklif formu sunuluyor, anlaşmaya varıldığı takdirde hazırlaması gereken evraklar listesi veriliyor ve evrakların tamamlanmasıyla birlikte hizmet akdi imzalanıyor.

Eleme sürecini başarıyla tamamlayamayan adaylara ise bir hafta içinde bir red mektubu gönderiliyor.

Mülakatlarımızda yetkinlik bazlı bir sistem uygulanmakta, davranışsal ve teknik özelliklere bakılmaktadır.

***5) Şirketiniz içerisinde görev tanımlamaları yazılı olarak bulunmakta mı? Bu tanımlar içerisinde iş gereklilikleri ve iş sorumluluklarının neler olması gerektiği belirlenmiş durumda mı?***



Şirketimizde iş analizleri sonucu oluşturulmuş yazılı görev tanımlamaları bulunmaktadır. Bu görev tanımlamaları zaman içerisinde şirket organizasyon yapısındaki değişimlere paralel olarak birtakım farklılaşmalara uğramış ve örgütsel değişiklikler görev tanımlamalarına yansımıştır. Eğer bu görev tanımlamalarında farklılıklar gerçekleşir ise bu, şirket personeline yazılı olarak bildirilir ve de aynı zamanda şirket içi haberleşme kaynağımız olan intranet’de de yayınlanır.

***6) Personelinizin hepsinin birer çalışan profili bulunmakta mı? (Mevcut görev, iş tecrübesi, performans değerlendirme sonuçları, sahip olduğu yetkinlikler, teknik bilgi ve becerilerini belirtir bilgiler gibi bireysel bir arşivleme sistemi kastedilmek istenmektedir)***

Her bir çalışmamız için hazırlanmış olan personel envanterleri mevcuttur. Personel envanterinde şu gibi bilgiler yer almaktadır:

- Kişisel Bilgiler,
- Eğitim Bilgileri,
- Mesleki Deneyim (Bu, Metiş içindeki ve Metiş öncesi deneyim olmak üzere iki ayrı başlık olarak yer almaktadır),
- Metiş Holding bünyesinde almış olduğu eğitimler,
- Performans Sonuçları (Bağlı olduğu birimin amiri tarafından gerçekleştirilen)

Performans değerlendirme sonuçları dışındaki bütün diğer bilgiler şirket içi iletişim ağı intranet vasıtasıyla bütün çalışanlarımız tarafından görülebilmektedir. Çalışanlarımız

kurmuş olduğumuz bu iletişim ağı sayesinde personel envanterleri dışında yönetmelik ve yönergelere de ulaşabilmektedir.

**7) Şirketinizde performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu? Varolan performans değerlendirme tekniklerinden hangisini kullanmaktasınız? Veriler ne kadar sürede bir yenilenmektedir?**

Şu anda şirketimizde performans değerlendirme sistemi kurulum aşamasında. Yetkinlik ve hedef bazlı bir performans değerlendirme sistemi oluşturmaktayız. Performans değerlendirme sisteminin kurulmasında biraz geç kaldığımızın farkındayız. Ancak bunun arkasında yatan birtakım nedenler mevcut.

Öncelikle Metiş Holding inşaat ağırlıklı bir şirket ve bununla bağlantılı olarak inşaat sektörünün çeşitli olumsuz yanlarından İnsan Kaynakları Birimi de doğal olarak etkilenmekte. Örneğin 2002'den sonra inşaat sektörü krizden çok etkilendi ve bu ister istemez insan kaynakları fonksiyonlarının ertelenmesine yol açtı. Bir anlamda performans yönetim sisteminin kurulması bilerek ertelendi. Metiş Holding'le ilgili bir diğer nokta da aile şirketi olması. Bunun elbette avantaj ve dezavantajları var. Aile şirketi olmasından dolayı kurumsallaşma ve insan kaynakları sisteminin oturtulmasında çeşitli sorunlar yaşandı. Kısacası bu iki neden performans değerlendirme sisteminin kurulmasını geciktirdi.

Şu anda bu sistemin oluşumu tamamlandı ve üst yönetim tarafından sistem kabul edildi. Sıradaki aşama bu konuda şirket personeli ve yöneticilere vereceğimiz eğitimlerde. Her iki kesim de bu sistemin önemini anlamalı ki, değerlendirmelerini bu koşullara göre gerçekleştirsinler. İlk uygulamayı Ocak 2005 içerisinde gerçekleştirmeyi planlıyoruz. Bu bir

örnek çalışma olacak ve herkesin sistemi algılamasını ve öğrenmesini sağlayacak, Ocak ayında yapılan değerlemeden 6 ay sonra bir değerlendirme daha yapma düşüncesindeyiz. Ancak ondan sonra yapılan değerlemeleri yılda 1 kez yapmayı planlıyoruz.

