



**T.C**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN**  
**KARİYER PLANLAMASIYLA İLİŞKİSİNİN ANALİZİ VE BİR**  
**UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Selver KILIÇ**

**BURSA - 2011**





**T.C**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN  
KARİYER PLANLAMASIYLA İLİŞKİSİNİN ANALİZİ VE BİR  
UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Selver KILIÇ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU**

**BURSA – 2011**

**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 700814010 numaralı Selver KILIÇ'ın hazırladığı "Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 23/03/2011 günü 11:00 – 12:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oy çokluğu ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU  
Uludağ Üniversitesi



Üye  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ  
Uludağ Üniversitesi



Üye  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Melek TÜZ  
Uludağ Üniversitesi

23/03/2011

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Selver KILIÇ  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans  
Sayfa Sayısı : X+109  
Mezuniyet Tarihi : 23/03/2011  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

### **PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KARIYER PLANLAMASIYLA İLİŞKİSİNİN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA**

Günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini belirleyen en önemli unsurlardan birisinin, insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir. Performans değerlendirme sistemi ve bu sistemden elde edilen verilerin kariyer planlamasında kullanılması da insan kaynaklarının verimliliğini artırmada oldukça önemlidir. Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından biri olan performans değerlendirme sistemini, bu sistemle bağlantılı olarak kariyer planlamasını ve performans değerlendirme sistemiyle kariyer planlamasının birbirleriyle olan ilişkilerini inceleyen bir çalışmadır. Bu çalışmada her iki kavram ve aralarındaki ilişki öncelikle teorik açıdan incelenmiş ve daha sonra yapılan örnek olay çalışması ile niteliksel olarak değerlendirilmiştir. Örnek olay çalışması sonucunda elde edilen bulgulara göre, uygulamanın yapıldığı firmada, performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların kariyer planlama sürecinde veri olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlar, firma içerisinde alınan terfi, transfer, işten çıkarma, örgütsel yedekleme ve iş rotasyonu kararlarının alınmasında önemli birer veri kaynağıdır. Ayrıca firmadaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışanların eğitim programlarının hazırlanmasında da performans değerlendirme sonuçları önemli bir etkidir.

### **ANAHTAR KELİMELER**

İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme, Kariyer, Kariyer Planlaması

## **ABSTRACT**

Name and Surname : Selver KILIÇ  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : Master  
Page Number : X+109  
Degree Date : 23/03/ 2011  
Supervisor : Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

### **ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AND CAREER PLANNING AND AN APPLICATION**

At the present day, one of the most important fact which defines the competitive power of the companies is human resources. Performance Appraisal System and using the datas of the system at the career planning is very important to increase the productivity of the human resources. This study investigates the Performance Appraisal System as one of the most important application of Human Resources Management and as related, analysis the career planning and relationship between career planning and performance appraisal system. In this study, both of the subjects and their relationship are investigated theoretically at first and later, the study evaluated via a qualitative case study. The findings which achieved form the case study show us, the results of the performance appraisal system are being used as datas at the career planning process of the company which the study has actualized. The results which achieved from the performance appraisal system are very important datas for the promotion, transfer, dismissal, succession planning and job rotation decisions of the company. At the same time, the performance appraisal results are a very important agent for determining the company's training needs and planning the training programmes of the employees.

### **KEY WORDS**

Human Resource, Performance Appraisal, Career, Career Planning

## ÖNSÖZ

Araştırma öncesinde konu seçiminde beni yönlendiren, araştırma süresince yardımları ve yol göstericiliği ile desteğini gördüğüm, tez danışmanım değerli hocam, sayın Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'na,

Çalışmanın uygulama bölümündeki katkılarından dolayı sayın Prof. Dr. Serpil Aytaç'a,

Uygulamanın gerçekleşmesinde yardımcı olan X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş. İnsan kaynakları departmanı çalışanlarına,

Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu çalışma süresince bana hep destek olan anneme, babama, kardeşlerime ve çalışmamın her aşamasında yanımda olan nişanlıma,

En içten teşekkürlerimi sunarım.

Bursa, 2011

Selver KILIÇ

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar.....	IX
ŞEKİLLER.....	X
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TANIMI VE ÖNEMİ .....	3
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI .....	5
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN YARARLARI .....	6
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN KULLANIM ALANLARI.....	7
5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	9
5.1. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi .....	10
5.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi .....	10
5.3. Değerleme Periodlarının Belirlenmesi .....	11
5.4. Değerlemecilerin Belirlenmesi .....	11
5.5. Değerlemecilerin Eğitimi .....	12
5.6. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi .....	13
5.7. Geribildirim .....	13
6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....	14
6.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri.....	14
6.1.1. Basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi .....	14
6.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi .....	16
6.1.3. Grafik dereceleme yöntemi .....	17
6.1.4. Davranışsal değerlendirme skalaları .....	18
6.1.5. Kritik olay yöntemi.....	18
6.1.6. Kontrol listesi yöntemi .....	20
6.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri .....	21
6.2.1. Değerlendirme merkezi yöntemi .....	22



6.2.2. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi .....	22
6.2.3. 360 Derece değerlendirme yöntemi.....	23
7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR .....	25

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KARİYER PLANLAMASI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİYLE KARİYER PLANLAMASININ İLİŞKİSİ**

1. KARİYER PLANLAMASI.....	28
1.1. Kariyer Kavramı .....	28
1.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler .....	29
1.2.1. Sosyal faktörler.....	29
1.2.2. Kişisel faktörler .....	30
1.3. Kariyer Aşamaları.....	31
1.4. Kariyer Planlamasının Tanımı ve Önemi .....	35
1.5. Kariyer Planlamasının Amaçları .....	36
1.6. Kariyer Planlamasının Yararları .....	37
1.7. Kariyer Planlamasının Boyutları .....	38
1.7.1. Bireysel kariyer planlama.....	38
1.7.2. Örgütsel kariyer planlama .....	41
1.8. Kariyer Planlamasında Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Sorumlulukları .....	44
1.9. Kariyer Yolları ve Kariyer Planlaması İlişkisi .....	46
1.10. Kariyer Kalıpları.....	49
1.11. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar .....	49
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE KARİYER PLANLAMASI.....	52
2.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlama Sürecinde Veri Olarak Kullanılması .....	52
2.1.1. Örgütlerde terfi .....	55
2.1.2. Örgütlerde transfer ve yer değiştirme.....	57
2.1.3. Örgütlerde işten çıkarma .....	58
2.1.4. Örgütlerde emeklilik.....	59
2.1.5. Örgütsel yedekleme .....	60
2.1.6. Örgütlerde iş rotasyonu .....	62

2.1.7. Performans değerlendirme sonuçları açısından kariyer planlaması ile eğitim ihtiyaçları ilişkisi .....	65
2.2. Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlamanın Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonlarının Sağlanmasına Etkisi .....	69
2.3. Kurum İmajı .....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM UYGULAMA

1. UYGULAMANIN AMACI .....	74
2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ .....	74
2.1. Örnek Olay (Durum) Çalışması.....	74
2.2. Uygulama Yapılan Firma Hakkında Bilgi.....	75
3. UYGULAMADA TESPİT EDİLEN BULGULAR.....	76
3.1. Firmada Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi.....	76
3.2. Firmada Uygulanan Potansiyel Değerlendirme ve Bireysel Gelişim Görüşmeleri..	84
3.2.1. Potansiyel değerlendirme görüşmeleri .....	84
3.2.2. Bireysel gelişim görüşmeleri .....	85
3.3. Performans Değerlendirme, Potansiyel Değerlendirme ve Bireysel Gelişim Görüşmeleri Sonuçların Kullanıldığı Alanlar.....	87
3.3.1. Terfi ve transfer kararları.....	87
3.3.2. İşten çıkarma ve emeklilik kararları .....	91
3.3.3. Rotasyon ve örgütsel yedekleme kararları.....	92
3.3.4. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi .....	92
3.3.5. Firmada uygulanan performans değerlendirme ve kariyer planlamasının çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları üzerindeki etkisi .....	93
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKLAR.....	100
EKLER.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	109

## TABLÖLAR

Tablo 1: Basit Sıralama Yöntemi Çizelgesi .....	15
Tablo 2: İkili Karşılaştırma Tablosu.....	15
Tablo 3: Grafik Derecelendirme Yöntemini Gösteren Form .....	17
Tablo 4: Kritik Olay Tablosu .....	19
Tablo 5: Zorunlu Seçim Yöntemi Tablosu.....	20
Tablo 6: Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi Tablosu.....	21
Tablo 7: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırması.....	38
Tablo 8: İş ve İhtiyaçların Tatmini.....	70

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	16
Şekil 2: 360 Derece Performans Değerlendirme .....	24
Şekil 3: Kariyer Planlamada Üstlenilen Roller .....	45
Şekil 4: Performans Değerlendirme Sistemi-Kariyer Planlama ve Geliştirme İlişkisi .....	54
Şekil 5: Japonya'da İş Rotasyonu Planlaması .....	64
Şekil 6: Performans Değerlendirme Sistemi – Eğitim Sistemi İlişkisi.....	68

## GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ortamında, işletmelerin başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri her geçen gün biraz daha güçleşmekte, iş dünyasının değişen koşulları işletmeleri her geçen gün daha verimli çalışmaya ve başarı çitalarını yükseltmeye zorlamaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri ancak etkili bir biçimde yönetilmeleri ile mümkün olabilecektir. Faaliyet alanı ne olursa olsun en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki bulunan işgörelere kadar bütün çalışanların belirli bir ölçünün üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. Çünkü organizasyonun başarısının devamı, çalışanlarının başarılarına bağlıdır. Bu nedenle çalışma yaşamında meydana gelen değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek için, günümüz işletmeleri sahip oldukları en değerli hazine olan insan kaynağını, etkin ve verimli kullanmalıdırlar.

Başarılı örgütlerin temelini nitelikli çalışanlar oluşturduğundan, yetenekli çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutabilmek, örgütlerin temel hedefleri arasına girmiştir. Örgütler işin gereklerine uygun çalışanları, uygun bir yöntemle, doğru zamanda ve doğru pozisyona yerleştirmeyi; işe yerleştirilen çalışanların da örgütsel hedeflere yönelik çalışmalarını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu noktada önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonu olan performans değerlendirme karşımıza çıkmaktadır. Çünkü performans değerlendirme, bireylerin çalışmalarının, yeterlilik ve fazlalıklarının ya da yetersizliklerinin yani bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır.

İyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli olduğunun farkında olan işletmeler, çalışanların gelişimine yatırım yapmakta, çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmaya çalışmaktadırlar. Bunun sağlanabilmesi için, kişinin bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında uyum sağlanarak, işin daha iyi yapılabilmesinde mevcut olanakların geliştirilmesi ve çalışanlara kariyer fırsatlarının tanınması gerekmektedir. Bu durum kariyer planlaması konusunu karşımıza çıkarmaktadır. Kariyer planlaması konularında aktif rol oynayan işletmelerde çalışan bireyler, kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirerek hem maddi hem de manevi yönden tatmin olma imkanı bulurlar. Kendini geliştirme ve potansiyelini son noktasına kadar kullanma imkanı bulan çalışanlar ise örgüte bağlı, performans düzeyi yüksek bireyler olarak işletmenin hedeflerine çok daha fazla

katkıda bulunabilirler. Artık örgütler, çalışanların yetkinlik ve becerilerini işletmenin hedeflerine hizmet edecek seviyeye getirebilmek için, performans değerlendirme ve kariyer planlaması faaliyetlerine öncelik tanımaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı performans değerlendirmenin kariyer hedefleri doğrultusunda nasıl kullanıldığıнын incelenmesidir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, performans değerlendirme sistemi incelenmiş, performans değerlendirmenin tanımı, önemi, amaçları, yararları ve kullanım alanları açıklanmıştır. Ayrıca performans değerlendirme süreci, uygulanmakta olan değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmede yapılan hatalar bu bölümde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü kendi içerisinde iki kısma ayrılmıştır. İlk kısımda Kariyer kavramı, kariyer aşamaları, kariyer seçimini etkileyen unsurlar, kariyer planlamasının tanımı, amacı ve yararları incelenmiş, kariyer planlaması bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Bu kısmın sonunda kariyer yolları, kariyer kalıpları ve kariyerde karşılaşılan bazı sorunlar ele alınmıştır. Bu bölümün ikinci kısmında ise performans değerlendirme ve kariyer planlaması arasındaki ilişki incelenerek değerlendirme sonuçlarının kariyer planlaması sürecinde hangi alanlarda kullanıldığı açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise performans değerlendirmenin kariyer planlamasındaki kullanımını araştırmak amacıyla insan kaynakları politikalarının etkin olarak gerçekleştirildiği bir firmada uygulama yapılmıştır. Firmanın insan kaynakları yetkilisiyle yüz yüze görüşme yapılarak elde edilen bulgular sonucunda, firmada uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verilmiş ve değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar ortaya konulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

### 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

İnsan kaynaklarıyla ilgili politikaları uygulayanlar çoğunlukla performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki en tartışmalı konulardan biri olduğunu söylerler. Bu konudaki tartışma, değerlendirmenin nasıl yapılacağına ilişkindir. Performans değerlendirmenin gerekli olup olmadığı tartışma konusu bile edilmez. Performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılan şey, bir işletmede işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak, o işletmede çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır.<sup>1</sup> Çünkü organizasyonlarda karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarılılabildiği ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptayabilmektir.<sup>2</sup> Her çalışanın gelecekte beklenmesi, görev anlayışı, yetenek, bilgi ve becerisi, çalışma disiplini birbirinden farklıdır. İnsanın doğasından kaynaklanan bu farklılıklar çalışanların görev performanslarını da birbirlerinden farklı kılmaktadır. Bazı çalışanlar kendilerinden beklenen görevleri tam olarak yerine getirirken, bazıları beklenen başarıyı gösteremez. Dolayısıyla yöneticiler kendi denetimlerinde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle çalışanların belirlenen hedeflere uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlerler.

Performans değerlendirmenin karşılığı olarak bazı kaynaklarda “işgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir.<sup>3</sup>

Performans değerlendirme işgörenlerin iş davranışlarını ve tutumlarını gözleme-izleme ve bu davranışları sorgulamayı kapsamaktadır.<sup>4</sup> Performans bir işi yapan çalışanın, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini ve neyi

<sup>1</sup> Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, 1.Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.7

<sup>2</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, 3.Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 2008, s.184

<sup>3</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.184

<sup>4</sup> Adnan Akın, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 3, sayı 1, 2002, s.99

sağlayabildiğini niceliksel ve niteliksel olarak belirtebilen bir kavramdır.<sup>5</sup> Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme, değerlendiricinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir.<sup>6</sup>

Performans değerlendirme personelin verimliliğinin ölçülmesi, personelin işletme hedeflerinin gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesi olarak da ifade edilebilir.<sup>7</sup> Performans değerlendirme; kişisel hedeflerin karşılıklı olarak konuşulması, yapıcı geri bildirimde bulunulması, iyi performansın ödüllendirilmesi ve etkin bir gelişme için gerekli ortamın sağlanmasında önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer almakta olan performans değerlendirme ile kişinin ya da kurumun herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir. Fakat etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek oldukça zor bir iştir.<sup>8</sup> Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu değerlendirmenin karmaşık bir yapıya sahip olan insana yönelik olmasıdır.

Performans değerlendirmesi işletmeler açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da önemlidir. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılıklarını görmek isterler. İşine karşı ilgili, yüksek performansla çalışan bir işgören, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir işgörenle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini yitirecektir. Ayrıca yapılan değerlendirmenin sonunda çalışan eksiklerini görme fırsatı bularak, bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı bulacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirme çalışanların işe yöneltilmesini, özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güvenin arttırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülmelidir.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Leman Bilgin ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2008, s.149.

<sup>6</sup> Palmer, a.g.e., s.9.

<sup>7</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.297.

<sup>8</sup> M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt 35, sayı:1-2, Ankara, 2002, s.159.

<sup>9</sup> İsmet Barutçugül, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.427.



## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmenin çalışanlar ve işletme açısından çeşitli amaçları bulunmaktadır. Palmer ve Winters'a göre performans değerlendirmenin iki ana amacı bulunmaktadır.<sup>10</sup> Bunlardan birincisi *iş performansı hakkında bilgi edinmektir*; ki bu bilgi yönetsel kararlar alma aşamasında gerekli olacaktır. Ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanılarak verilir. İkincisi ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin *geri bildirim* sağlamaktır.

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin diğer amaçları da şu şekilde sıralanabilir:<sup>11</sup>

- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanların durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı arttırmak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak,
- Çalışanların performanslarına göre kadrolama sürecindeki eksiklikleri ve yetersizlikleri belirlemek,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Geribildirim yoluyla çalışanları motive etmek.

<sup>10</sup> M. Palmer, K. Winters, **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.66.

<sup>11</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, 2.Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.4.; İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2.Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.182.; Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.429.

### 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Etkin bir biçimde işleyen performans değerlendirme sistemi yöneticilere çalışanlara ve işletmeye birçok yararlar sağlamaktadır. Yukarıdaki amaçlar doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin değerlendirenler, değerlendirilenler ve işletme açısından yararları aşağıda belirtilmiştir.<sup>12</sup>

#### Yöneticiler (Değerlendirenler) İçin Yararları

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar ve böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

#### Astlar (Değerlendirilenler) İçin Yararları

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini, özelliklerini tanırlar,
- İşletme içinde üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

#### İşletme İçin Yararları

- İşletmenin etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,

---

<sup>12</sup> Uyargil, a.g.e, s.11-13.

- (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan) Kısa dönemli insan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanır.

#### 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistem olmakla birlikte üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekmektedir.<sup>13</sup> Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın kullanım alanları; ücret yönetimi, kariyer yönetimi, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, stratejik planlama, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi alanlardır. Bu kullanım alanları kısaca şu şekilde özetlenebilir.