**8) Kariyer planlama konusunda etkin olarak yürüttüğünüz faaliyetler var mı? Varsa nelerdir? (Kariyer danışmanlığı, koçluk, kariyer merkezleri, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi)**

İş rotasyonu ve iş zenginleştirme şu ana kadar dolaylı yoldan yapılıyordu. Prosedüre bağlı ve kayıt altında değildi. Ancak çıkarmış olduğumuz prosedürlerle bu alan netleştiriliyor ve sistem oturtuluyor. Örneğin görev tanımlarının revizyonunda iş zenginleştirmeye yer verildi. Performans değerlendirme formunda da iş rotasyonu başlığı açıldı. Performans değerlendirme sistemi ile birlikte iş zenginleştirmenin daha kayıt altına alınacağını düşünüyoruz. Bununla birlikte şantiyelerimiz arasında transferler söz konusu. Örneğin birey bir şantiyede saha mühendisi iken diğer bir şantiyede merkez ofiste çalışabiliyor. Bu çalışanın her iki alanda da bilgi sahibi olabilmesi açısından önemlidir.

Personelin transfer ve terfi teklifi de birim yöneticisinden gelir. Yani bu mekanizmaların işletilmesinde proje yöneticileri ve İnsan Kaynakları Birimi dirsek teması içerisindedir.

**9) Personelinizle bireysel kariyer haritalama (gelecekte hangi pozisyonlara gelebilecekleri, varolan yollar ve ulaşma stratejileri konusunda) faaliyeti gerçekleştiriyor musunuz?**

Şirketimizde personel işe alma-terfi-transfer yönergesi mevcut. Bu yönergede memurluktan uzman yardımcılığına, uzman yardımcılığından uzmanlığa, buradan müdür yardımcılığına ve son olarak müdürlüğe nasıl yükselecekleri belirtilmiştir. Yönergede, lise, yüksekokul ve üniversite, yüksek lisans mezunu olma koşullarına bağlı olarak bu sürecin nasıl farklılaşacağı üzerinde de durulmuştur.

**10) Şirket içi uygulanan eğitim ve geliştirme programlarından bahsedebilir misiniz?**

Eğitimlerimiz iki yoldan yürütülüyor. Şirket içi eğitimler birinci başlık. İkinci başlıkta “outsorce” olarak nitelendirebileceğimiz dışarıdan eğitim programları var. Şirketimizde eğitim planları yıllık olarak oluşturuluyor ve bütçeleri de yıllık olarak belirleniyor.

Eğitim planında, ihtiyaç analizine göre yapılması zorunlu olan “must” eğitimler var. Bu eğitimlerin planlanmasında yöneticilerin talepleri de göz önünde bulunduruluyor. Bunlar için yıllık belirli bir bütçe ayrılıyor. Ama koşulların gerektirdiği eğitimler için de (bunları plan dışı eğitim olarak da tanımlayabiliriz) bütçede yer ayrılıyor. Yani bir anlamda eğitim planı yeni eğitimlere göre esnek bırakılıyor.

Şirketimizde her eğitimden sonra eğitim sonuçları şirket personeli tarafından değerlendiriliyor, bir de eğitim veren eğitmen tarafından çalışanlarımızla ilgili değerlendirme formları dolduruluyor. Bununla birlikte her personelimizin eğitim sicil kartı var. Bu kartlarda almış oldukları eğitimlerle ilgili bilgiler yer alıyor. Her eğitimden sonra çalışanlara sertifika veriliyor ve bu sertifikaların bir kopyası da personel dosyasında yer alıyor.