Ücret-Maaş Yönetimi: Performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirmenin kişileri motive edebilmesi için, performans ile ödül sistemleri arasında bir bağ kurulmalı ve kişiler bu bağı açıkça görebilmelidir. Bu bağı kurmanın en etkili yolu da ücret, maaş, prim, komisyon gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması performans değerlendirme sisteminin en kritik noktalarından birisi olarak görülür. Performansın objektif değerlendirilmesi, performansa dayalı ücretin uygulanmasında önemli bir unsurdur. Yüksek performans ve yüksek başarı, performans değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirilmekte bireysel performanstaki farklılıklar ücret sistemine yansıtılmaktadır.<sup>14</sup> Değerlendirme sonuçlarına göre performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış yapılırken performansı arzulanan düzeyde olanların maaşına daha yüksek oranda bir artış yapılacaktır.

İşletmede performans değerlendirme sağlıklı bir şekilde yapılmamışsa, bu durum performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca bu durum

<sup>13</sup> Uyargil, a.g.e., s. 5.

<sup>14</sup> Doğan Kestane, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", **Maliye Dergisi**, Sayı:142, Ocak-Nisan 2003, s.131.

işletmede ayrımcılık yapıldığına dair hoşnutsuzlukların oluşmasına, güvensizlik ortamının doğmasına, saygınlığın azalmasına ve yönetimin zayıflamasına neden olabilir.<sup>15</sup>

Kariyer Yönetimi: İşletmelerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme, performansın güçlü ve zayıf olduğu alanlarını ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu ölçer. İşletme yaşamında kişilerin yükselmeleri, gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında da performans değerlendirme sonuçları kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır.<sup>16</sup>

Stratejik Planlama: Stratejik planlama, işletmelerde tepe yönetim tarafından belirlenen ve geleceğe dönük olarak ulaşılmaları planlanan genel amaçları içerir. Tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama v.b. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Her birim kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütür. Bu şekilde organizasyonun stratejik planları bireysel planlar ve hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.<sup>17</sup> Stratejik planlamanın yapılmasında firmada yapılan performans değerlendirme sonuçlarının veri olarak kullanılması hazırlanacak stratejik planın uygulamada başarı şansını arttıracaktır.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi: Organizasyonlarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama; işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. Organizasyonlar da bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek,

---

<sup>15</sup> Kestane, a.g.m., s.131.

<sup>16</sup> Adem Baltacı, Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay, Sakarya ÜnivErsitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2009, s.15.

<sup>17</sup> Ferhat Yılmaz, Sinan Ünsar, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, Edirne, 2007, s.52-53.

bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanırlar. Değerlendirme sonucunda, istenilen performansa sahip olmayan çalışanların eksikliklerini gidermek amacıyla çalışanlara eğitimler verilerek, bu gereksinimler giderilir.<sup>18</sup> Eğitim yoluyla çalışana kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlar onların gelecekteki görevlere hazır olmasını ve beklentileri daha iyi karşılamasını kolaylaştıracaktır.

Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme: Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile bulunduğu görevde mutsuz olan ancak, başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için kullanılabilir. 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.

İşgücü Gereksinimlerinin Belirlenmesi: İşletmenin gelecekteki değişmelere ve gelişmelere, insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme çalışmaları, yöneticilerin işe alacakları kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özelliklerini saptamasına yardımcı olur ve personel seçimi sırasında bu özellikler istenir.<sup>19</sup>

## **5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle bu sürecin başlatılması ve süreçle ilgili ön çalışmaların yapılması gereklidir. Bu süreçte değerlendirme kriterleri ve değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerlendirmenin hangi sıklıkla yapılacağı ve kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi, değerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitilmesi, konuyla ilgili çalışanlara ve yöneticilere bilgi verilmesi ve geribildirimde bulunulması son derece önemlidir.

---

<sup>18</sup> Baltacı, a.g.k., s.14.

<sup>19</sup> A.g.k, s. 4.

## 5.1. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin kurulmasında ilk adım performans kriterlerinin belirlenmesidir. Değerlendirmenin neye göre yapılacağı, işgörenlerin hangi kriterlere göre başarılı, hangi kriterlere göre başarısız olacakları önemlidir. Çünkü performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçilmesi, sonrasında performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin geçerliliği ve güvenilirliğinde etkili olacaktır.

Seçilecek kriterler ;<sup>20</sup>

-İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda etkili olmalıdır.

-Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.

-Ast tarafından işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.

-Kriterler güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır.

-Kriterler birbirleriyle çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar değerlendirmemelidir.

## 5.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme standartları, hem üstler hem de astlar için yararlı olacak iki tür bilgi içerir. Birincisi ”neyin yapılması gerektiğidir”. Bu bilgi kişinin yapmakla zorunlu olduğu görevleri, yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise ”nasıl yapılması gerektiği” ile ilgilidir. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.<sup>21</sup> Performans değerlendirme standartlarının başarılı olabilmesi için bunların açık, anlaşılabilir, ölçülebilir ve objektif olması gerekmektedir.

Performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Belli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan işlem sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi standartlar kantitatif; yapılan işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de kalitatif standartlardır.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, 3. Baskı, Sakarya, 2008 s. 113. ; Uyargil, a.g.e., s.32.

<sup>21</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.188.

<sup>22</sup> Uyargil, a.g.e., s.34.

### 5.3. Değerleme Periodlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin işletmenin ve işin özelliklerine göre hangi zaman aralıklarında yapılacağı belirlenmesi gerekir. Çalışanların ve değerlemecilerin kendilerini hazırlamaları ve değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için değerlendirme periodlarında belirlilik önem arz etmektedir.<sup>23</sup>

İşletmeden işletmeye geçişle birlikte genellikle performans değerlendirmesi altı aylık veya yıllık olarak yapılmaktadır. Doktor tarafından yapılan fiziksel muayenede olduğu gibi bu altı aylık veya yıllık olarak yapılan kontrol yöneticiye performans problemleri ciddi bir hal almadan onları belirleme ve işin iyi bir şekilde devam etmesini sağlama fırsatı vermektedir.<sup>24</sup>

### 5.4. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından gerçekleştirileceği önemli bir konudur. Değerlendirme çalışanın bağlı bulunduğu yönetici, birlikte çalıştığı iş arkadaşları, çalışanın kendisi, çalışanın astları ve müşterilerce yapılabilmektedir.

En yaygın uygulama çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk basamak yöneticisinin olduğu düşüncesine dayanmaktadır. İlk amir tarafından yapılan değerlendirme çok yaygın bir uygulama olmasına rağmen bu şekildeki bir değerlendirmenin tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur; çünkü yönetici aralarında sürtüşme olan çalışanın duygusal kararlar vererek başarısız olarak gösterebilir. Bu nedenle birden fazla sayıda yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılması ikinci bir uygulama türü olarak görülebilir.<sup>25</sup> Örneğin ilk amirin kendi amiri, departman ya da birim yöneticisi değerlendirme sürecine katılabilir.

Performans değerlendirme çalışanın aynı düzeydeki takım arkadaşları da yapılabilir. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve iyi gözlemleyeceği varsayımına dayanarak hiç kimsenin

<sup>23</sup> Uğur Dolgun ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2007, s.175.

<sup>24</sup> Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, Çev. Aslı Özer, 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s.102.

<sup>25</sup> Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.184.

birbirinden beklentisi olmadığı için değerlendirmenin daha objektif yapılabileceği yönündedir. Fakat objektifliğin sağlanabilmesi için birbirlerini değerlendiren iş arkadaşları arasında terfi, transfer gibi konularda bir rekabetin veya aralarında herhangi bir sürtüşmenin söz konusu olmaması gerekmektedir. Aksi halde iş arkadaşlarınca yapılan bir değerlendirme objektif olmayacaktır.

Bir başka değerlemede kişinin kendi kendini değerlendirmesidir. Uygulamada kişinin sadece kendisini değerlendirmesine dayanan sisteme rastlanmamakla birlikte yöneticinin yaptığı değerlendirmenin yanı sıra kişiye kendini değerlendirtmek pek çok yöneticinin başvurduğu bir yöntemdir.<sup>26</sup> Çalışanlara kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde çalışanlar dürüst ve açık sözlü olabilecekleri gibi kendileri için yöneticilerine oranla daha yüksek bir değerlendirmede bulunma eğilimine gidebilirler. Pek kullanılmamakla birlikte bir diğer model de üstlerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bir astın üstünü değerlendirirken hangi kriterleri göz önüne alarak değerlendirme yapacağı önemli bir husus olmakla beraber işin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Bazı işletmeler de çalışanların görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.<sup>27</sup>

## 5.5. Değerlemecilerin Eğitimi

Değerlemeyi yapacak olan kişilerin gerekli eğitimleri almaları gerekir. Bu eğitimlerde; değerlendiricilere çalışanlar, işler ve yöntemler hakkında ayrıntılı bilgiler verilerek, objektif ve sağlıklı bir değerlendirmenin yapılması hedeflenir. Değerlemeyi yapacak olan kişiler bir taraftan değerlendirme süreciyle ilgili teknik bilgilerle donatılırken diğer taraftan bu süreçte karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda bilgilendirilirler.

---

<sup>26</sup> Uyargil, a.g.e., s.38.

<sup>27</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.193.



## 5.6. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlemede başarılı olmak için konuyla ilgili olarak yönetici ve çalışanların bilgilendirilmesi esastır. Çünkü hangi konuda olursa olsun başarı sağlamak için çalışanların yapılan uygulamayla ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Eğer konuyla ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılmazsa çalışanlar performans değerlendirme ile ilgili olumsuz düşüncelere kapılabilir, çalışanlarda işten çıkartılacakları ya da bazı primlerin ödenmeyeceği gibi kuşku yaratabilir. Broşürlerle veya işletme içinde bazı toplantılar düzenlenerek çalışanlara değerlendirme amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar anlatılmalıdır.<sup>28</sup> Bu yönde yapılan girişimler performans değerlendirmesini olumlu yönde etkileyerek personelin sisteme katkısını ve desteğini sağlayacaktır.

## 5.7. Geribildirim

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi sürecinde önemli bir aşamadır. Çünkü performans değerlendirme süreci çalışanların verimlilikleri, eğitimi ve kariyer basamaklarındaki yeri gibi birçok konuda geribildirim sağlamaktadır.<sup>29</sup> Performans değerlendirme ile ilgili sonuçların elde edildiği geribildirim aşamasında, değerlendirmeyi yapanların çalışanlarla görüşmeleri ve sonuçlar hakkında onları bilgilendirmeleri esastır. Olumlu veya olumsuz olabilmekle birlikte doğru ifade edilen bir geribildirim çalışanlar ve işletmeler için çok önemlidir. Bu şekilde çalışanlar, kendileriyle ilgili değerlendirme sonuçlarını öğrenirler ve bu sonuçlara göre de yetersiz oldukları alanlarda kendilerini geliştirmek için çaba gösterirler.

Geribildirim yargılama değildir, geçmişte yaşanmış olumsuzlukların acısını çıkartmak için bir fırsat hiç değildir. Geribildirim kontrollü ve sistemli bir yöntemdir. Kişinin belli bir durum ve ortamdaki davranışlarının olumlu ve olumsuz taraflarıyla ilgili onu gözleme olanağı bulan kişilerin görüşlerinin aktarılmasıdır.<sup>30</sup> Geribildirim çalışanın gerçek beceri seviyesini bilmek için önemlidir. Yönetim ve kariyer gelişiminde ve performans değerlendirmede ana nokta geribildirim toplamaktır.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.190.

<sup>29</sup> Mücella Güner, Ashı İllez, "Personel Performansı Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi**, Sayı 1, 2006. s.325.

<sup>30</sup> Altan Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) s.46.

<sup>31</sup> Jane L. Wilson, 360 Appraisals, **Training and Development**, Vol. 51, 1997, s.44.

## 6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşletmeler üzerinde önemli etkisi bulunan performans değerlendirme yöntemleri, artan rekabet ortamı ile birlikte daha da önemli bir hale gelmiştir. Performans değerlendirmenin bu kadar önemli olması iş dünyasındaki yoğun rekabet, işletmelerin sürekli gelişim isteği, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, dışsal taleplerin değişmesi ve bilgi teknolojilerinin gücü gibi nedenlerle açıklanmaktadır.<sup>32</sup> Geçmişten günümüze kadar, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi amacıyla birbirinden farklı birçok değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bunlar klasik performans değerlendirme yöntemleri ve modern performans değerlendirme yöntemleri olarak iki grupta incelenebilir.

### 6.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların şu ana kadar ortaya koymuş oldukları performans ölçmeyi amaçlamakta ve genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsamaktadır.<sup>33</sup> “Basit Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi”, “Zorunlu Dağılım Yöntemi”, “Grafik Derecelendirme Yöntemi”, “Davranışsal Değerleme Yöntemi”, “Kritik Olay Yöntemi”, “Kontrol Listesi Yöntemi” klasik performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır.

#### 6.1.1. Basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi

Basit sıralama yönteminde değerlendiren kişi çalışanları en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. En basit yöntemdir. Bu yöntem, değerlendirenin oluşturacağı listede, en iyi çalışanı en başa, en kötü çalışanı en sona yerleştirmesi ile başlamaktadır. Daha sonra ikinci en iyi ve ikinci en kötü belirlenerek, bütün çalışanlar listeye yerleştirilir. Çalışanların değerlendirici tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem çalışan sayısının az olduğu küçük işletmelerde uygulanabilir.

<sup>32</sup> Mehmet Fatih Güner, Mehmet Fatih Ünsal Memiş, “Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1950’lerden 2000’lere bir inceleme” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.300.

<sup>33</sup> Azmi Yalçın, Tamer Kılıç, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2002.9.9.51.pdf>, (17.02.2010), s.2.

**Tablo 1:** Basit Sıralama Yöntemi Çizelgesi

1. Ahmet Uysal	7.
2.	8.
3.	9.
4.	10.
5.	11.
6.	12. Serkan Demir

**Kaynak:** Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.341.

İkili karşılaştırma yöntemi ise işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukarıdan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır. İkili karşılaştırma yönteminde başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir ve her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur.<sup>34</sup> Tablo 2 incelendiğinde en fazla “+” işareti alan 2 numaralı iş gören liste başı olur.

**Tablo 2:** İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008, s.200.

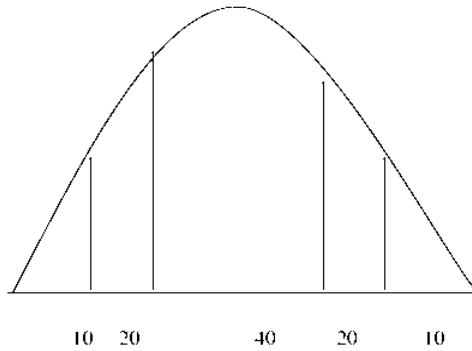
İkili karşılaştırma yönteminde karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını arttıracığından yöntemin kalabalık gruplara uygulaması zor ve zaman alıcı olacaktır. Bu nedenle bu yöntem de çalışan sayısının az olduğu küçük

<sup>34</sup> Ergün Eraslan, Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Ankara, 2005, s.97.

işletmelerde kullanılabilir. Günümüzde basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları oldukça kısıtlıdır. Çünkü bu yöntemlerde kişiler sayısal olarak değerlendirilemediklerinden başarı ya da başarısızlıklarının dereceleri belirlenememektedir.<sup>35</sup>

### 6.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi

Yönetici durumundaki değerlendiriciler astlarının performans düzeylerinde açık farklar olmadığını belirterek yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan ya da derecelere yönelebilirler. Örneğin çalışanlarının birçoğunun performans düzeyini “yüksek” olarak belirtebilirler. Oysa performans değerlendirme sisteminin asıl hareket noktası kişiler arası başarı farklılıklarının saptanması gereğidir. Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirici çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır.<sup>36</sup> Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendiriciler astlarını yöntemin öngördüğü biçimde beşli bir skalaya göre değerlendirirler. Çalışanların yüzde 10’u en yüksek, yüzde 20’si yüksek başarı, yüzde 40’ı ortalama, yüzde 20’si düşük ve son yüzde 10’u da çok düşük performanslı olarak sınıflandırılacaktır.<sup>37</sup>



**Şekil 1:** Zorunlu Dağılım Yöntemi

**Kaynak:** R.H. Woods, **Human Resources Management**, Second Edition, American Hotel and Motel Association, 1997, s.205.

<sup>35</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s.118-119.

<sup>36</sup> A.g.e, s.119.

<sup>37</sup> R.H. Woods, **Human Resources Management**, Second Edition, American Hotel and Motel Association, 1997, s.205.

### 6.1.3. Grafik derecelendirme yöntemi

Geleneksel değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan grafik derecelendirme yöntemi performans değerlendirme yöntemleri içerisinde en eski ve en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. İşgöreni değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayanan bir uygulamadır.

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak üstlere değerlendirecekleri her kişi için basılı bir form verilerek doldurmaları istenir. Değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktılarını değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışanın iş bilgisi, devamlılığı, çalışma titizliği, güvenilirliği, çalışma miktarı ve işbirliği eğilimi dikkate alınır.<sup>38</sup> Değerlendirme formlarında işgörende bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini (çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok yeterli) gösteren ölçekler yer alır. Değerlemeciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur.<sup>39</sup> Bu yöntem sayısal değerlerle ifade edilebilen, uygulanması kolay olan ve değerlendiricilerin çok fazla eğitilmesini gerektirmeyen bir yöntemdir.

**Tablo 3:** Grafik Dereceleme Yöntemini Gösteren Form

Bölüm:	İş Adı:		Tarih:		
	İş Numarası:		Derece:		
Faktörler	Değerlendirme				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren Düşünceler:					İmza:
Tarih:					

<sup>38</sup> Barutçuğil, **Performans Yönetimi**, s.191.

<sup>39</sup> Helvacı, a.g.m., s.163.

**Kaynak:** Mutlu Güneş, Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.37.

#### **6.1.4. Davranışsal değerlendirme skalaları**

Davranışsal değerlendirme skalalarında işin başarıyla yapılması için gerekli davranışlar değerlendirilir. Bu değerlendirme yöntemi içerisinde davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olarak iki yöntem açıklanacaktır.

Davranışsal beklenti skalaları kişinin performansını çeşitli kriterler açısından ölçmeye çalışır. Bu yöntemde çalışanlar çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, spesifik iş gereklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Davranışsal gözlem skalaları ise davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir yöntemdir. Davranışsal beklenti skalalarında kişinin çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışları belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir.<sup>40</sup>

Davranışsal değerlendirme skalalarının standartların belirgin olması, öznel yargılamaya yerine gözleme dayanması, sonuçların personele kolayca açıklanabilmesi gibi yararları vardır. Bu yararları yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve emeği gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, iş analizlerindeki tanımlamalara uymayan çalışanların ve davranışların ortaya çıkabilmesi temel sakıncalarıdır.<sup>41</sup>

#### **6.1.5. Kritik olay yöntemi**

Yöneticilerin kendilerine bağlı olan çalışanları sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının

---

<sup>40</sup> Budak, a.g.e., s. 435.; Uyargil, a.g.e., s.62-64.; Bayraktaroğlu, a.g.e., s.121.: Helvacı, a.g.m, s.164-165.

<sup>41</sup> Budak, a.g.e, s.435.

kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.<sup>42</sup> Bu yöntem astlarını gözlemleyen yöneticilerin iş sırasında meydana gelen başarı ya da başarısızlıkları not alıp, bu notlara göre çalışanların performanslarının ölçülmesine dayanır. Genellikle not alınan olaylar kişinin performans derecesini gösteren kritik olaylardan oluşur. Kritik olay yönteminde değerlendirici durumundaki yöneticiden, emir ve gözetimi altındaki her çalışan için bir defter tutması ve değerlendirme süreci boyunca çalışanın olumlu ve olumsuz davranışlarını kritik olaylar olarak bu deftere kaydetmesi istenir.<sup>43</sup> Kaydedilen olaylar işgörenin çalışma esnasında neler yaptığıyla ilgili kısa bir özet şeklindedir.

**Tablo 4:** Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi.			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi.		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi.			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.		
c. Sorunların kaynağına inemedi.			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama</u>  Çok önemli ve özel gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u>  B yüksek fırındaki bir arızayı herkesden önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008, s.208.

Kritik olay yönteminin pozitif yanı iş performansı ile ilgili kesin bilgi ve gerçeklere dayanan kayıtlar sağlamasıdır. Negatif yanı ise değerlendiricinin sürekli olarak gözlem yapmasını gerektirmesidir. Bu da değerlendirici için oldukça yoğun ve yorucu olacaktır. Ayrıca yöneticileri tarafından gözlem altında tutulduğunu bilmek çalışanları tedirgin edebilir.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.207.

<sup>43</sup> Dolgun ve Diğerleri, a.g.e., s. 181.

<sup>44</sup> Wendell L. French, **Human Resources Management**, 5. Edition, Houghton Mifflin Company,

### 6.1.6. Kontrol listesi yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Bu liste işleri iyi tanıyan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlar tarafından hazırlanır ve listedeki soruların taşıdığı öneme göre ağırlıkları belirlenir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar.<sup>45</sup> Bu yöntemin “Ağırlıklı Kontrol Listesi” ve “Zorunlu Seçim Yöntemi” olarak adlandırılan iki türü vardır.

Ağırlıklı kontrol listesi yönteminde sorular genellikle evet – hayır biçiminde yanıtlanır. Değerlendiren kişi bu soruları yanıtlamakla yükümlüdür ve soruların ağırlıklarını genellikle bilmemektedir. Daha sonra insan kaynakları departmanı tarafından işaretlenenlerin puan değerleri ile ağırlıkları çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır ve performans derecesi bulunur. Zorunlu seçim yönteminde ise işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Bu işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek durumundadır. Aslında her iki ifade de değerlendirici tarafından aynı arzulanırlık derecesinde görülse de bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğundan, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olmaktadır.<sup>46</sup> Bu yöntem pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir. Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerlendirici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır. Fakat bu yöntemde işaretleme listelerindeki faaliyetlerin ağırlıklı puanlarının iyi atanması gerekmektedir. Ayrıca bu yöntemde hale etkisi görülebilir.

**Tablo 5:** Zorunlu Seçim Yöntemi Tablosu

<p style="text-align: center;"><b>Lütfen Aşağıdaki İfadelerden Uygun Olanını Seçiniz.</b></p> <p>Değerlendirilen Personelin Adı: Bölümü: Tarih: Değerlendiricinin Adı:</p> <p>1. İş çabuk öğrenir.....Çok çalışkandır 2. Yaptığı işe güvenilir ve dikkatlidir.....Performansı diğerlerine örnektir. 3. Çok sık devamsızlık yapar.....Genellikle işe geç kalır.</p>
--

University of Washington, 2003, s. 380.

<sup>45</sup> David A. De Cenzo, Stephen P. Robins, **Human Resource Management**, 6.Basım, USA: John Willey & Sons, 1996, s. 328.

<sup>46</sup> Uyargil, a.g.e., s.67.



**Kaynak:** Neslihan Okakin, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul, s.100.

**Tablo 6:** Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi Tablosu

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirmeyi Yapan:	Değerlendirmeyi Tarihi:	
ÖZELLİKLER	EV ET	HA YIR
1. Yeterince iyi bilgiye sahip mi? 2. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı? 3. Astları ona saygı gösteriyor mu? 4. İşgören sorunlarını dinlemek için zaman bulabiliyor mu? 5. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı? 6. Duygularını denetleyebiliyor mu? 7. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üstüne atar mı? 8. Emirler genellikle yerine getirilir mi? 9. Çok iyi iş yapanı takdir eder mi? 10. Programlara genellikle uyulur mu? 11. Belirli astlar için taraf tutuyor mu? 12. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir? 13. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir? 14. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır? 15. İş yeri genellikle temiz ve düzgün bir şekilde korunabiliyor mu?		

**Kaynak:** Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayıncılık, 6. Basım, İstanbul, 2006, s.343.

## 6.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak modern performans değerlendirme yöntemleri çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıya sahiptir. Bu yöntemler ile, çalışanın mevcut performansı dikkate alınarak gelecekte göstereceği performans potansiyeli belirlenmek istenmektedir.<sup>47</sup> “Değerlendirme Merkezi Yöntemi”, “Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi” ve “360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi” modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır.

<sup>47</sup> Yalçın, Kılıç, a.g.m., s.2-3.

### 6.2.1. Değerlendirme merkezi yöntemi

Değerlendirme merkezi, çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında, son dönemde geniş uygulama alanı bulunan, çalışanın gelecekteki performans durumunu tayin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin, yani iş başarma, güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir.<sup>48</sup>

İşletmelerin genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları bu merkezlere katılacak olan adayların seçimi yöneticiler tarafından yapılır. Seçilen adaylara, merkezlerde 2-3 gün süren bir program uygulanır.

Değerlendirme merkezi yöntemi çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme ve iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun bir ortam sağlar. Yöntem ile daha etkin insan kaynakları kullanımı ve daha etkin iletişim sağlanırken spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Çalışanlar için değerlendirme merkezi ilginç ve öğretici bir deneyim olmaktadır.<sup>49</sup> Bu yöntemin faydalı yanları yanında sakıncalı tarafları da vardır. Fazla zaman ve para harcanmasına neden olmakla birlikte işbirliği yerine daha çok rekabeti teşvik etmektedir. Bu da çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yöntem çok zaman alır ve maliyeti oldukça yüksektir.

### 6.2.2. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi amaçlara göre yönetimin performans değerlendirmeye uygulanmasıdır. Bu yöntem birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.<sup>50</sup>

Bu yöntemin uygulanmasında ilk adım yapılması gereken iş için, hedeflerin çalışanın aktif katılımı ile oluşturulması, açık ve net olarak tanımlanmasıdır. Daha sonra bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planı geliştirilir. Hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ile yönetici arasında sürekli bir iletişim ortamı yaratılır. Bu ortam yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde hedefleri tartışmak için fırsatlar

<sup>48</sup> Doğan Canman, "Personelin Değerlendirilmesinde Çağdas Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", **TODAIE Yayınları**, No: 252, Ankara 1993, s. 28.

<sup>49</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e. s.209.

<sup>50</sup> A.g.e, s.212.

oluşturur. Hedeflere ulaşmak için belirlenen dönem sonunda gerçekleşen hedefler ölçülür. Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.<sup>51</sup>

Amaçlara göre yönetimin başarısı için öncelikle amaçların sayısal ve ölçülebilir olması gerekir. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılabilir olmalı, belirlenen hedeflere ulaşılması için öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.<sup>52</sup> Bu yöntemde ulaşılacak istenen amaçlar kişiye doğru bir şekilde iletilmezse, amacı gerçekleştirmek için gerekli araç, kaynak ve zaman tahsisi edilmezse, rol çatışması yaratılırsa ve çalışanın motivasyonu sağlanmazsa doğal olarak kişi olumsuz performans sergileyecek ve düşük performans gösterecektir.<sup>53</sup>

### 6.2.3. 360 Derece değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Yalnızca sicil amiri değil, diğer performans veri kaynakları olan yöneticiler, astlar, müşteriler, aynı düzeydeki çalışanlar ve mümkün olan başka diğer veri kaynaklarının tamamının değerlendirmeye katılımıyla oluşturulan performans değerlendirmeye “360 derece performans değerlendirme” denmektedir.<sup>54</sup>

360 Derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanılırsa organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansları hakkındaki bilgiyi çalışan ile çalışanı gözlemleyebilme fırsatı bulan değişik değerlendiricilerden toplamasıdır.<sup>55</sup> 360 Derece performans değerlendirme sisteminin çalışana ve organizasyona sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır.<sup>56</sup>

<sup>51</sup> Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.433.

<sup>52</sup> Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.188.

<sup>53</sup> Yılmaz, Ünsar, a.g.m., s.44.

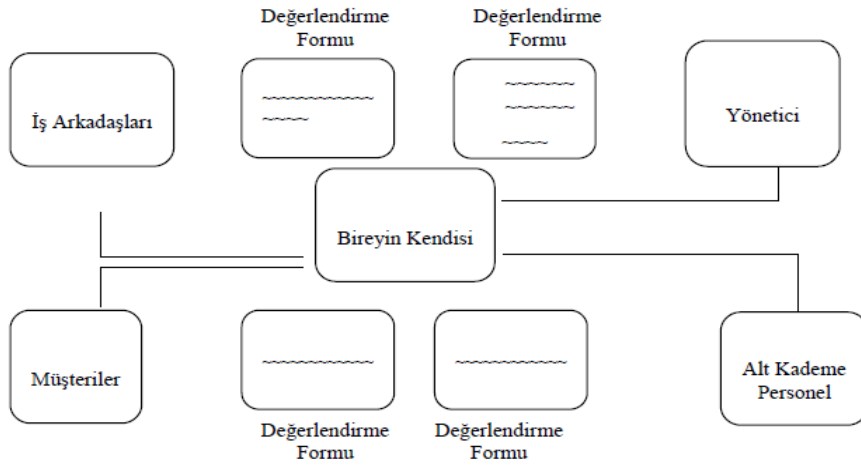
<sup>54</sup> Ramazan Kaynak, Murat Bülbül, “360-Derece Geribildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2008, s.270.

<sup>55</sup> Selin Metin Camgöz, İ. Nurdan Alperten, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Plot Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 13, sayı 2, s.195.

<sup>56</sup> Camgöz, Alperten, a.g.m., s.195.

- Farklı seviyelerde (üst, ast, çalışma arkadaşı/emsal, kendi/öz) ve birden fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermek suretiyle bir kişinin sübjektif değerlendirmesini engeller.
- Çalışanların yaptıkları işi çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesine olanak sağlar,
- Bireye sağlanan geri-bildirim yöntemi ile çalışanların sistem içindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmelerine olanak sağlar,
- Amirler, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi yelpazesine sahip olurlar.

360 derece değerlendirme sisteminin sağladığı yararların yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu değerlendirme sisteminde değerlendirilen kişi çoklu değerlendirmeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir. Değerlenen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır. Ayrıca değerlendirme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler.<sup>57</sup>



**Şekil 2:** 360 Derece Performans Değerlendirme

**Kaynak:** Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, 1999, s.263.

<sup>57</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi", [http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans\\_degerleme\\_sistemi.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm) (E.T: 17.01.2010)

## 7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Yöneticilerin performans değerlendirmelerini adil bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması, bu tür hataları minimize eder.<sup>58</sup> Performans değerlendirmesinde karşılaşılan bazı hatalar aşağıda açıklanmıştır.

Hale Etkisi: Yöneticinin, işgörenin belirli bir iş alanındaki yeterliliğini ya da performans boyutu üzerindeki etkililiğini dikkate alarak onu diğer alanlarda da gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirmesi hale etkisi olarak ifade edilir. Yöneticiler işgörenlerin değerlendirme formu üzerinde yer alan, performanslarına ait her alt boyutu ayrı ayrı düşünmek yerine tüm alt boyutlar için aynı değerlendirmeyi yaparlar.<sup>59</sup> Hale etkisi ters yönde de işleyebilmektedir. Bir işgören bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde çok fazla başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönünün öne çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum o işgörenin başarılı olduğu konularda, olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilmektedir.<sup>60</sup>

Belirli Derecelere Yönelme: Belirli derecelere yönelme; yüksek/olumlu puan verme, düşük/olumsuz puan verme, ortalama puan verme eğilimleri gibi üç şekilde görülebilmektedir. Yüksek puan verme ve düşük puan verme eğilimleri performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir.<sup>61</sup> Sürekli olarak düşük puanlara yönelme, yöneticinin astın terfi, ücret gibi önemli konularda önünü kesmek istemesi, kişisel problemler yüzünden taraflı, kasıtlı davranması nedeniyle olabilir. Sürekli yüksek puanlara yönelme ise yöneticinin astları tarafından sevilme arzusu veya yöneticinin departmanlar arası rekabet içinde, kendi departmanını diğerlerinden daha üstün göstermesi, sonuç olarak da kendini daha başarılı bir yönetici olarak göstermek istemesi gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Devamlı orta derecede puanlara yönelme eğilimi de değerlendiricilerin uç noktadaki değerlendirmelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak

---

<sup>58</sup> Woods, a.g.e., s.193.

<sup>59</sup> Burcu Canitez, Tarık Solmuş, “Performans Değerlendirmesi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, sayı 16-17, 2000, s.109

<sup>60</sup> Palmer, a.g.e., s.20.

<sup>61</sup> Baltacı, a.g.k., s.61.

olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini dikkate almak da m¼mk¼n olmayacaktır.<sup>62</sup>

Yakın Zaman Etkisi: İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yönetici işęöreninin altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, birkaç hafta ya da bir ay önceki performansını daha iyi hatırlar.<sup>63</sup> Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yöneticiler değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları göz önünde bulundurarak karar verirler.

Pozisyondan Etkilenme: Bazı değerlemeciler, değerlendirdikleri kişilerin pozisyonundan etkilenebilirler. İşletmede çok önemli gör¼len pozisyonlardaki çalışanları yüksek, daha önemsiz kabul edilen pozisyonlardaki çalışanları ise düşük değerlendirme eğilimine gidebilirler. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri ise alt sıralara yerleştirme eğilimi göstermektedir.<sup>64</sup>

Kontrast Hatalar: Değerlendiriciler kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, arka arkaya yapılan bu değerlendirmelerde çalışanları birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan ortalama performansa sahip bir kişi “çok başarılı” algılanırken; performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan ortalama performansa sahip kişi çok başarısız olarak algılanır.<sup>65</sup>

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 açar. Bir kısım değerlendiriciler de, çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimlerin

---

<sup>62</sup> Uyargil, a.g.e., s.105.

<sup>63</sup> Helvacı, a.g.m., s.161.

<sup>64</sup> Uyargil, a.g.e., s.108.

<sup>65</sup> Başak Bayar, “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=2243](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2243), (E.T: 17.09.2009); Uyargil, a.g.e., s.108.; Baltacı, a.g.k., s.52.

sonraki aşamalarda da etkisi altında kalmaya devam ederler. Diğer bir kısım ise, farkında olmadan kendine benzeyen ya da benzemeyen iş görenleri bu özelliklerine göre değerlendirir. Böyle durumlarda, değerlendirme sonuçları gereğinden yüksek ya da düşük çıkacaktır. Oysa etkili değerlendirme, sürecin önyargılardan arındırılmasını zorunlu kılar.<sup>66</sup> Bu nedenle, çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilerek bu tür hataların önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

Atıf Hatası: Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür. Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de, dışsal atıf yapmış oluruz.<sup>67</sup> Başarı ya da başarısızlığın içsel ve dışsal nedenlere atfedilmesi ile ilgili çalışmalarda başarının genellikle içsel faktörlere, başarısızlığında dışsal faktörlere atfedildiği görülmektedir.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Barutçugil, Performans Yönetim Sistemi, s.232.; Uyargil, a.g.e, s.108.; Baltacı, a.g.k, s.49-50.

<sup>67</sup> Uyargil, a.g.e., s.109.

<sup>68</sup> Nihat Erdoğmuş, Medihan Beyaz, “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 3, sayı 1, 2002, s.67.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMASI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KARİYER PLANLAMASIYLA İLİŞKİSİ

#### 1. KARİYER PLANLAMASI

##### 1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer günümüzde hem gündelik hayat hem de iş hayatında oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden giren kavram, çoğu kez meslekte yükselme, statü elde etme, ilerleme, tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde algılanmaktadır. Geniş anlam ve kullanıma sahip olan kariyer kavramı, genel anlamda yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Öznel anlamda ise, genç yaşlarda ilerlemek amacıyla başlanılan ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır.<sup>69</sup>

Greenhaus’a göre kariyer iki şekilde tanımlanmaktadır. İlk tanıma göre kariyer; bir meslek veya bir organizasyonun niteliğidir. Yani bireyin bir meslek veya bir organizasyon içindeki kariyer hareketlerini ifade etmektedir. İkinci tanımda ise kariyer; meslek veya organizasyonun değil bireylerin niteliğidir. Bireyler yaptıkları işler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olmaktadır.<sup>70</sup>

De Cenzo ve Robbins’e göre kariyer, kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimleridir.<sup>71</sup> Kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, bireyin yaşam süresince kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübeleri ve aktiviteleriyle ilgili bir süreçtir.<sup>72</sup>

Werther ve Davis’e göre kariyer, kişinin tüm hayatı boyunca üstlendiği işlerin tümüdür.<sup>73</sup>

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak geliştirdiği tutum ve davranışlar dizisidir.<sup>74</sup>

<sup>69</sup> Temel Çalık, Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.31.