**11) Çalışanlarınızın motivasyonunu artırıcı ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz?**

**Şirketinizde bir motivasyon yönetim sistemi uygulanıyor mu?**

Motivasyon yönetim sistemi olarak adlandırabileceğimiz herhangi bir sistem yok. Ancak elbette çalışanların motivasyonunu sağlamaya dönük birtakım etkinliklerde bulunuyoruz. Bunlara örnek olarak şu etkinlikleri sıralayabiliriz:

- Özel günlerde yapılan kokteyller (yılbaşı, bayram gibi),
- Aylık olarak çıkardığımız bülten,
- İletişim faaliyetleri ve bilgilendirme toplantıları,
- Trekking, brunch, piknik gibi etkinlikler,
- Her ay tiyatro veya konserlere toplu bilet alımı,
- Öneri Kutuları (Bu öneri kutuları her katta bulunuyor. Öneriler gerçekleştirilmeye çalışılıyor ancak herhangi bir nedenden dolayı yapılamıyorsa nedeni belirtiliyor)

Ayrıca şirketimizde maaş dışında çalışanlarımıza sağladığımız birtakım yan ödenekler var. Örneğin uzman ve üstü statüde çalışan personele özel sağlık sigortası veriyoruz, çalışanlarımıza yılda iki defa ikramiye veriyoruz. Üst yöneticilerin benzin masraflarını karşılıyoruz. Bütün bu belirtilen ayrıcalıklar bireylerin motivasyonları ve kuruma olan bağlılıklarını artırıcı faktörlerdir.

**12) Gerçekleştirdiğiniz bütün bu insan kaynakları uygulamaları şirket üst yönetimi tarafından destekleniyor mu?**

Evet elbette. Zaten şirket üst yönetimi tarafından desteklenmeyen faaliyetlerin hayat bulma şansı olmuyor. Gerçekleştireceğimiz her faaliyette üst yönetimin desteği alınıyor.

***13) Şirketinizde yürütülen ücret politikasından biraz bahsedebilir misiniz?***

Şirketimizde uyguladığımız iş değerlendirme sistemimiz mevcut. Bu sistem İnsan Kaynakları Departmanı tarafından oluşturulmuş ve şirketimize özgüdür. Tüm pozisyonların puanlamaları mevcuttur, o pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler de belirlenmiştir. Bireyin alabileceği minimum-maximum ücret aralıkları bu sistemde oluşturulmaktadır. Bireye özgü yetkinlikler min-max aralığında kişinin ücretinin nerede olması gerektiğini belirlemektedir.

***14) Şirketinizin yazılı bir vizyon ve misyonu var mı?***

Evet elbette. Bu yazılı vizyon ve misyonu basılı olan bütün kataloglarımızda, broşürlerimizde ve internet sitemizde yayınlıyoruz.

## SONUÇ

Örgütlerin amaçlarına ulaşmak ve verimliliklerini artırmak için kullandıkları en önemli kaynaklardan biri insandır. Küreselleşmenin etkileri ve bilgi toplumuna geçişle birlikte insan kaynakları yönetimi bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmış ve çalışanları bir maliyet unsuru olarak değil örgütlerin devamı ve başarısı için potansiyel bir kaynak olarak değerlendirmeye başlamıştır.

Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemi de insan kaynakları yönetiminin altında yer alan süreçlerdir ve diğer tüm insan kaynakları yönetimi işlevleri ile yakından ilişkilidirler. Teknoloji alanındaki gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve örgütün gelecekteki gereksinimlerini planlama ihtiyacı kurumsal kariyer yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını gündeme getirmiştir.

Örgütlerde kariyer yönetimi çok önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır ve bu zincirde bir halka teşkil etmektedir. Nasıl ki bir şirket bünyesinde yer alan insan kaynakları departmanı ücret sistemi, performans değerlendirme, eğitim, iş analizi ve etüdü gibi temel görevleri dikkatle yerine getiriyorsa; kariyer planlamasını da aynı özenle sürdürmelidir. Çünkü günümüzün değişen çalışma koşulları, şirket içinde statü ayrımı yapmadan herkesin

kariyerinin planlanmasını gerektirmektedir. Yalnızca ciddi bir şekilde planlanan ve uygulanan bir kariyer geliştirme sisteminin kurumlara maddi kazanç olarak döneceği kuşkusuzdur. Kariyer planlama uygulamalarının başarılı olmalarının önemli bir önkoşulu, hem çalışanların hem de danışmanlık yapacak olan kişilerin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesidir. Bu önkoşulun yanı sıra, bir kariyer planlama-geliştirme programının etkililiğini; özellikle performans değerlendirme, iş analizi, eleman seçme, yerleştirme, eğitim ve insan gücü planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi etkinlikleriyle ne derece eşgüdüm içinde olduğu belirler. Bu etkinliklerden kopuk bir şekilde yürütülen kariyer geliştirme programlarının başarılı olmalarını beklemek gerçekçi olamaz.