<sup>70</sup> Jeffrey H. Greenhaus, **Career Management**, The Dryden Press, Usa, 1987, s. 5-6.

<sup>71</sup> David A. De Cenzo, Stephen Robbins, **Human Resources Management**, Fifth Edition , John Willey, New York, 1996, s.266.

<sup>72</sup> Christopher Orpen, “ The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success”, **International Journal of Manpower**, Vol:15, No:1, 1994, s.27.

<sup>73</sup> W. B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Mcgrow Hill, Fifth Edition, 1996, s.311.

<sup>74</sup> Hall, D.T., **Career Development**, The International Library of Management, Dartmouth Pub. Comp., 1994, s.224., Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, 2.



Kariyer bireyin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşır. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır.<sup>75</sup> Son zamanlara kadar kariyer, genellikle ilerleme anlamında kullanılırken, günümüzde sadece ilerleme anlamına gelmemekte, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte kazanılan bilgi, kişinin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır.<sup>76</sup>

Kariyer hem içinde buldukları organizasyonlarda başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanların kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan organizasyonlar için önemlidir.<sup>77</sup>

## 1.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimi bireylerin hayatlarında yaptıkları en önemli tercihlerden birisi ve bireyleri bütün hayatları boyunca etkileyecek önemli bir karardır. Bireylerin kariyer seçimini etkileyen faktörler genel olarak sosyal faktörler ve psikolojik faktörler olarak iki başlık altında incelenir.

### 1.2.1. Sosyal faktörler

Bireyin sosyal geçmişi, içinde yer aldığı sosyal çevre, ailesinin toplumsal, sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyi; onun kariyer seçimini etkileyen en temel faktörler arasındadır. Yapılan bazı araştırmalar aile büyüklerinin kariyerleri ile çocuklarının arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir bağ bulunduğunu göstermektedir. Örneğin eğitim düzeyi düşük anne babaların çocuklarının beceri gerektirmeyen işleri seçme olasılığının yüksek olduğu, yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel

---

Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.11.

<sup>75</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.95.

<sup>76</sup> Nihat Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit (10 – 11 Mayıs 2002), s.2.

<sup>77</sup> Zeyyat Sabubcuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulamalı)**, 3. Basım, Alfa Yayınevi, Bursa, 2008, s.168.

ve profesyonel işlere eğilim gösterdiği görülmektedir.<sup>78</sup> Ancak bazı durumlarda bu süreç tam tersine de işleyebilmektedir. Birey bir tepki sürecinin sonucu olarak aile büyüklerinin sahip olduğu mesleki kariyerin dışında bir mesleğe de yönelebilmektedir. Örneğin eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işleri yapan anne-babaların çocukları iyi bir eğitim alarak profesyonellik gerektiren meslekleri seçebilmektedir.<sup>79</sup>

Bireyin içinden geldiği sosyal sınıfın ve ailelerin gelir düzeylerinin de çalışanların kariyerleri üzerinde büyük etkisi vardır. Kariyerin temelini eğitim olduğu düşünüldüğünde, ailenin iş hayatına girecek olan gence gerekli eğitimi verebilecek olanaklara sahip olması veya olmaması son derece önemlidir.<sup>80</sup> Bu nedenle ailenin sosyo-ekonomik düzeyinin bireyin kariyer seçimini etkilememesi mümkün değildir.

### 1.2.2. Kişisel faktörler

Kariyer seçimini etkileyen kişisel faktörler bireyin değerleri, inanç ve tutumları, bireyin beklentileri ve bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir.

Bireyin değerleri, inanç ve tutumları; bireyler ileride sahip olmak istedikleri meslekleri seçerken içinde doğup büyüdükleri, kültürünü aldıkları sosyal çevrenin örf-adetlerinden, gelenek ve göreneklerinden, değer yargılarından, dini inançlarından ve bunlarla ilgili tutumlarından etkilenecek, zaman içinde değişik kariyer imkanları hakkında bazı değerler geliştireceklerdir. Aile büyükleri, akrabalar, öğretmenler, bireyin çevresine yönelik gözlem ve tecrübeleri, bireyin kişisel değerlerini geliştirmesinde etkili olacak bu da bireyin kariyer seçimini etkileyecektir.<sup>81</sup> Yani gençler kariyer seçimlerini yaparken gerçek ilgi alanları ve yeteneklerinden çok o sıralarda gözde olan mesleklere ve okullara yönelebileceklerdir. Oysaki kariyer seçiminde kişinin sevdiği ve ilgi duyduğu mesleği bulması çok önemlidir. Aksi durumda iş hayatı birey için zamanla anlamsızlaşmaya başlayacaktır.<sup>82</sup>

Bireyin Beklentileri; bireyin ihtiyaç ve beklentileri kariyer seçiminde bireye etki etmektedir. Herkesin ihtiyaç ve istekleri birbirinden farklılık gösterir. Kişinin çalışma

<sup>78</sup> Can, Akgün ve Kavuncubaşı, s.166.

<sup>79</sup> Uğur Dolgun ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2007, s.141.

<sup>80</sup> A.g.e., s.141.

<sup>81</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.93.

<sup>82</sup> Mehmet Cemil Özden, <http://www.mcozden.com>, (E.T: 15.03.2010)

hayatına başlamadan önceki süreçte edindiği deneyimler sonucu seçeceği kariyer ile ilgili beklentileri oluşmaktadır. Birey kariyer önerileri ve koşulları arasında en fazla ödülü sağlayacağını umduğu işi seçecektir. Birey başarılı olma isteği ve ödüllendirme dışında, kariyer seçiminde ekonomik gelirinin en üst düzeyde olabileceği bir işi tercih edecektir.<sup>83</sup>

*Bireyin Kişiliği:* her insanın kişiliğinin gereği olarak hırsları, arzuları ve ihtiyaçlarının şiddetleri farklıdır. Bazı bireyler hırslı olmadıkları ve sorumluluk almaktan korktukları için belirli bir mevkie gelmeyi yeterli görürken, bazı bireyler için ise devamlı yükselmek, sorumluluk almak ve en iyi sosyo-ekonomik koşulları elde etmek iş yerindeki tatmin için gereklidir.<sup>84</sup> Kariyer seçimleri ile kişilik yapıları arasında bağlantı kuran farklı kuramlar olmasına rağmen, en yaygın olanı John Holland'ın "meslek tercihi" modelidir. Bu kurama göre altı farklı kişilik tipi ve buna uygun meslekler vardır. Holland'ın altı kişilik tipi aşağıdaki gibi tanımlanabilir.<sup>85</sup>

**Gerçekçi Tip:** Kas faaliyeti ve motor koordinasyonu gerektiren işleri yapan insanlar bu gruptandır. Mekanik üzerinde yoğunlaşan bu tipler atak ve saldırgandırlar.

**Araştırmacı Tip:** Zihin gücüyle çalışan bu tipler, yapmaktan çok düşünmeyi sever. Bağımsız, sabırlı ve ısrarcıdırlar.

**Sosyal Tip:** Başka insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan, insanlara yardım etmeyi seven, empati gösterebilen insanlar bu gruba girer.

**Geleneksel Tip:** Nesnelere üzerinde odaklaşma, kurallara bağlılık, tertip ve düzen ile sıkı kontrol bu tipi belirleyen temel özelliklerdir.

**Girişimci Tip:** Başkalarını ikna edip yönetmek isteyen bu tipler, dışa dönük insanlardır.

**Sanatçı Tip:** Hayal gücü yüksek, üretken insanlar bu gruba girer. Estetik faaliyetlere, ilgi ve bağımsızlık bu tipi yansıtan iki önemli özelliktir.

### **1.3. Kariyer Aşamaları**

Kariyer gelişimi bireysel olarak incelendiğinde çocukluk, yetişkinlik, yaşlılık gibi süreçlerle kariyer aşamalarının paralel olduğu görülmektedir. Kariyerin şekillenmesi, belirlenmesi ve geliştirilmesinde bireyin fiziksel, sosyolojik, cinsiyet, eğitim gibi birçok

<sup>83</sup> Temel Çalık, Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.64.

<sup>84</sup> Aytaç, a.g.e, s.95.

<sup>85</sup> Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.45-46.

özelliği de önemli etkidir. Birey bu özelliklerinin etkisiyle kendisi için bir amaç belirler ve bu amaca ulaşmada ve ulaştığı noktada gelişmeye çaba sarf eder.<sup>86</sup> Kariyer aşamaları konusunda araştırmacılarca farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da genel olarak kariyer; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

*Keşif Aşaması:* bu aşama bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Genellikle 20'li yaşların ortasında sona eren ve okul sonrası ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır.<sup>87</sup> Birey kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlar, önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte çalışmak istediği ve hangi işte daha başarılı olabileceği gibi konular üzerinde yoğunlaşan birey bu aşamada kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır, kişiliğini tanır ve geliştirir.<sup>88</sup> Bu aşamada bireyler ilgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlayarak arkadaşlarından, meslektaşlarından ve ailelerinden kariyerler ve işlerle ilgili bilgi alırlar.<sup>89</sup> Kısacası keşif döneminde bireylerin kariyerleri hakkındaki beklentileri ortaya çıkmakta ve bireyler bu doğrultuda tercihlerini yapmaktadırlar.

*Kurulma Aşaması:* kurulma aşaması iş aramaya başlar, ilk işi bulma, akranları tarafından kabul edilme, işi öğrenme ve gerçek dünyadaki ilk başarı veya başarısızlıkları kapsamaktadır.<sup>90</sup> Birey bu aşamada güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bir meslekte istikrara ulaşmaya ve iş dünyasında bir yer edinmeye çalışmaktadır. Bireysel başarı elde etme ve çoğu zaman terfi için de bir istek duymaktadır.<sup>91</sup> Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun, “Gerçek Şoku”dur. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde genellikle gerçekçi olmayan büyük beklentiler içindedirler. İlk işe başladıklarında bunu fark etmeseler de zamanla bu açığı anlayacaklardır. Diğer bir sorun ise “kendini kanıtlamak” tır. Birey iş başlangıcından sonra hata yaparak, hatalarını

---

<sup>86</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.52.

<sup>87</sup> Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall Pub. 1989, s.436.

<sup>88</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 1996, s.181.

<sup>89</sup> Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, 1999, s.336.

<sup>90</sup> David A. De Cenzo, Stephen Robbins, **Human Resources Management**, Fifth Edition, John Willey, New York, s.273-274.

<sup>91</sup> Süleyman Eryiğit, “Kariyer Yönetimi”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2000, s.5.

öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak kendini kanıtlayacaktır.<sup>92</sup> Bu aşama ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir.

Bu aşamada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Birey, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. Birey işinde kendini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik ihtiyacından yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçlarına doğru kayar. Birey sorumluluk isteyen, liderlik gerektiren işlere karşı istek duymaya başlar. Bu dönemde kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Kariyerde ilerleme söz konusudur.<sup>93</sup>

Kariyer Ortası Aşaması: bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan öğretici olmaya geçmesi beklenmektedir. İş ile ilgili görevler artık hayati önem taşımaktadır. Yanlışlar cezalandırılır, başarı ödüllendirilir. Başarısız olanlar kendilerini yeniden değerlendirirler, kariyer planlarını yeniden gözden geçirerek, düzeltmeler yaparlar veya yeni bir iş ararlar.<sup>94</sup> Bu dönemde başarı, saygınlık ve özgüven ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır.

Bu dönemin sonunda birey üç olasılıkla karşılaşabilir. İlk olasılık; başarının devam etmesi ve bireyin kariyerinin zirvelerine doğru tırmanmasıdır. İkinci olasılık; bireyin orta kariyer aşamasının sonlarında karşılaştığı kariyer platosudur. Plato bireyin artık kariyerinde yükselmesinin bitmiş olduğunu ve durağan bir döneme girmiş olduğunu tanımlar. Son olasılık da; orta kariyer aşamasının sonlarında mevcut durumun korunamaması sonucu bireyin bir gerileme sürecine girmesidir.<sup>95</sup> Bu devrede karşılaşılan en büyük sorunlardan biri “orta yaş krizi”dir. Bu kriz, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey yaşamının sınırlı olduğunu algılar. O güne kadarki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirerek bir anlamda yaşam muhasebesi yapar. Bu muhasebe sonucunda birey; yaşam felsefesinde, bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yaşama biçimini de değiştirebilir. Bu dönem, iş dışında ilgi alanlarının veya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği dönemdir.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.55.

<sup>93</sup> Aytaç, a.g.e., s.67.

<sup>94</sup> A.g.e., s.67.

<sup>95</sup> Kaynak, a.g.e, s.182-183.

<sup>96</sup> Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ankara, 2001, s.35.

Kariyer Sonu Aşaması; kariyer sonu aşaması, bireyin kariyerinin en uzun dönemidir ve bireyin çalışma yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bu dönemde bireyin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyin yaşlandığı bu dönemde öğrenmenin yavaşlamasına karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Bu devrede daha çok öğretici konumda olan birey bu konumu ile çevresinden saygı görmektedir. Kariyer sonu aşamasında bireyler kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar.<sup>97</sup> Kariyer ortası aşamasında karşılaşılan bazı sorunlar bu aşamaya da taşınır. Bu dönemde sağlık sorunlarının ortaya çıkmasıyla birlikte birey sağlığı ile daha çok ilgilenmektedir. Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer.<sup>98</sup> Özellikle bu aşamanın sonuna doğru, bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme sürecine girer.

Azalma (Emeklilik) Aşaması; çalışma yaşamında azalma aşaması herkes için zordur fakat özellikle kariyerini başarılı bir şekilde tamamlayanlar için belki de en zor dönemdir. Uzun yıllar devam eden başarılarının ve yüksek düzeydeki performanslarının ardından emeklilik zamanı gelmiştir.<sup>99</sup> Emeklilik dönemi çalışanların çoğunda şok etkisi yaratmaktadır. Çalıştıkları sürece bir iş kimliğine sahip olan bireylerin, emekli olduklarında bir anda bu kimliği kaybetmeleri kendilerini işe yaramaz olarak hissetmelerine sebep olacaktır.

Emeklilik döneminde birçok tecrübeli tepe yöneticisinin, örgütte çalışmak ve belli mevkilere gelmek isteyenlerin eğitimlerine yardımcı olmak için emekli olsalar bile aynı örgüt içinde kaldıkları görülmektedir. Ayrıca bu dönemde bireyler çalışırken yapma fırsatı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Birey bu şekilde çalışırken yapamadığı ancak zevk aldığı aktiviteleri bu dönemde yapma fırsatı bulur.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> De Cenzo, Robbins, a.g.e., s.275.

<sup>98</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, 3. Basım, Sakarya, 2003, s.150. ; Özden, a.g.e., s.37.

<sup>99</sup> De Cenzo, Robbins, a.g.e., s.275.

<sup>100</sup> Aytaç, a.g.e., s.74.

#### 1.4. Kariyer Planlamasının Tanımı ve Önemi

Kariyer planlaması örgütün gelecekteki hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak bireyin, gelecekte üstlenebileceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılması faaliyetleri olarak görülebilmektedir.<sup>101</sup> Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü ilgilendirmektedir. Birey bu planın uygulayıcısı olmakla birlikte planı uygulamada örgütün desteğine ihtiyacı vardır; birey hedeflerini ve becerilerini tanımlayarak belirli bir kariyer yolunda gerekli eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemeli, örgüt ise insan kaynakları planlaması yoluyla ihtiyaç ve imkanlarını tanımlayarak gerekli kariyeri çalışanlarına sağlamalıdır.<sup>102</sup>

Kariyer planlama bireylerin, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetlerin programlanması sürecidir.<sup>103</sup> Bir diğer tanıma göre kariyer planlama, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır.<sup>104</sup>

Kariyer planlaması kişinin kendisini değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi; bilgi, beceri ve ilgileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl ulaşabileceği konusunda aksiyon planlarını geliştirmesi olarak tanımlanabilir.<sup>105</sup> Kısaca kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, örgüt içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kişinin kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve bu planların uygulanması süreçlerini kapsamaktadır.<sup>106</sup>

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar, kendi kendini tanır. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelenir ve bu olgu birey

<sup>101</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e, s.96.

<sup>102</sup> Çalık, Ereş, a.g.e, s.92.; Aydemir, a.g.e, s.33.

<sup>103</sup> Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:2, 2001, s.3.

<sup>104</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Ekin Yayınevi, Bursa, 1995, s.70.

<sup>105</sup> Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2008, s.309.

<sup>106</sup> Barutcugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.320.

açısından sağlıklı bir gelişmeyi simgeler.<sup>107</sup> Son yıllarda örgütlerde de kariyer planlamasına verilen önem giderek artmaktadır. Bunun sebepleri<sup>108</sup>; değişik vasıfta insana olan gereksinimlerin çeşitliliği, iş tatmini ve üretkenlik arasındaki bağlantı, kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki olarak gösterilebilir. Kariyer planlamasıyla ilgili tanımlara bakıldığında başarılı bir kariyer planlama sürecinde birey ve örgüt birlikte sorumluluk almaktadır. Örgüt kariyer planlaması ile çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanarak onları verimli bir şekilde çalışmaya teşvik etmektedir.

### 1.5. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlaması yapılırken uyulması gereken temel prensip, kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin belirlenmesidir. Kariyer planlamasının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır.<sup>109</sup> Çünkü amaçlarını belirlemiş bireyler karşlarına çıkan fırsatları daha iyi değerlendirebilirler. Kariyer planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir:<sup>110</sup>

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını gerçekleştirmek,
- İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanın geliştirilmesini sağlamak,
- Yeni ve farklı bir alana giren çalışanın değerlendirilmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer imkanlarının bir sonucu olarak iş performansının yükseltilmesini sağlamak,
- Çalışanın iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi şekilde belirlenmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak.

Örgütlerde kariyer planlaması yapmanın temel amacı, örgütün ve bireyin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda örgütlerin kariyer planlaması yapmadaki bir diğer amacı çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin

<sup>107</sup> Aytaç, a.g.e., s.141.

<sup>108</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.98-99.; Aytaç, a.g.e., s.141.

<sup>109</sup> Aytaç, a.g.e., s.139-140.

<sup>110</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s.142.; Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.100.; Aytaç, a.g.e., s.139.



kendi amaçlarına ulaşmasının sağlanmasıdır. Ayrıca kariyer planlaması çalışanlarda organizasyonel bağlılığı meydana getirerek aidiyet duygusunu geliştirir.<sup>111</sup>

### **1.6. Kariyer Planlamasının Yararları**

Kariyer planlama çalışanlara ve örgüte çeşitli yararlar sağlamaktadır. Kariyer planlamanın örgüte sağladığı faydalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.<sup>112</sup>

- Örgütün tüm kademelerinde yer alan personelin, organizasyonun amaçlarıyla uyumlu hedefler belirlemesine katkı sağlama,
- Personelle örgüt arasında pozitif bir duygusal bağ oluşturarak örgütsel sadakati sağlama,
- İstenilen nitelik ve yapıdaki personel yapısını oluşturarak başarılı bir insan kaynakları politikası uygulama,
- Personel devir hızını azaltarak başarılı çalışanların örgütten ayrılmasını engelleme,
- Performans ile kariyer hedeflerini bütünleştirerek adil bir ücret politikasının oluşturulmasını sağlama,
- Terfi, transfer gibi ihtiyaçların giderilmesinde mevcut insan kaynağı sermayesinin en etkin şekilde kullanılmasını sağlama.

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydalar şu şekilde özetlenebilir.<sup>113</sup>

- İç kaynaklara terfi etme olanağı sağlar,
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek işletme ile bütünleşmelerini sağlar,
- Bireylerin potansiyel yeteneklerini daha fazla ortaya çıkarmak için onları teşvik eder,
- Bireyleri motive eder ve ilerlemelerini sağlar,
- Kişisel gelişimi artırır,
- Çalışanların özelliklerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar,
- Çalışanların saygınlık, tanınma, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların tatminini kalaylaştırır.

<sup>111</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e, s.99-100.

<sup>112</sup> Eryiğit, a.g.m., s.117-118.

<sup>113</sup> Budak, a.g.e., s.274.; Aytaç, a.g.e., s.145-146.; Eryiğit, a.g.m., s.21.; Bayraktaroğlu, a.g.e., s.142.

## 1.7. Kariyer Planlamasının Boyutları

Kariyer planlaması birey ve örgüt odaklı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu işletme içerisinde yerini bilmek, gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmak istediğini belirlemek durumundadır. İkinci boyutu ise bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. İşletme ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken, kariyer politikaları oluşturarak çalışanın ilerlemesi için tırmanacağı basamakları belirlemektedir.<sup>114</sup> Kariyer planlamasında bireylerin ve örgütlerin kariyer konusundaki faaliyetleri birbirleri ile bütünleştirilmelidir. Aksi takdirde bu faaliyetler tek başlarına bir anlam ifade etmeyeceklerdir.

Aşağıdaki tabloda örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır.

**Tablo 7:** Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırması

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme</li><li>• Kariyer basamaklarının planlaması</li><li>• Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması</li><li>• Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi</li><li>• Kariyer sisteminin koordinasyonu denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi, (kendini tanıma)</li><li>• İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması</li><li>• Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yolları ile seçeneklerin değerlendirmesi</li><li>• İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat edilmesi</li><li>• İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları</li></ul>

**Kaynak:** Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2.Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2005, s.167.

### 1.7.1. Bireysel kariyer planlama

Bireysel kariyer planlama kişinin kendi çalışma hayatını planlama sürecidir. Kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan planıdır. Bu plan aracılığıyla birey, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirir, alternatif kariyer

<sup>114</sup> Kaynak, a.g.e., s.163.

fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar.<sup>115</sup>

Bireyin hayatı boyunca yer alacağı işler ile ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanması olarak ifade edilen bireysel kariyer planlama aktiviteleri kişiye; yeteneklerini, değerlerini, amaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede yardım eder. Bireysel kariyer planlama öncelikle kişinin kendisini tanımasını gerektirir. Kişi kariyer planlamada hedeflerini oluşturmadan önce, gerçekten neyi istediğini dürüstçe belirlemelidir.<sup>116</sup> Bireysel kariyer planlama, işten çok birey üzerinde odaklanmakta ve temel olarak bireyin kendi amaç ve yeteneklerinin bir analizini yapmayı hedeflemektedir.<sup>117</sup> Bireysel kariyer planlama süreci; kendini tanıma ve değerlendirme, fırsatları tanıma, hedefleri belirleme ve planları hazırlama olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

*Kendini Tanıma ve Değerlendirme;* Rasyonel bir kariyer planlama süreci öncelikle bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesiyle başlar.<sup>118</sup> Kendini tanıma ve değerlendirme bireyin kendisini bir bütün olarak değerlendirip eksik yönlerini yetenek ve becerilerini ortaya çıkarma aşamasıdır. Bu aşama bireysel kariyer planlamasının en önemli aşamasıdır. Kişinin kendisini tanımadan başladığı bir kariyer planlama eksik bilgilerle doludur ve kişiyi yanlış hedeflere götürebilir bu nedenle kişiler kendilerini değerlendirirken tarafsız ve gerçekçi olmak durumundadır.<sup>119</sup>

Birey bu aşamada kendisine;

“Ben gerçekte ne yapmak istiyorum?

Yeteneklerim nelerdir?

Hangi mesleğe ve işe karşı ilgim var?

Nereye ulaşmak istiyorum?

---

115 Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 297.

116 Çalık, Ereş, a.g.e., s.101.

117 Tunç Demirebilek, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, sayı 2, 1994, s.75.

118 M. Mc Doughall, E.Vaughan, “Changing Expectations- Career Development: Implications for Organizations and for Social Marketing “, Journal of Management Development, Vol:15, No:9, 1996, s.38.

119 Çalık, Ereş, a.g.e., s.102.

Hedeflerime ulaşmak için neler yapmalıyım?" gibi sorular sorarak bu sorulara cevaplar bulmaya çalışacaktır. Bu sorular bireye ileriye dönük olarak kendi kişiliğini oluşturmasını, yolunu ve yönünü belirlemesine önyak olacaktır.<sup>120</sup>

Kendini tanıma ve değerlendirme konusunda bireyler öncelikle kendileri sorumluluk almalı, saptadıkları zayıf yönlerini iyileştirmede işletmelerinden yardım istemelidirler.<sup>121</sup>

Fırsatları Tanıma: Fırsatları tanıma aşaması, bireyin meslekler, örgütler ve sektörler hakkında bilgi toplamasını içerir. Bu aşamada kişi alternatif meslekleri, işletmeleri ve sektörleri araştırarak elde ettiği bilgiler doğrultusunda daha yüksek ücret alabileceği, daha fazla sosyal yardım ve hizmetlerden yararlanabileceği, bilgi ve becerilerini daha fazla artırma fırsatlarının bulunduğu, kariyer yapma yolunun açık olduğu veya çok az engelin bulunduğu meslek ve işletmeleri belirleme yoluna gidecektir. Doğal olarak tüm bu fırsatların bir arada bulunduğu mesleği, işletmeyi veya sektörü bulmak oldukça zordur.<sup>122</sup> Bu noktada birey kendisi için en önemli olanlardan başlayarak tercihini yapacak, iş olanaklarını daraltacaktır. Fırsatları tanıma aşamasında örgüte de sorumluluklar düşmektedir. Örgüt bu aşamada bireye iş fırsatlarını tanıtmak durumundadır.

Birey bu aşamada kariyerini belirlerken birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler sosyal ve psikolojik faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sosyal faktörler, kişinin sosyal geçmişi, sosyo-ekonomik düzeyidir. Psikolojik faktörler ise bireyin kişiliği, ilgileri, beklentileri, inanç ve tutumları gibi etmenlerdir. Bu nedenle kişinin kendi yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri kariyer fırsatları ile ilişkili olmalıdır.<sup>123</sup>

Hedefleri Belirleme: Hedefleri belirleme aşaması, arzulanılan kariyer düzeyine ulaşabilmek için hedeflerin belirlenmesi sürecidir. Bu aşamada birey kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemelidir. Bireyin belirlediği bu hedefler genellikle arzulanılan pozisyonları kapsamaktadır.

Kişi, güçlü ve zayıf taraflarını, değerlerini, ilgi alanlarını ve fırsatlara yönelik bilgileri değerlendirdikten sonra kariyer hedeflerini belirleyecektir.<sup>124</sup> Hedef belirlemede,

---

<sup>120</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.317.

<sup>121</sup> Anafarta, s.7.

<sup>122</sup> Bingöl, a.g.e., s.299.

<sup>123</sup> Aytaç, a.g.e., s.154-155.

<sup>124</sup> Beach, Dale S., **Managing People at Work**, Mc Millian Publishing, 1980, s.185, Aytaç, a.g.e., s.155.; Çalık, Ereş, a.g.e., s.103.

hedefin bireyin kişilik özelliklerine ve yeteneklerine uygun olması önem taşımaktadır. Kariyer hedeflerinin belirlenmiş olması, iş olanaklarının değerlendirilmesini sağlar ve kişisel gelişimde bireye yön gösterir.<sup>125</sup> Bu aşama, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve kararlar vermesine yardım eder. Birey alternatif meslekler, sektörler ve işletmeler hakkında elde ettiği bilgileri bu aşamada değerlendirerek, kendi sahip olduğu özellikleriyle karşılaştıracaktır.<sup>126</sup> Bunun sonucunda da ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyacaktır.

*Plan Yapma:* Hareket planlaması olarak da adlandırılan bu aşama, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir. Bu plan; eğitim, kurs, seminerlere katılma ve işletme dahilindeki yeni iş olanaklarına başvurmayı kapsamaktadır.<sup>127</sup>

Bu aşamada birey belirlediği hedeflerine yönelik olarak planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirecektir. Birey yeteneklerinin, ilgi alanlarının, isteklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varıp kendisini tanıyacak, kendisine en uygun kariyerin hangisi ya da hangilerinin olabileceğini belirleyerek bu kariyere nasıl ulaşabileceğine ilişkin plan yapacaktır.<sup>128</sup> Planlama yapılırken iş yaşamındaki deneyimlerin dikkate alınması ve buna uygun kısa vadeli planlarla başlanması daha doğru olacaktır. Önceki faaliyetlerde başarı sağlandığı takdirde daha büyük ve uzun vadeli gelişme programları hazırlanabilir.<sup>129</sup>

### 1.7.2. Örgütsel kariyer planlama

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin sürekli değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, çalışanların her geçen gün değişen istek ve beklentileri gibi faktörler örgüt ve yöneticileri kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir. Bu çerçevede örgütler, çalışanlarına yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama ve uygulama imkanı vererek çalışanlarının gelişmesine ve ilerlemesine yardımcı olmaktadır.<sup>130</sup> Örgütsel kariyer planlama, örgütün, çalışanlarına kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olması şeklinde tanımlanabilir.

<sup>125</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.103.

<sup>126</sup> Dolgun ve Diğerleri, a.g.e., s.151.

<sup>127</sup> Noe, a.g.e., s. 341.

<sup>128</sup> Fügen Göz, Kader Gürbüz, "Hemşirelikte Kariyerinizi Keşfedin, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:8, Sayı: 2, 2005, s.86.

<sup>129</sup> Aytaç, a.g.e., s.156; Çalık ve Ereş, a.g.e., s.104.

<sup>130</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.98.

Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerinin örgüt tarafından geliştirilmesi yoluyla çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin planlanması olarak açıklanabilir.

İşletmeler, örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidir:<sup>131</sup>

- Gelecekteki personel gereksinimlerini belirleme,
- Kariyer basamaklarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi,
- Bireysel olanakları belirleme,
- Bireysel gereksinimler ve istekler ile işletme gereksinim ve fırsatlarını uyumlaştırma,
- İşletme kariyer sisteminin incelenerek, denetlenmesi ve eşgüdüm sağlanması.

Örgütsel kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için; çalışanların kendi kariyerlerinin planlanmasına aktif olarak katılımları sağlanmalı ve bireysel kariyer planlama faaliyetleri ile örgütsel kariyer planlama faaliyetleri uyumlu olmalıdır. Örgütsel kariyer planlaması yapılırken yöneticiler, bireysel ve örgütsel kariyer planlarının nasıl uyumlu hale getirileceğini, bu durumda çalışanların kariyer davranış ve tarzlarını nasıl harekete geçireceğini anlamak durumundadırlar.<sup>132</sup> Örgütsel kariyer planlamanın aşamaları aşağıda açıklanmıştır.

Kurumsal Değerlendirme; Kurumsal değerlendirme, örgütün sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirmesidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının başlangıcını oluşturan bu çalışma örgütsel kariyer planlama için de gereklidir. Bunun sonucunda, bireylerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır.<sup>133</sup> Kurum tarafından kariyer planlama faaliyetleri kapsamında yapılan değerlendirmede mevcut insan kaynağı ve nitelikleri tespit edilerek, ihtiyaçlar belirlenir. Objektif ölçütlere göre belirlenmiş performans değerlendirme sonuçları bu noktada en önemli bilgi kaynağıdır. Bu süreçte iş değerlendirme ile işlerin önem derecesi ve mesleki kariyer sırası belirlenirken,

<sup>131</sup> Nilgün Aydemir, “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, **TÜGİAD**, 1995, s.27.; Anafarta, a.g.m, s.5.

<sup>132</sup> Cheryl Skromme Granrose, James D. Portwood, “ Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management”, **The Academy of Management Journal**, Vol 30, No 4, 1987, s.701.

<sup>133</sup> Çalık, Ereş, a.g.e, s.97, Fındıkçı, a.g.e, s.347.

performans değerlendirme çalışmaları ile kişilerin sahip oldukları özelliklerin işe uygunluğuna ve kişisel gelişim hızlarına göre kariyerlerine yön verilmektedir.<sup>134</sup>

Pozisyonu Belirleme; yönetim bu aşamada öncelikle mevcut pozisyonlara yönelik teknik ve sosyal yapıya ilişkin fonksiyonel özellikleri belirlemelidir. Teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler; pozisyonla ilgili görevler, iş gerekleri, yetki ve sorumluluklar, organizasyonel yapı, ekonomik ve teknik donanımdır. Sosyal yapıya ilişkin özellikler; çalışma arkadaşları, yöneticiler, iş ilişkileri kurmanın gerekli olduğu diğer bölümlerin çalışanları ile rol ve statü dağılımları gibi etmenlerden oluşur.<sup>135</sup> Bireyin kısa ve uzun dönemde üstlenmesi muhtemel görevlerinin; öğrenim, bilgi, yetenek, deneyim ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği nitelikler bilindiği takdirde, kariyer planlama süreci içerisinde bu niteliklerin kazandırılmasına yönelik tedbirler zamanında alınabilecektir.

İnsan Kaynağını Belirleme (personeli belirleme); örgütsel kariyer planlamasına başlandığında bu planlamanın öncelikle kimler üzerinde yapılacağıın tespit edilmesi gerekir. Bu nedenle kariyer planları kapsamına alınacak uygun personel belirlenir. Eğer işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli kişileri çalıştırmak ve bunları elinde tutmak durumundadır. Bu amaçla örgütlerde, kariyer planlaması yapılacak olan çalışanların bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren envanterlerin çıkarılması gerekmektedir.<sup>136</sup>

Kariyer Danışmanlığı; insan kaynakları bölümünün en önemli görevlerinden biri kariyer olanakları konusunda çalışanlarına yardımcı olmaktır. Çalışanlar kendi konumlarındaki terfi olanaklarını, rotasyon şartlarını, iş genişlemeyi bilmelidirler. Bu nedenle çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi verecek, rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekir. Görevlendirilen bu kişiler kariyer hedeflerine ulaşması için planladığı kariyer kararının uygulanmasında çalışana yardımcı olmalıdır.<sup>137</sup>

Mevcut Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması; çalışanın kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve çalışanın mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise karşılaştırma yapılır. Yapılacak bu karşılaştırmayla işin nitelikleri ile çalışanın nitelikleri arasında saptanan farklılıkların ve

<sup>134</sup> Sibel Yavuz, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006, s.59.

<sup>135</sup> Dolgun ve Diğerleri, a.g.e., s.152.; Kaynak, a.g.e., s.166.; Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.117.

<sup>136</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.118.

<sup>137</sup> A.g.e., s.119.

eksikliklerin giderilmesi amacıyla, başta eğitim planlaması olmak üzere, bu uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulaması gerekecektir. Bu sayede yönetim gerek duyduğu yerde ve zamanda, işlerin gerektirdiği niteliklere en uygun personeli çalıştırma ve işlerin etkin ve verimli biçimde yapılması imkanlarına sahip olacaktır.<sup>138</sup>

Eğitim Faaliyetleri; örgüt tarafından çalışanların eğitim ihtiyaçlarını doğru analiz edip, çalışanlara ortaya çıkan eğitim açıklarını giderecek eğitim programları uygulanmalıdır. Yapılacak eğitimlerin her biri örgütte çalışan kişilerin niteliklerine göre farklı amaç ve biçimlerde verilebilir. Bunun yanı sıra çalışanların mevcut işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak teknik ve uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgilerin verilmesi gelecekteki olası pozisyonlar için önemlidir.<sup>139</sup>

### **1.8. Kariyer Planlamasında Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Sorumlulukları**

Kariyer planlamasında örgütün, yöneticilerin ve çalışanların üstlenmesi gereken bir takım sorumluluklar vardır.

#### Kariyer Planlamasında Örgütün Sorumlulukları;<sup>140</sup>

- Kişileri bireysel özelliklerine uygun alanlarda çalıştırmak,
- Kişilerin mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak,
- Çalışanların iş başarısını değerlendirmek,
- İşletme içi terfi politikası uygulamak,
- Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak,
- Kişilere mesleki gelişim konusunda danışmanlık hizmeti sağlamak.

Ayrıca kariyer planlama sürecinde insan kaynakları departmanı, öncelikle kariyer planlama sistemini çalışanlara tanıtmalı ve üst yönetimin bu konudaki desteğini alarak çalışanların kariyer yönetim sistemine dahil olmalarını sağlamalıdır. Bu bağlamda bireysel gelişim için eğitim ve geliştirme programlarını organize etmeli, eğitim olanakları ve örgüt içi kariyer imkanları hakkında çalışanları bilgilendirmelidir.

#### Kariyer Planlamasında Yöneticilerin Sorumlulukları;<sup>141</sup>

- Yöneticiler çalışanların mevcut işi için yeterliliğini adilce değerlendirmelidirler,

<sup>138</sup> Çiftçi ve Diğerleri, a.g.e., s.153.