Örgütlerde performans değerlendirme de çok önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır. Performans değerlendirme çalışanın görevine uyum ve katkısının ölçülmesinin yanı sıra, bundan sonraki görevlerine optimal dağılımı da sağlar. Bu bakış açısı altında yapılan çalışmada, araştırma sonuçları; başarı değerlendirmenin örgütlerde kesinlikle yapılmasını ve sonuçlarının açıklanmasını öngörmektedir. Örgütlerde başarı değerlendirmenin nasıl ve niçin yapılacağı, kimlerin yapacağı, hangi periyodlarla yapılacağı, sonuçlarının çalışana aktarılma durumu ve başarı değerlendirme kurullarına astlardan temsilci katılması hususu gibi son derece önemli faktörlerin daha baştan itibaren belirli normlara bağlanması gerekmektedir

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda Metiş Holding A.Ş.'nin kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemiyle ilgili şu gibi değerlendirmelerde bulunmak mümkündür:



- İnsan Kaynakları Uzmanı Betül Açıkalın'ın da belirttiği gibi, Metiş Holding'in bir aile şirketi olması kurumsallaşma adına beraberinde bazı dezavantajları getirmiştir. Şirkette insan kaynakları sisteminin kurulması ve yerleşmesinde gecikmelerin meydana gelmesi buna bağlanabilir. Bununla birlikte krizden oldukça etkilenen bir sektörde faaliyet göstermeleri nedeniyle insan kaynakları uygulamalarının böyle zamanlarda ikincil planda kaldığı söylenebilir.
- Bu gibi olumsuz faktörlere rağmen insan kaynakları yönetimi işlevlerini etkili ve sistemli bir şekilde yürütme yönünde çabaların olduğu görülmektedir. İş analizi, insan kaynakları sağlama ve seçme, eğitim, işe alma-terfi-transfer alanlarında sistem başarılı bir şekilde işlemektedir. Şirkette performans değerlendirme sistemi de kurulma aşamasındadır.
- Metiş Holding'de kurulmuş bir kariyer yönetim sistemi mevcut değildir. Ancak eğitim yönetimi uygulamaları, işe alma-terfi-transfer alanındaki düzenlemeleri (şirkette personel işe alma-terfi-transfer yönergesi çıkartılmıştır ve tüm yönergelere çalışanlar intranet ortamında ulaşabilmektedir), her çalışanın bir personel envanterinin bulunması, performans değerlendirme sistemiyle daha da etkin bir şekilde yürüteceklerini belirttikleri iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulamalarıyla adı konmamış da olsa çeşitli eksikliklerine rağmen işleyen bir kariyer sisteminden söz etmek mümkündür.

## ÖZET

Bu çalışmada, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme kavramları ayrıntılı olarak aktarılmaya çalışılmış; bu insan kaynakları fonksiyonlarının pratikte nasıl vuku bulunduğunu ortaya çıkartmak amaçlanmıştır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmak ve verimliliklerini artırmak için kullandıkları en önemli kaynaklardan biri insandır. Küreselleşmenin etkileri ve bilgi toplumuna geçişle birlikte “İnsan Kaynakları Yönetimi” bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmış ve çalışanları bir maliyet unsuru olarak değil, örgütlerin devamı ve başarısı için potansiyel bir kaynak olarak değerlendirmeye başlamıştır. Teknoloji alanındaki gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve örgütün gelecekteki gereksinimlerini planlama ihtiyacı, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını gündeme getirmiştir.

Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin, en önemli nedenlerinden biri, çalışanların iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir şekilde örgütte kalmalarını sağlamaktır. Performans değerlendirme çalışmalarıyla da kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısacası bir bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilir. Bunun sonucu personeldeki yetersizlikler ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır. Bütün bu çalışmalar bireyin kurumla bütünleşmesini, kuruma olan bağlılığı ve motivasyonu dolayısıyla kaliteyi, hizmetin niteliğini, karlılığı artırır.

## ABSTRACT

This assessment tries to explain the career management and performance evaluation concepts; aiming to reveal how these human resources functions are realized.

People are the most important resource for the increase of performance and to reach the aims of an organization. Affected by the shift to information society and globalization "Human Resources Management" has employed as a management philosophy and employees are no more evaluated as cost items but as elements for success and sustainability of an organization. Career management and performance evaluation concepts emerged from the necessities of technological development, changes in the scopes of work and planning for the future needs of the organization.