<sup>139</sup> Fındıkçı, a.g.e., s.252.

<sup>140</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.113.

<sup>141</sup> A.g.e., s.115.

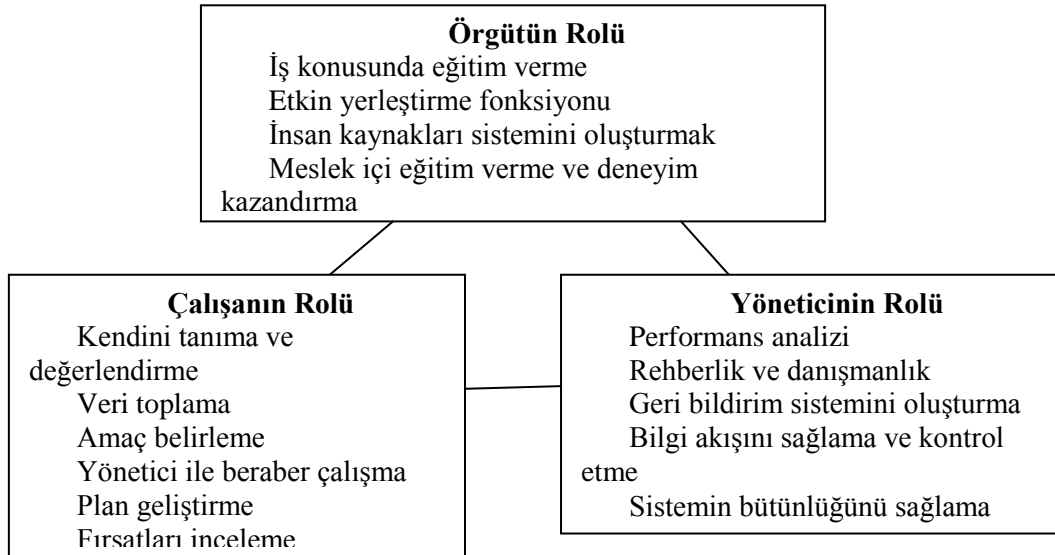


- Çalışanlar için ilerleme ve gelişim olanaklarını açık bir biçimde tanımlamalıdırlar,
- Kariyer planlama felsefesini benimsemelidirler,
- Kariyer gelişimi için şirket içi ve dışı kaynakların kullanımını olanaklı kılmalıdırlar,
- Kariyer planlama görüşmesine aktif olarak katılmalıdırlar,
- Şirket için kilit olan pozisyonlara aday olanların bireysel gelişim formlarını inceleyerek, şirket hedefleri ile kişi hedeflerinin eşleştirilmesi konusunda geribilgi akışı sağlamalıdırlar.

*Kariyer Planlamasında Çalışanların Sorumlulukları.*<sup>142</sup>

- Kişisel becerilerini, ihtiyaçlarını, değerlerini ve hedeflerini açıkça belirlemek,
- Muhtemel kariyer imkanları için hazırlanmak ve imkanları değerlendirmek,
- Yönetimin kendisi için düzenlediği kariyer planlarına aktif bir şekilde katılmak,
- Değişmeleri yakından takip etmek ve mesleki gelişim etkinliklerine katılmak.

Bireysel açıdan kariyer planlaması; kişinin becerisi, bilgisi, amaçları ve işle ilgili beklentileri üzerine odaklaşırken; örgütsel açıdan kariyer planlaması ise daha çok işletme ihtiyaçları ve hedefleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Etkili bir kariyer planlaması, bu iki boyutu en yüksek biçimde uyumlaştıran bir çalışma olmalıdır. Hedeflerin uyumlaştırılmasında, personelin kariyeriyle ilgili beklentileri yer alırken, diğer yandan işletmenin şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçları söz konusudur.<sup>143</sup>



<sup>142</sup> Yavuz, a.g.k., s.69.

<sup>143</sup> Kaynak, a.g.e., s.164.

### Şekil 3: Kariyer Planlamada Üstlenilen Roller

**Kaynak:** Nilgün Aydemir, “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, TÜGİAD, 1995, s.41.

#### 1.9. Kariyer Yolları ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belirli bir meslekte ileriye doğru hareketliliği içermektedir. Örgütsel imkanlarla ilgili belirli işler dizisini ifade eder. Kariyer yolları bir kişinin belirli örgüt birimlerinde ilerlemesi için basamaklar olarak ifade edilebilir. Örneğin, kişi personel bölümünde mülakat elemanı olarak ise başlayıp, daha sonra test ve değerlendirme işlerini yapabilir. Daha sonra personel yöneticisi, bölge personel müdürlüğü görevlerine terfi edebilir ve sonunda da personel daire başkanlığı pozisyonuna gelebilir.<sup>144</sup>

İşletmeler kendi bünyelerinde tepe noktalara olabilecek yükselişleri tesadüflere bırakmazlar. Yukarılara tırmanacak bireyleri seçer ve yükselmelerine yardımcı olurlar. Kariyer yolunun belirlenmesinde ilk işlem organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. Bu da iş analizleri yapılarak işletmedeki işler arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesidir. İkinci adım değişik pozisyonlar arasındaki benzerliliklerin araştırılarak ortaya çıkarılmasıdır. Bu çalışma yapılırken, benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren işler “iş aileleri” adı altında bütünleştirilip bir araya getirilir. Son olarak da bir araya getirilmiş işler arasındaki mantıksal bağlar pekiştirilerek güçlendirilir. Böylece organizasyonun alt kademesinde görev yapan bireyler, ileride yapacakları iş ile ilişkilendirilebilecek olan, ancak daha çok bilgi, beceri ve yetenek gerektiren aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için hazırlanıp yetiştirilecektir. Bu olgu, bireyin kendisi için çizilmiş kariyer yolunda ilerlemesi yükselmesi demek olacaktır.<sup>145</sup>

Kariyer planlaması çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımının ne olacağını bilmesi ve geleceğini öngörebilmesi için gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Organizasyon içerisindeki anahtar pozisyonlar için kariyer yolları belirlenerek, bu pozisyona yerleşebilecek kişilerin tespit edilmesi, bu kişilerin eksiklerinin saptanmasına ve giderilmesine yönelik çalışmalar kariyer yollarının belirlenmesi kapsamında

<sup>144</sup> Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2008, s.264.

<sup>145</sup> Kaynak, a.g.e., s.176-177.; Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.92-93.; Aytaç, a.g.e., s.178.

yürütülmektedir. Ancak çalışanın işinde ilerleyebilmesi birçok faktöre bağlıdır. Bunlardan en önemlisi kişiye bağlı faktörlerden olan kişinin performansıdır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yollarının belirlenmesinde kullanılan önemli kriterlerdendir.<sup>146</sup>

Kariyer planlaması bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel hedeflerin uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer planlamasında istenilen sonuca ulaşmak için kariyer yollarının aşağıdaki özellikleri içermesi gerekmektedir.<sup>147</sup>

- Kariyer yolları hem dikey hem de yatay olarak bireylere yükselme imkanı verebilmelidir.

- İş aileleri oluşturulurken birbirine benzer işlerle birlikte birbirine benzer davranışları gerektiren işler de aynı aileye dahil edilmelidir.

- Kariyer yolları işletmenin, yönetimin ve bireyin ihtiyaçlarındaki farklılığa duyarlı olarak hazırlanmalıdır.

- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir biçimde tespit edilmelidir.

- Kişi ve yönetim, kariyer yollarının oluşturulmasında birlikte çalışmalıdır.

-Çalışana gerekli olan kariyer bilgilerini yönetim, danışmanlık yoluyla sağlamalıdır.

Üç tip kariyer yolu vardır; Bunlar, geleneksel, ikili ve ağ kariyer yollarıdır.

Geleneksel Kariyer Yolu; geleneksel yaklaşım tek bir meslekte veya işin fonksiyonel alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket etmesidir. Geleneksel yol, tek bir meslek alanı içindeki dikey hareketliliği vurgulamaktadır. En büyük avantajlarından biri bu yolun açık ve düz oluşudur. Yol açıkça belirtilmiştir ve çalışan gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilir. Bu tip kariyer yolu, genelde memurluk veya üretim işleriyle ilgili uygulanır. Fakat günümüzde, iş trendleri ve işgücündeki değişimler nedeniyle geleneksel yaklaşım yetersiz kalmaktadır.<sup>148</sup>

İkili Kariyer Yolu; teknik kariyer-yönetimsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılır. Teknik elemanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir. Teknik elemanlar,

<sup>146</sup> Mutlu Güneş, Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.113-114.

<sup>147</sup> Aytaç, a.g.e., s.177. ; Şimsek ve Diğerleri a.g.e., s.126. ; Budak, a.g.e., s.265. ; Çalık ve Ereş, a.g.e., s.105.

<sup>148</sup> Aydemir, a.g.k., s.35.

belirli bir yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra kariyerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedir.<sup>149</sup> Bunun nedeni olarak da yönetsel pozisyonların kişiye statü, saygınlık ve yüksek ücret sağlaması gösterilebilir. Fakat başarılı teknik elemanlar yönetim görevlerine geldikleri zaman kötü birer yönetici olabilmekte ve teknik özelliklerini zamanla kaybedebilmektedirler.<sup>150</sup> Bu nedenle teknik özellikleri öne çıkan mesleklerde çalışanların yönetsel pozisyonlara getirilmeden önce motivasyonlarının sağlanması veya bu görevlere belli bir hazırlık aşamasından sonra gelmeleri daha doğru olacaktır.<sup>151</sup> Ayrıca teknik elemanların yönetim görevlerine getirilmeden işletmede tutulmalarını sağlamak için bu elemanların maddi imkanlarını yöneticiler düzeyine getirmek gerekir.<sup>152</sup> Aksi durumda çalışanlar tarafından yönetim basamağının tercih edilmesi kaçınılmaz olacaktır.

*Ağ Tipi(Davranışsal) Kariyer Yolu;* doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevkii olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlar.<sup>153</sup> Ağ tipi kariyer yolunda yaş ve kıdem unsurları etkisizdir. Önemli olan tecrübe, işin gerektirdiği şartlar ve yetenektir. Bu yaklaşımda çalışanlar olayın bütününe görüp kariyerlerini planlayabilirler ve mesleklerini belirsiz hale getirmezler.<sup>154</sup>

Geleneksel yaklaşımda birey alt kademede bir mühendis olarak çalışırken üst düzeyde mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak durumundadır. Oysa davranışsal yaklaşımla iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yaparak istediği pozisyona gelmesi mümkündür. Ancak burada örgüt içinde mevcut olan kariyer yollarının ve fırsatların bireye açıklanmış olması, iş ailelerinin hangi grupta oldukları ve çalışanların hangi mesleklere yöneleceklerinin yöneticiler tarafından kişilere bildirilmesi gerekmektedir.<sup>155</sup>

<sup>149</sup> Nihat Erdoğan, "Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri", **Mercek**, Ekim 1999, s.63-72.

<sup>150</sup> De Cenzo ve Robbins, a.g.e., s.285.

<sup>151</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s. 132, Erdoğan, Kariyer Geliştirme, s.166.

<sup>152</sup> Aytaç, a.g.e., s. 184, Erdoğan, Kariyer Geliştirme, s.168.

<sup>153</sup> Walker James, W., **Human Resources Planning**, McGraw Hill, USA, 1980, s. 311., Aytaç, a.g.e., s.187, Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s. 133.

<sup>154</sup> Walker, a.g.e., s.323, Aytaç, a.g.e., s.187, Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.133.

<sup>155</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.135.; Aytaç, a.g.e., s.187-189.

## 1.10. Kariyer Kalıpları

Kariyer Kalıpları kişilerin çalışma hayatları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Genel olarak dört farklı kariyer kalıbından bahsedilebilir.<sup>156</sup>

Kararlı Kariyer Kalıbı; kararlı kariyer kalıbını izleyen bireyler, okulunu bitirdikten sonra işgücüne katılırlar ve kariyerleri boyunca aynı işi yaparlar. Bireyler çalıştıkları şirketi değiştirse bile yaptıkları işler aynı kalır. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri, röntgen teknisyenleri bu kariyer kalıbını izleyen çalışanlara örnek verilebilir. Bu kariyer içinde yer alan çalışanlar, yaptıkları işten içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve işinde son derece becerikli olanlardır ve işlerinde uzmandırlar.<sup>157</sup>

Doğrusal Kariyer Kalıbı; doğrusal kariyer kalıbında çalışanlar örgüt kademeleri içinde dikey olarak ilerlemektedir. Diğer bir ifade ile geleneksel kariyer yolunda ilerlemektedirler. İşletmenin herhangi bölümünde eleman olarak başlayan bir kişinin birkaç yıl sonra şefliğe yükselmesi bu kalıba örnek olarak verilebilir.

Spiral Kariyer Kalıbı; bireylerin birbirinden önemli farklılıkları olmayan ancak değişik alanlardaki işlerde çalışmasıdır. Üniversitede öğretim üyesi olarak çalışan bir kişinin işinden ayrılarak, herhangi bir işletmede kendi uzmanlık alanıyla ilgili bir yönetim kademesine geçmesi bu kalıba örnek verilebilir.<sup>158</sup>

Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı; geçiş tipi kariyer kalıbında bireyler sık sık iş değiştirirler ve her iş bir öncekinden farklılık gösterir. Genellikle eğitim düzeyi düşük ve becerileri yetersiz kişiler bu kariyer kalıbı izlerler. Taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık gibi işleri kısa bir süre içinde yapan kişiler geçiş tipi kariyer kalıbına örnek verilebilir.<sup>159</sup>

## 1.11. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar; cinsiyetten kaynaklanan sorunlar genellikle çalışan kadınlar için söz konusu olmakta ve bu sorunlar kadının doğal yapısının yanında toplumsal rolünden de kaynaklanmaktadır. Birçok şirket kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun bulmamaktadır. Kadının cinsiyeti, aile sorumluluğu, annelik, kadının

---

<sup>156</sup> Can ve Diğerleri, s.168.

<sup>157</sup> Budak, a.g.e., s.266.

<sup>158</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.74-75.

<sup>159</sup> Aytaç, a.g.e., s.195.

kariyerinde yükselebilmesi için cinsel tacize uğrayabileceği konusu kadınların kariyerlerinde engel olarak karşılına çıkmaktadır.<sup>160</sup>

Ay Işığı Sorunu: ay ışığı sorunu bir kişinin gelir yetersizliği veya tecrübe kazanmak gibi nedenlerle esas işi dışında ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır. Buradaki sorun kişinin enerjisini ek işinde kullanmasıdır. Çünkü enerjisini ek işine veren birey temel işinde düşük performans gösterebilir, geç kalmalar, işe devamsızlıklar başlayabilir bu nedenle de işletmeler böyle bir davranışı onaylamaz ve kişileri işten çıkartmakla tehdit edebilir.<sup>161</sup>

Çift kariyerli eşler: bir ailede çalışan her iki eşin kendi kariyer hedefleri doğrultusunda ilerlemeye çalışması çiftlerin özel hayatlarında ve iş hayatlarında bir takım sorunlara yol açabilmektedir. Bazı durumlarda eşlerin kariyer yolları çakışmakta ve birinin kariyerinin devamı diğerinin kariyerine engel olabilmektedir. Özellikle kadınlar açısından çocuk ve ailevi sorumluluklar kariyeri etkileyebilmektedir. Bu tip kariyere sahip eşler üç grup altında toplanabilir.<sup>162</sup>

Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen eşler

Aynı işletmede farklı kariyeri izleyen eşler

Farklı işletmelerde benzer veya farklı kariyer tercihleri olan eşler.

Çift kariyerli eşlerin aile hayatlarını başarıyla sürdürebilmeleri bireylerin iç güvenliğine ve yaşamlarını her iki kariyerin yararına düzenleme istek ve kararlılığına bağlıdır.<sup>163</sup>

Çift kariyerlik: kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Bireyin çalıştığı her iki iş de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektiriyorsa ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişi çift kariyerli demektir. Buradaki sorun kişinin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğu konusudur. Çünkü kişinin birinde kullanması gereken enerji ikiye bölünmüş olacak ve her iki kariyerinde de başarılı olması, ilerlemesi çok zor olacaktır.<sup>164</sup> Bu nedenle kişinin daha çok ilgi duyduğu, kariyer basamağında ilerlemesi onu başarıya götürecektir, iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır.

<sup>160</sup> Eryiğit, a.g.m., s.22.

<sup>161</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Atao, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.226-227.

<sup>162</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.337.

<sup>163</sup> Aytaç, a.g.e., s.275.

<sup>164</sup> Aldemir, Atao, Budak, a.g.e., s.227.;Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.337- 338.;Budak, a.g.e., s.280.;

Kariyer dönemi sorunları; bireyin çalışma yaşamına başladığı ilk yıllarda beklentiler ile gerçeklerin uyuşmaması önemli bir sorundur.<sup>165</sup> Büyük hedefler ve beklentiler ile çalışma hayatına başlayan kişi her zaman beklediği ortamlarla karşılaşamayabilir. Kariyer şoku olarak adlandırılan bu durum kariyerin ilk evresinde ortaya çıkmaktadır.<sup>166</sup>

Kariyer düzleşmesi (kariyer platosu) ile beceri ve yeteneğin yitirilmesi (yetenek demodeliği) kariyer ortasında bireylerin karşısına çıkan sorunlardır. Kariyer platosu, kişinin uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının zayıflaması olarak tanımlanmaktadır. Üst düzeyde boş kadronun olmaması veya kadro olmasına karşın kişinin bu görevi yerine getirebilecek yeteneğinin olmaması kariyer platosunun nedenlerindedir. Kariyer platosundaki bireylerde zayıf iş tutumu, düşük iş performansı, gerginlik, huzursuzluk görülebilir.<sup>167</sup> Beceri ve yeteneğin yitirilmesi çalışanların yeni iş süreçleri hakkındaki bilgileri, teknikleri ve teknolojileri bilmemelerinden dolayı yeteneklerinin eskimesi olarak tanımlanabilir. Günümüz dünyasında hızlı teknolojik gelişmeler, mevcut bilgi ve becerilerin kısa sürede eskimesi pek çok çalışanın yetenek demodeliği sorunuyla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.<sup>168</sup>

Kariyerlerinin son döneminde bulunan bireyler için kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamamanın kabullenilmesi gibi etkenler kişileri depresyona sürükleyebilir Emeklilik, olumsuz duyguların, olduğu bir dönemdir. Bu dönemde işletmelere düşen görev emekliliğin bir son olmadığı konusunda kişileri ikna etmektir.<sup>169</sup>

---

Aytaç, a.g.e., s.276.

<sup>165</sup> Greenhause, a.g.e., s.122.

<sup>166</sup> Uyarğil ve Diğerleri, a.g.e., s.338.

<sup>167</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.70-71.

<sup>168</sup> Noe, a.g.e., s.364.

<sup>169</sup> Aldemir, Ataol, Budak, a.g.e., s.224.

## 2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE KARIYER PLANLAMASI

### 2.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlama Sürecine Veri Sağlaması

İnsan kaynakları organizasyonlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olan performans değerlendirme sisteminden elde edilecek veriler yöneticiler tarafından organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılabilir.<sup>170</sup> Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı şirketinin 2000 yılında yapmış olduğu bir araştırmanın bulguları, araştırmaya dahil olan şirketlerin yaklaşık olarak %42'sinin kariyer yönetimi sistemine sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Kariyer yönetimi sistemine sahip olan şirketlerin (%42) ise %87,7'sinin kariyer yönetimi ile performans değerlendirme arasında bir bağ kurdukları belirtilmektedir. Yani araştırmaya dahil olan şirketlerin %35,7'si performans değerlendirme verilerini kariyer planlaması doğrultusunda kullanmaktadır.<sup>171</sup>

Örgütlerde çalışanların yükselmelerinde (terfi), bu yükselme sonucunda ortaya çıkacak eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, yatay yönde iş değişikliklerinde (transfer), işten çıkarma ile ilgili kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilere gerek duyulmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları performansları kariyer ilerlemeleri veya yükselmelerinde birincil derecede rol oynamaktadır. Örgüt düzeyinde uygulanacak bir kariyer sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için performans değerlendirme sisteminden elde edilecek verilerin güncelliği, güvenilirliği ve doğruluğunun önemi çok büyüktür.<sup>172</sup> Bu şekilde güncel ve güvenilir bir performans değerlendirme sistemi, işletmede kimlerin terfi edeceği, işletmenin olası bir küçülmeye gitmesi durumunda kimlerin işten çıkarılacağı, işletmede boşalan pozisyonlara kimlerin transfer ettirileceği gibi kararların verilmesinde çıkış noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel yedekleme sistemiyle gelecekteki olası yönetsel pozisyonlar için yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesi ve ilgili çalışanların kariyerlerinin

<sup>170</sup> David A. Waldman "Predictors of Employee Preferences for Multirater and Groupbased Performance Appraisal", **Group&Organization Management**, 1997, Vol:22, No:2. s.264-265.

<sup>171</sup> Mark R. Edwards, "Improving Performance With 360 Degree Feedback", **Career Development International**, Vol:1, No:5, 1996, s.6.

<sup>172</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.327.



planlanmasında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.<sup>173</sup> Değerlendirme sonucunda ulaşılan veriler, çalışanların başarıları kadar, eksik ve yetersiz oldukları konular ile gelişime açık yönleri hakkında, düzenlenecek eğitim programlarına kaynaklık edecek, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde kullanılacak veriler sağlayacaktır.<sup>174</sup>

Performans değerlendirme sistemi ve ortaya çıkardığı veriler, kişisel kariyer planlama ve örgütsel kariyer planlama sürecini doğrudan etkilemektedir.<sup>175</sup> Şekil 4'te görüldüğü gibi organizasyon ve çevreye kişinin uyumu, kariyer gelişimine duyulan hassasiyet, performans değerlendirme sisteminin sağladığı veriler, terfi veya transfer edilecek pozisyonun gerektirdiği yetkinlik düzeyi ve söz konusu işletmenin kısa ve uzun vadeli insan kaynakları planlaması gibi organizasyonel düzeydeki belirleyiciler ile; yaş, kıdem, eğitim durumu ve cinsiyet gibi kişisel düzeydeki belirleyiciler tarafından kişisel ve kurumsal kariyer planlaması biçimlenmektedir. Bu arada çalışan terfi veya transfer edeceği pozisyonun maddi getiri miktarını ve alternatif kariyer fırsatlarını araştırmaktadır. Örgütün sunduğu kariyer olanaklarından tatmin olan çalışan kariyer değişimi için kararını verecek, kişisel ve örgütsel düzeydeki tüm kariyer geliştirme seçeneklerinden yararlanarak performansını artırma çabasında bulunacaktır.<sup>176</sup>

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların kariyer planlama ve geliştirme sürecinde dikkate alınması, örgütlerin çalışanları için kariyer yollarını açık tuttuğuna, çalışanlarını uzun dönemli olarak işletmelerinde tutmak istediklerine ve çalışanların yüksek performans göstermeleri halinde üst kademelere yükselebileceklerine dair bir işaret niteliği taşımaktadır. Bu durumda çalışanlar kariyer hedefleri doğrultusunda kişisel ve mesleki gelişimlerine hız kazandırabilmektedirler.<sup>177</sup>

---

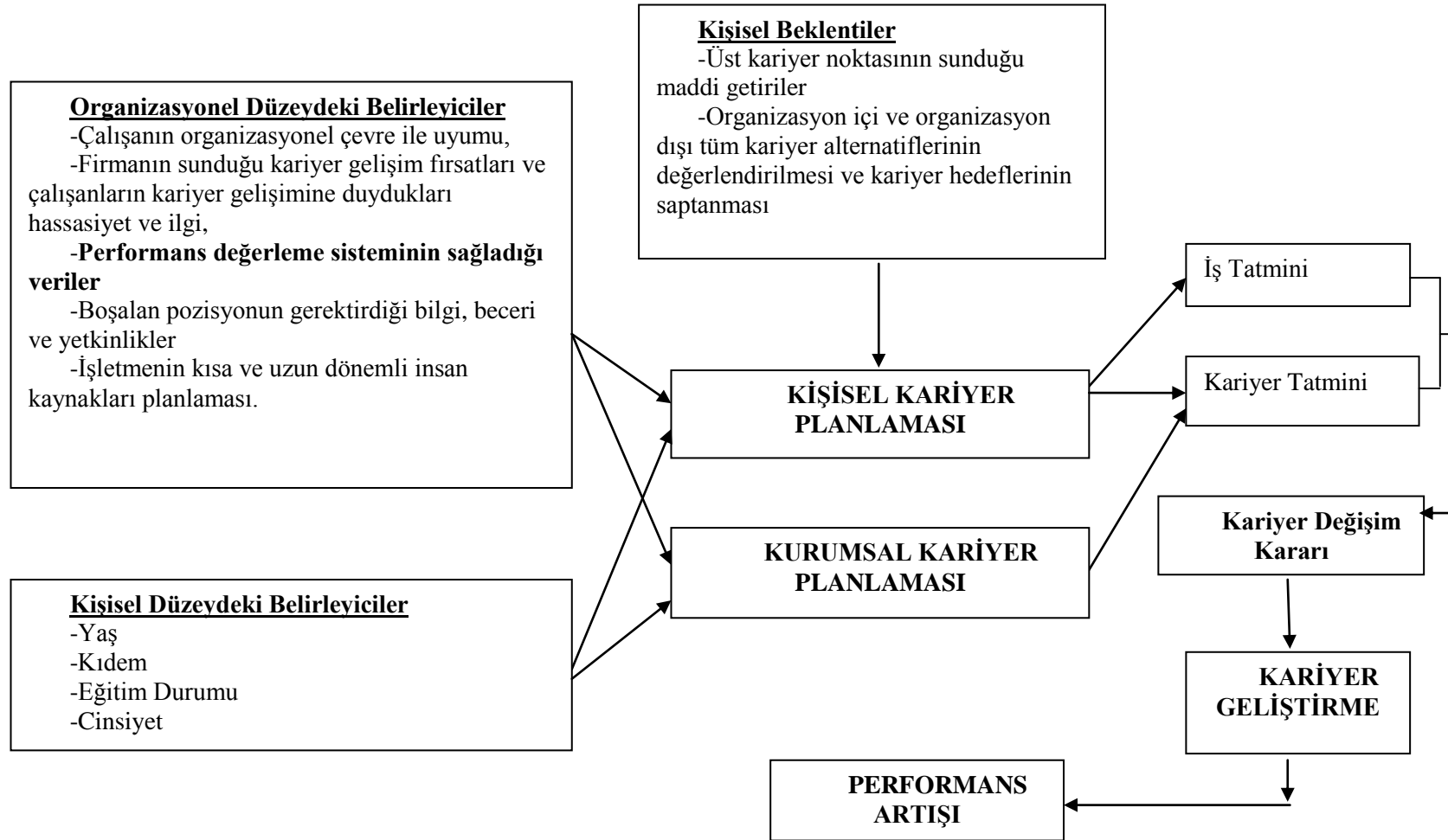
<sup>173</sup> Yehuda Baruch, "Integrated Career Systems For the 2000s", **International Journal Of Manpower**, Vol:20, No:7, 1999, s. 442-444. ; Kaymaz, a.g.e., s.117.

<sup>174</sup> Yücel Yetişkin, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı:Çimento Sektöründe Bir Araştırma**, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No:23, Ankara, 2010, s.105.

<sup>175</sup> Magid Igbaria and Jack J. Baroudi, "The Impact Of Job Performance Evaluations On Career Advancement Prospects: An Examination Of Gender Differences In The IS Workplace", **MIS Quarterly**, Vol:19, No:1, s.111.

<sup>176</sup> Kaymaz, a.g.e., s.119.

<sup>177</sup> Raymond A. Noe, "Is Career Management Related To Employee Development and Performance?", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:17, No:2, 1996, s.121.



**Şekil 4:** Performans Değerlendirme Sistemi - Kariyer Planlama ve Geliştirme İlişkisi

**Kaynak:** Kurtuluş Kaymaz, **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, Dora Yayınları, 1. Basım, 2009, s. 118.

### 2.1.1. Örgütlerde Terfi

Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından birisidir. Terfi kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi ifade etmektedir. Çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeyde bir pozisyona getirilmesi,<sup>178</sup> örgütlerde boşalan ya da yeni oluşan açık pozisyonlar için dışarıdan eleman almak yerine, içeriden yükseltme yapılmasıdır.

Yönetim, çalışanların terfileri için karar verirken şu üç temel noktayı dikkate almalıdır:<sup>179</sup>

- Kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecektir?
- Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise yeterlilik nasıl ölçülecektir?
- Açık pozisyona terfi için kriterler nelerdir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

Günümüzde işletmelerde yaygın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılmasıdır. Ancak nitelikleri birbirine yakın olan adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için çalışanın geçmişteki performansı ve yetkinlikleri başlıca ölçütler olmasına rağmen geçmişteki başarı tek ölçüt olarak ele alındığında mevcut pozisyonunda başarılı olan kişinin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamama olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanın sadece mevcut pozisyondaki başarısı ele alınarak yapılan terfi hatalı bir uygulama olarak görülmektedir. Bunun sonucunda da yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla uygulanmaktadır.<sup>180</sup>

Örgütlerde boşalan pozisyonların örgüt içinden terfi yoluyla doldurulması hem çalışanlar hem de örgüt açısından yararlıdır. Öncelikle işletme personeli, çalışma ve gayretlerinin değerlendirileceğini ve hak ettikleri kariyer basamaklarına gelebileceklerini düşünerek çalışmalarını sürdürür. Ayrıca terfi uygulamasını kariyer sistemine yerleştirmiş olan örgütlerde, verimlilik yükselir, işe ve örgüte bağlılık artar, devamsızlık ve işten ayrılmalar azalır. Bu örgütlerde çalışanlar yükselmek için hangi yetenek ve becerilerin gerektiğini anlayarak, bu becerileri kazanmak için çaba gösterme isteği içinde olurlar.<sup>181</sup>

<sup>178</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.88; Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.62.; Aytaç, a.g.e., s.126; Özden, a.g.e., s.62.; Sabuncuoğlu, a.g.e., s.72.

<sup>179</sup> Aytaç, a.g.e., s.127.

<sup>180</sup> Leman Bilgin ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2008, s.133.

<sup>181</sup> Yavuz, a.g.k., s.145.

İşletme içerisinde gerçekleşen terfilerde birtakım sorunlarla da karşılaşılabilir. İşletme çalışanları ehliyetlik kademesine kadar yükseltme eğilimindedir. Performans değerlendirme sonucunda başarılı olan çalışanlar işletmenin yönetim kademesine doğru yükselbilmektedir. Bu durumda çalışan yükseldiği pozisyonda ehliyetlikleşebilir ve örgüte zarar verebilir. Çünkü kişi yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış ve artık ulaşamayacağı düzeye gelmiştir. Terfilerde bu duruma dikkat etmek ve iş için uygun eleman seçmek gerekmektedir.<sup>182</sup> Bazen örgütlerde terfi ve ilerlemelerde iltimaslara da rastlanabilmektedir. Yöneticiler kendi etkileri altına girebilecek kişileri üst pozisyonlara terfi ettirmeyi tercih edebilmektedirler. Bu şekilde yapılan terfiler insan kaynaklarının verimsiz çalışmasına ve örgütün başarısızlığına neden olur.<sup>183</sup> Örgütlerde terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemenin en önemli destekleyicisi olan performans değerlendirmesinin objektif olması ve kararların yapılan değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer yönetim ve planlamasına ve işletmenin kararlarına karşı olan güvenleri azalır. Bu da işletmede huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur.<sup>184</sup> İşletmelerde terfi sisteminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanlara ilerleme fırsatları hakkında tam ve kesin bilgiler verilmeli boşalan pozisyonlar çalışanlara bildirilmelidir. İşletmede önemli konulara yükselbilmenin tipik yolları hakkında çalışanların bilgilendirilmesi performans değerlendirme sisteminin standart bir prosedürü olmalıdır.<sup>185</sup>

Örgütsel kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonucunda yapılan terfi ve ilerlemelerde çalışanlara mesleklerinde yükselme imkanı sağlanırken aynı zamanda çalışanların mevcut pozisyonlarına göre görev ve sorumlulukları artmaktadır. Buna bağlı olarak da ücret düzeylerinde artış meydana gelmektedir. Bu artış, bireylerin işlerinde daha istekli olmalarını ve örgüte daha çok bağlanmalarını sağlar. Ayrıca terfi psikolojik olarak çalışanların güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyaçlarını tatmin eden bu nedenle yönetim tarafından dikkat edilmesi gereken önemli bir örgütsel karardır.<sup>186</sup> Değerlendirme sonucunda düşük performans gösteren çalışanların ise terfi olanaklarından yararlanma olasılıkları çok düşüktür. Dolayısıyla çalışanların, yönetimin performans beklentilerinden haberdar olmaları ve bu beklentilere cevap verebilmeleri gerekmektedir. Eğer çalışanlar bu

---

<sup>182</sup> Aytaç, a.g.e., s.131.

<sup>183</sup> Çalık ve Ereş, a.g.e., s.88.

<sup>184</sup> Aytaç, a.g.e., s.127.

<sup>185</sup> Palmer, a.g.e., s.81.

<sup>186</sup> Aldemir ve Diğerleri, a.g.e., s.232; Budak, a.g.e., s.287.

beklentilere cevap veremezler ve düşük bir performans gösterirlerse terfi etme şanslarını kaybederler.<sup>187</sup>

### 2.1.2. Örgütlerde Transfer ve Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde olan örgüt içerisinde veya örgüt dışında benzer niteliklere sahip farklı bir pozisyona atanmasına yer değiştirme denilmektedir. Diğer bir ifadeyle transfer veya yer değiştirme; çalışanların bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bir bölüme, bir iş yerinden başka bir iş yerine veya yeni bir coğrafi bölgeye yatay geçişi ve atanmaları olarak ifade edilmektedir. Yer değiştirme örgütsel değişimlerde önemli bir araçtır ve değişimin gerçekleşmesi için uygun kişinin uygun olan pozisyona getirilmesi önemlidir.<sup>188</sup>

Çalışanların birçoğu için transfer, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmektedir. Fakat bazı çalışanlar içinse çevre değişikliğinden ve aileden kaynaklanan yeni sıkıntıların başlangıcı olabilmektedir. Transferler ülke içinde veya farklı bir ülkeye gönderilerek yapılabilir bu durumda çalışanlar açısından sıkıntı yaratabilmektedir. Örneğin çalışanın çokuluslu bir işletmenin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine transfer yoluyla atanması kişinin sosyal, kültürel, ekonomik ve psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir.<sup>189</sup> Eğer transferi gerçekleştiren çalışanın bir ailesi varsa, aile de bu duruma uyum sağlamak zorundadır. Transferler günlük hayatı, kişisel ilişkileri ve iş alışkanlıklarını aksatırlar. Farklı şehir veya ülkedeki işleme yapılacak transferler çalışanlar açısından kaygı yaratıcı olduklarından şirketler çalışanlarına bu durumu kabul ettirmede zorluk yaşayabilirler.<sup>190</sup>

Çalışanların transfer ve yer değiştirmeleri işletmelerin sağladığı gelişme olanakları olarak kabul etmeleri için şunlar yapılmalıdır:<sup>191</sup>

- Çalışana yeni işin içerik, zorluk ve potansiyel kazançları hakkında bilgi vermek,
- Transfer kararı süresince bölgeyi gözden geçirme amacıyla çalışanı ilgili bölgeye gönderme, iş olanakları ve toplum hakkında bilgi vererek personeli alıştırmak,
- Açık performans hedefleri ve iş performansı hakkında erken geri bildirim sağlamak,

<sup>187</sup> Bingöl, a.g.e., s.292.

<sup>188</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.88. ; Özden a.g.e., s.63

<sup>189</sup> Aytaç, a.g.e., s.129.

<sup>190</sup> Noe, a.g.e., s.270-271.

<sup>191</sup> A.g.e., s.272.

- Çalışana yaşayacak bir yer satın alma veya kiralama konularında mali destek ve asistanlık sağlamak,
- Yeni yer ve iş için oryantasyon programı hazırlamak,
- Yeni iş tecrübesinin, kariyer planlarını destekleyeceğine dair çalışanı ikna etmek,
- Çocuklar için okul bulma ve çocukların bakımı konularında çalışana yardımcı olmak,
- Eşe kendi becerilerini belirleme ve iş bulma konusunda yardım etmek.