The most important reason for the career management in organizations is to provide job satisfaction besides to continue their employment efficiently and successfully. Shortly with performance evaluation works whatever the tasks of employees within the organization are, the individuals are reassessed from the points of view like effectiveness, discrepancies, competencies and imperfections. Thus ineptness or incapableness of personnel are assessed and which type of training needed for elimination of such attributes are decided. All these studies help us to integrate the individual with the organization, increase their devotion and motivation; effecting the increase in quality, qualifications and profitability of the work.

## **KAYNAKÇA**

### **Kitaplar**

**AKAL**, Zühal (1992); “*İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.

**AKAT, İ., BUDAK, G.** (1994); “*İşletme Yönetimi*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul.

**ATAOL**, Alpay (1989); “*Kariyer Yönetimi*”, Hv. Tek.Ok.K.lığı Basımevi, İzmir.

**AYTAÇ**, Serpil (1997); “*Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

**AKYÜZ, Ö.F.** (2001); “*Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

**BARUTÇUGİL**, İsmet (2002); “*Performans Yönetimi*”, Kariyer yayınları, İstanbul.

**BİNGÖL**, Dursun (2003); “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Yayınları, İstanbul.

**BURACK**, Elmer (1988); “*Career Management in Organizations: A Practical Human Resource Planning Approach*”, Brace-Park Press, Lake Forest.

**BYARS, L.L., - RUE, L. W.** (1997); “*Human Resources Management*”, 5. Ed., Irwin Ic. Co.

**CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş.** (2001); “*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Siyasal Kitabevi, Ankara.

**CANMAN, A.D.** (1994); “*Çağdaş Personel Yönetimi*”, TODAİ Yayını, Ankara.

**CERTO, Samuel** (1992); “*Modern Management Quality, Ethics and the Global Environmet*”, Alyn and Bacon Publishing.

**DESSLER, G.** (1988); “*Personnel Management*”, 4.Ed., Prentice Hall, New Jersey.

**DUBRİN, Andrew** (1990); “*Human Relations For Career Success*”, Prentice Hall, New Jersey.

**EFİL, İsmail** (1989); “*İşletmelerde Yönetim Organizasyon*”, Sidre Yayıncılık, Bursa.

**ELDEM, Yaprak** (2003); “*İnsan Kaynakları Beni Kurtar!*”, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

**ERDOĞAN, İlhami** (1991); “*İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*”, İ. Ü. ,Yayın No: 248, İstanbul.

**FINDIKÇI, İlhami** (1999); “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

**FINDIKÇI, İlhami** (2002); “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

**GREENHAUS, J.** (1987); “*Career Management*”, Harcourt Brace Jovannovich Inc., Florida.

**GRIFFIN, R.W.**, (1993); “*Management*”, 4<sup>th</sup> Edit, Texas.

**GUTTERIDGE, T. G., LEIBOWITZ, Z.B. & SHORE, J. E.** (1993); “*Organizational Career Development*”, Jossey – Bass, San Fransisco.

**KAYNAK, Tuğray** (1996); “*İnsan Kaynakları Planlaması*”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

**KAYNAK, Tuğray vd.** (1998); “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul.

**KLAFT, L.A., MURDİCK, R.G., SCHUSTER, F.E.**, (1985); “*Human Resource Management*”, Vharles E.Merril Publ.Comp., All Bell & Howell Comp., Florida.

**KOONTZ, Harold** (1976); “*The Principles of Management*”, Mc-Graw Hill Inc., New York.

**LEIBOWITZ, Z. B., FARREN, C. & KAYE, B. L.** (1986); “*Designing Career Development Sysytems*”, Jossey – Bass, San Fransisco.

**LUTHANS, F.**, (1992); “*Organizational Behavior*”, 6<sup>th</sup>. Edt., Mc Graw Hill.

**MEYVECİOĞLU, Ayet** (1999); “*Performans Yönetimi*”, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.

**MOOREHEAD, G. ve GRIFFİN R. W.** (1989); “*Organizational Behaviour*”, Houghton Mifflin Co., Boston.

**ÖNER**, M. (2001); “*Kişisel Kariyer Planlaması*”, Kariyer Yayınları, İstanbul.

**ÖZDEN**, Mehmet Cemil (2001); “*Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel’in El Kitabı*”, Ümit Yayıncılık, Ankara.

**PALMER**, Margaret J. (1998); “*Performans Değerlendirmeleri*”, Rota Yayınları, İstanbul.

**SCHULLER**, Randall, S., (1993); “*Personnel & Human Resource Managemet*”, John Willey and Sons., New York.

**SİNGER**, M., G. (1990); “*Human Resources Management*”, Puns. Kent. Publ. Comp., Boston.

**TANYAŞ**, Mehmet (2001); “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul Teknik Üniversitesi, 52-94, İstanbul.

**TELİMEN**, Osman (1978); “*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*”, İTİA, İstanbul.

**TORTOP**, Nuri (1994); “*Personel Yönetimi*”, Yargı Yayınevi, Ankara.

**UYARGİL**, Cavide (1998); “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

**WALKER**, J., **GUTTERIDGE**, T. (1990); “*Career Planing Practices*”, New York.

**WOODS**, Robert, H., (2000); “*Managing Hospitality Human Resources*”, Michigan, Educational Institute A.H.& M.A., Michigan.

**YÜKSEL**, Öznur (1997); “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Tümaş Yayınları, Ankara.

### **Makaleler**

**ACAR**, C.A., (2000); “*Genel ve Özel İşgören Grupları Açısından Kariyer Yönetimi*”, (Yayınlanmamış Seminer Notları)

**ANAFARTA**, Nilgün (2001); “*Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif*”, Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi, C.1(2)

**AYDEMİR**, Nilgün (1995); “*2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*”, TÜGİAD, İstanbul.

**BARUTÇUGİL**, İsmet (2003); “*Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi*”, <http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm>, 16.10.2003.

**BERBEROĞLU**, Güneş (1991); “*İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1, s.135.



**BUDAK**, Gönül vd. (1995); “*Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato: İzmir İli İçerisinde Bir Pilot Uygulama*”, 3. Ulusal Yönetim Kongresi Tebliği, İzmir.

**BUDAK G., TOZKOPARAN G.**, (1995); “ *Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato*”, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, İzmir.

**DEMİRBİLEK**, Tunç (1994); “*Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 11, ss. 71- 85.

**GÜRAN**, Sait (1988); “*Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirmesi*”, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, Kocaeli.

**GÖNEN**, Dündar (1994); “*Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model*”, 2. Yönetim Kongresi Tebliği, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları:1, Kuşadası.

**ÖZKANLI**, Özlem (1995); “*Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama*”, Doktora Tezi, Ankara.

**SABUNCUOĞLU**, Zeyyat (1988); “*Performans Değerlendirmesinin Önemi ve Başlıca Yöntemleri*”, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, Kocaeli.

**SÜMER**, Canan (1998); “*İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme*”, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt:4, Sayı:9, ss.62-65.

**ŞENOL**, G. (2003); “*İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, Uludağ Üniversitesi*”, İİBF., İşletme Bölümü, Bursa.

**TAŞTAN**, Seçil (2003); (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html>, 16.10.2003).

**UYARGİL**, Cavide (1993); “*Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching*”, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, Sayı:14, İstanbul.

**UYARGİL**, Cavide (1994); “*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul.

**YALÇIN**, Selçuk (1985); “*Personel Yönetimi*”, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul.

**YAYLACI**, G., Ö. (1999); “*Kariyer Yönetimi*”, Pazarlama Dünyası Dergisi sayfa no: 77, İstanbul.

### **Tezler**

**BAĞÇIVAN**, Mümin (2002); “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

**BALCI**, Nurgül (1999); “*İşletmelerde Kariyer Planlaması ve KKK’nda Bir Uygulama*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

**BATTAL**, Turgay (1996); “*Performans Değerlendirmesi ve TSK İçin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

**GÖNENLİ**, Ümit (1987); “*Başarı Değerlendirmede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay*”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

**GÖK**, Erkan (2000); “*Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

**KALAY**, Faruk (2002); “*İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Uygulama Örneği*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

**TURHAN**, M. Hakan (1998); “*İnsan Kaynakları Planlamasında Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

**YILDIZ**, Ümit (2001); “*İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

## **İnternet**

<http://www.bilgiyonetimi.org>

[http://www.cicekler.com.tr/down\\_mylmz/Kariyer\\_Planlama\\_Bitirme.zip](http://www.cicekler.com.tr/down_mylmz/Kariyer_Planlama_Bitirme.zip)

<http://www.kariyer.net>

<http://www.insankaynaklari.com>

<http://www.mcozden.com>

<http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm>, 16.10.2003

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky.html>, 17.10.2003.