Örgütlerde performans değerlendirme sonuçları göz önünde bulundurularak kariyer planlaması yapılmasında önemli bir konu olan yer değiştirmenin, çalışanların örgütsel amaçlar açısından daha yüksek öncelik taşıyan görevlere getirilmeleri, personel sayısı fazla olan bir departmandaki çalışanların farklı departmanlardaki boş kadrolara transfer edilmesi veya çalışanların kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda farklı pozisyonlara yerleştirilmeleri gibi amaçları vardır.<sup>192</sup> Yer değiştirmede yatay değişiklik söz konusu olduğundan yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi hiç değişmemekte veya çok az değişmektedir.<sup>193</sup>

### 2.1.3. Örgütlerde İşten Çıkarma

İşten çıkarma, çalışan kişinin kendi isteği dışında işinden ayrılmak durumunda bırakılmasıdır. İşten çıkarılmanın genel veya özel nedenleri olabilir. Genel nedenlere, ekonomik durgunluk, örgütün küçülmesi veya iş yerinin kapanması örnek olarak verilirken özel nedenler ise personelin düşük performans göstermesi ve diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde çalışamaması şeklinde ifade edilebilir.

İşten çıkarmanın hem çalışan hem de örgüt üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Kişinin işten çıkartılması ile boşalan pozisyona başka bir kişinin gelmesi gerekecektir. Böyle bir durumda işletme ilgili pozisyona uygun kişiyi yerleştirmek durumundadır. İşten çıkarma çalışan açısından ise; duygusal, ailevi ve ekonomik sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilen, ayrıca egoyu tahrip eden bir olay olması bakımından son derece zordur. Çalışanın işine son verilmeden yeteri kadar süre önce kendisine bilgi verilmeli ve çalışana, hayatının ilerleyen aşamalarını planlaması, yeni bir iş araması için zaman tanınmalı, tüm sosyal ve ekonomik hakları kendisine tam olarak verilmelidir.

---

<sup>192</sup> Bingöl, a.g.e., s.516.

<sup>193</sup> Özden, a.g.e., s.63. ; Aytaç, a.g.e., s.129.

Performans değerlendirme bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yoldur. Yapılan değerlendirmeler sonucunda başarısız oldukları belirlenen çalışanlar, eğitim ve geliştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılır. Ancak tüm çabalara rağmen başarılı olamayan kişiler hakkında işten çıkarma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek doğru olacaktır. Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılının ödüllendirilmesi kadar başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim-geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır.<sup>194</sup>

#### 2.1.4. Örgütlerde Emeklilik

Örgütlerin performans değerlendirme sonucu çalışanlar üzerindeki kararlarından bir diğeri emeklilik kararıdır. Aslında örgütlerin çoğunda emeklilik kararını çalışanlar kendileri vermektedirler. Çünkü insanlar yaşlandıkça çalışma güçlerini kaybetmekte, yorgunluk, bıkkınlık gibi nedenlerle emekliliğe hak kazandıklarında iş yaşamlarına son vermek ve hayatlarının geri kalan kısmında dinlenmek ve kendilerine zaman ayırmak istemektedirler.<sup>195</sup> Bu nedenle emekli olmayı tercih ederler.

Bazı durumlarda ise emekliliği yaklaşan çalışanla ilgili olarak işletmeler karar verme durumundadır. Yöneticiler performanslarından memnun kalmadıkları çalışanlar için kişi işine devam etmek istese bile emeklilik zamanı geldiğinde işten ayırma kararı verebilir. Ayrıca işletmeler ekonomik koşullar, küçülme gibi nedenlerden dolayı da emeklilik kararını verebilmektedirler. Fakat işletme çalışanın performansından memnunsu yani performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerde kişinin performansı halen yüksek değerlerde ise emekliliği yaklaşan kişinin emekli olduktan sonra da görevine devam etmesini isteyebilmektedir. Ya da işletme çalışanın mesleki birikiminden danışman olarak yararlanabilir ve çalışan işletmeye emeklilik sonrasında danışmanlık hizmeti verebilir.<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> Kaynak, a.g.e., s.

<sup>195</sup> Bingöl, a.g.e., s.520.

<sup>196</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.68.

### 2.1.5. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme; terfi, emeklilik, ölüm, işten ayrılma, transfer gibi çeşitli nedenlerle oluşan yönetici boşluklarının doldurulması için uygun kişilerin önceden belirlenmesidir.<sup>197</sup> Örgütsel yedekleme planlaması özellikle kritik yönetim pozisyonlarının beklenmedik bir şekilde boşalma riskini ortadan kaldırmak için yapılmaktadır. Yöneticiler ilerleyen dönemde kendi yerlerine gelecek kişileri bilirler ve onların yetişmesine yardımcı olurlar.<sup>198</sup> Wendy Hisrt, örgütsel yedekleme planlamasını “belirli mevkilere geçecek olan kişiler olarak belirli kişileri teşhis etme” şeklinde tanımlamıştır.<sup>199</sup>

Örgütsel yedekleme planlaması, yönetsel işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Söz konusu planlamada kimlerin, hangi kariyer yolunu izleyerek terfi edebilecekleri ve terfinin hangi olasılıkla ve hangi oranda gerçekleşeceği ortaya konur. Örgütsel yedekleme planlamasının amacı, işletme içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamaktır.<sup>200</sup> Böylece yönetsel pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda, hazırlanan adaylardan birisi bu pozisyona atanır.

Örgütsel yedekleme süreci, işletmenin büyüklüğü, tipi, yönetim tarzı ve yönetici ihtiyacına göre değişebilmekle birlikte, bütün işletmelerde kullanılan ortak bazı süreçlerden bahsetmek mümkündür.<sup>201</sup>

Örgütsel yedekleme aşağıdaki kritik faaliyetlerden oluşur :<sup>202</sup>

- Gelecekteki yönetim görevinin niteliklerini tanımlayan pozisyon profillerinin hazırlanması,
- Yönetici adaylarının kişisel bilgi, ilgi ve değerlerinin yer aldığı aday envanterinin oluşturulması,
- Pozisyon profili ile yönetici adaylarının karşılaştırılması ve yönetici adayları için gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,

---

<sup>197</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.89.

<sup>198</sup> Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.331.

<sup>199</sup> Aytaç, a.g.e., s.127; Aydemir a.g.e., s.44.

<sup>200</sup> Bingöl, a.g.e., s.308

<sup>201</sup> Nihat Erdoğmuş, “Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme”, **Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, 2004, s.3.

<sup>202</sup> A.g.e., s.3.



- Adayların bulunabilirliği ve yönetim atamaları için hazır olma durumları dikkate alınarak yedekleme planlarının oluşturulması,
- Her yönetici adayı için, eğitim veya geliştirme faaliyetlerini içeren gelişim faaliyetlerinin planlanması,
- Bireylerin fiili olarak, planlanan yetiştirme ve eğitim programlarına katılması,
- Yönetim pozisyonları için aday azlığı veya fazlalığı durumlarında başvurulacak dışarıdan tedarik veya diğer faaliyetlerin belirlenmesi.

Örgütsel yedekleme planı işletmenin uzun dönemli stratejik planları doğrultusunda insan kaynakları ihtiyaçlarının gözden geçirilmesi ile başlar ve işletmeyi etkileyen ve etkileyebilecek olan iç ve dış dinamikler de göz önünde bulundurularak uygun niteliklere sahip çalışanlar saptılır. Bu süreçte belirlenecek kişilerin performansları dikkate alınır. Sonraki aşamada ise belirlenen kişilere deneyim kazandıracak, onları geliştirecek fırsatlar yaratılır. Bir taraftan bu kişilerin gerekli eğitimleri almalarına diğer taraftan ise yerine yetiştirilmekte oldukları üst düzey yöneticilerle yakın çalışarak onların deneyimlerinden yararlanmalarına özen gösterilir.<sup>203</sup>

Örgütsel yedekleme, işletmelerde kritik görevleri doldurmak için kullanılan bir yönetici yetiştirme uygulamasıdır ve başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi, nitelikli bireylerin işe alınmasının ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerine kuruludur. İçeriden terfi politikaları dahili bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir.<sup>204</sup> “Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak kişilerin hazır bulundurulması stratejisi” olarak tanımlanan örgütsel yedekleme bir defalık bir olay değil bir süreçtir ve bu süreçte işletmenin performansını artırmak ve sürekliliğini sağlamak önemlidir.<sup>205</sup> İçeriden yerleştirmede boşalan kadrolara geçişin örgütsel yedekleme planları dahilinde yapılması günümüz modern işletmelerinde oldukça sık başvurulan bir yöntemdir. Bu geçişlerde kıdemden ziyade, kişilerin çalışma durumları, kişilik, tutum ve davranışlarının periyodik olarak üstleri tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sonuçları etkili olmaktadır.<sup>206</sup>

<sup>203</sup> Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e, s.332.

<sup>204</sup> Aydemir, a.g.e, s.45.

<sup>205</sup> Erdoğmuş, a.g.e, s.2.

<sup>206</sup> Yavuz, a.g.k., s.141.

Örgütsel yedekleme planlamasında işletmelerde yapılan performans değerlendirme oldukça etkilidir ve planlamanın yapılmasında değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.<sup>207</sup> Bu doğrultuda işletmenin gelecek dönemdeki insan kaynakları planlaması göz önünde bulundurularak özellikle yüksek potansiyele sahip çalışanlar belirlenip, performansları sürekli izlenerek işletmenin ihtiyaç duyacağı kritik pozisyonlar için ilgili çalışanların kariyerleri planlanmalıdır.

### 2.1.6. Örgütlerde İş Rotasyonu

İş rotasyonu çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesiyle potansiyellerinin yükseltilmesidir.<sup>208</sup> İş rotasyonu çalışanların, farklı yetenekleri ve sorumlulukları içeren değişik görevlerde belli periyotlarla çalıştırılmasıdır ve çalışanların işin değişik adımlarını anlamasına yardımcı olur.<sup>209</sup> İş rotasyonu uygulaması sonucunda örgütün amaçlarına uygun yeni görevlerle karşılaşan çalışanın önüne, yeteneklerini geliştirip yeni beceriler kazanma ve belki de yeni bir kariyer gelişimi doğrultusu seçme fırsatı çıkmış olacaktır.<sup>210</sup>

Çalışanların iş rotasyonu ile ilgili beklentileri terfi etme, ücret, bilgi artışı, iş arkadaşları ile ilgili ilişkilerin güçlenmesi, yönetim desteğinin artması ve kariyer gelişimidir. İş rotasyonunun, çalışanlara işletmenin farklı bölümlerinde çalışma imkanı vermesiyle, rotasyon programı sonunda çalışanlarda bir terfi beklentisi oluşabilir. İşletmeler de rotasyon programı sonunda becerileri gelişen bu çalışanlara terfi etme imkanı verebilir. Rotasyonun kişinin kariyer gelişimine olumlu bir katkısı olur çünkü kişilere hangi işin kendilerine daha uygun olduğunu, hangi alanlarda daha başarılı olabileceklerini anlama, kendini tanıma güçlü ve zayıf yanlarını görme imkanı sağlar. Çalışanların kullanmadıkları yeteneklerini ortaya koymalarını sağlar ve çalışanların iş tatminlerini arttırır.<sup>211</sup>

---

<sup>207</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s.88.

<sup>208</sup> Aldemir ve Diğerleri, a.g.e, s. 231.; Çalık, Ereş, a.g.e, s. 119.; Aytaç, a.g.e., s.226.

<sup>209</sup> Heh Jason Huang, "Job Rotation From The Employees Point of View", Research and Practice in **Human Resource Management**, Vol.7, No:1, 1999, s.75.

<sup>210</sup> Palmer, a.g.e., s.83.

<sup>211</sup> Esra Kılıç, İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, s.35-36.

İşletmeler rotasyonu mevcut çalışanlarının yaptıkları işten sıkılmalarını önlemek ve işlerine ilgi duymalarını sağlamak amacıyla da uygulamaktadırlar.<sup>212</sup> Rotasyon, kariyerlerinin plato aşamasında olan çalışanların örgüte bağlılıklarının yeniden canlandırılması ve motivasyonlarının artırılması konusunda da katkı sağlayacaktır. Böylece kariyerlerinde durgunluk dönemine girmiş olan çalışanların performansları artacak ve işlerinde daha yüksek verimle çalışacaklardır.<sup>213</sup> Özellikle gelişmiş ülkelerde yaygın otomasyon sonucu hep aynı işi yapmaktan dolayı isteksiz hale gelen ve performans düşüklüğü gösteren çalışanların işlerinden duydukları tatmin derecesini arttırmak için iş rotasyonunun etkin bir çözüm olduğu belirtilmektedir.<sup>214</sup> İş rotasyonu uygulayan firmalar rakiplerine göre önemli bir avantaj elde ederler ve örgütteki nitelikli işgücünü artırırlar.

Aşağıda şekil 5'te görüldüğü gibi Japonya'da yeni işe başlayan adaylar işletme hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için öncelikle teknik bilgi eğitime tabi tutulurlar. Daha sonra aday farklı departmanlarda çalışmaya başlar. Bu süre altı ya da dokuz yıl sürmektedir. Bu sürenin sonunda çalışan teknik ve yönetsel bir eğitime katılır ve terfi ederek bir üst pozisyonda göreve başlamaktadır. Bu görev sırasında çalışan, belli aralıklarla yönetsel ve teknik beceri eğitimlerine gönderilmekte ve gösterdiği performans neticesinde rotasyona tabi tutulmaktadır. Belli süreler sonunda olumlu performans sergileyen çalışan terfi ettirilmektedir.<sup>215</sup>

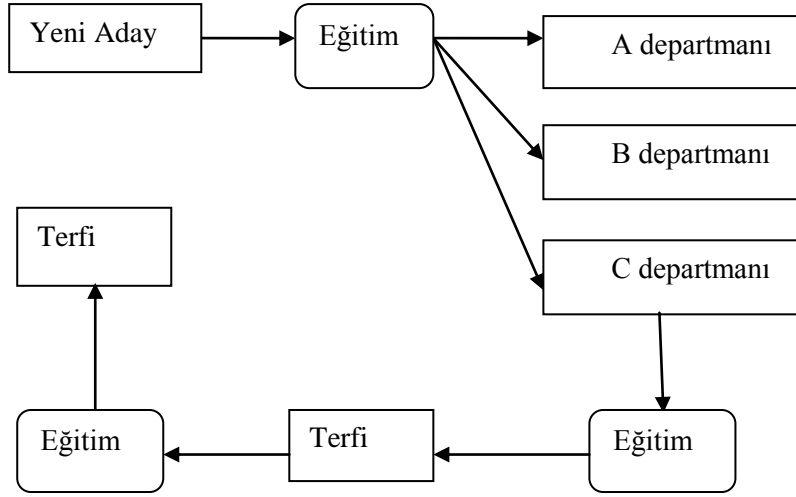
---

<sup>212</sup> Jaime Ortega, "Job Rotation as a Learning Mechanism", **Management Science**, Vol:47, No:10, 2002, s.1367.

<sup>213</sup> Micheal A. Campion, Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens, "Career Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation", **The Academy Of Management Journal**, Vol:37, No:6, 1994, s.1519.

<sup>214</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.226.

<sup>215</sup> Cahide Meltem Şermet, İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2009, s.132-133.



**Şekil 5:** Japonya’da İş Rotasyonu Planlaması

**Kaynak:** Cahide Meltem Şermet “Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği Ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2009, s.133.

Günümüzde çalışanlardan özellikle de yöneticilerden çok farklı görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenmektedir. Rotasyon sayesinde elde edilen farklı iş tecrübeleri çalışanlara ve yöneticilere farklı görevleri yerine getirme konusunda yardımcı olmaktadır. Rotasyon aracılığı ile çalışanlar bizzat işin kendisinin icra edilmesiyle (iş başında eğitim) tecrübe kazanırlar bu da iş dışı eğitim ya da oryantasyon programlarına göre daha etkin sonuçlar yaratabilmektedir.<sup>216</sup> İş rotasyonunun etkili olabilmesi için rotasyona tabi tutulan çalışanların yeni bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmeli, çalışanların mevcut bilgi ve becerilerinden yararlanırken bir yandan da yeni bilgi ve beceriler edinmeleri teşvik edilmelidir.<sup>217</sup>

İş rotasyonu kararlarında performans değerlendirme sisteminin ürettiği verilerden yararlanılmaktadır. Performans değerlendirme verileri mevcut işinde bir süredir düşük performans gösteren veya ilgili bölümde istekli olarak çalışmayan, buna rağmen kurumun vazgeçemeyeceği nitelikteki personelin rotasyon kararının alınmasında temel çıkış noktalarından birini oluşturmaktadır. Kişi mevcut işinde başarısız durumdaysa ve performans değerlendirme sonuçları bu başarısızlığı doğruluyorsa alınacak önlemlerden birisi, çalışanı kaybetmeden farklı bir göreve transfer etmektir. Rotasyon sadece düşük

<sup>216</sup> Champion, Cheraskin, and Stevens, a.g.m, s.1519.

<sup>217</sup> Palmer, a.g.e., s. 83..

performans gösteren kişilerin değil performansları iyi olan çalışanların da hangi işte daha başarılı olduklarını tespit etmeye yarayan önemli bir araçtır.<sup>218</sup> Rotasyon uygulaması sonucunda çalışılan her pozisyondaki performans değerlendirme sonuçları kişinin hangi işte daha verimli olduğunu göstermekte ve çalışan en yüksek verimin elde edildiği pozisyona yerleştirilebilmektedir.

### **2.1.7. Performans Değerlendirme Sonuçları Açısından Kariyer Planlaması ile Eğitim İhtiyaçları İlişkisi**

Günümüzün çağdaş işletmelerinde başarıyı arttıran en önemli etkenlerden birisi insan gücüdür. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi hem bireysel hem de örgütsel verimlilik açısından büyük bir öneme sahiptir. Çünkü işletmenin başarısı bireylerin başarısına bağlıdır ve bireylerin yeni şeyler öğrenmesi ve geliştirilmesi yoluyla performanslarının yükseltilmesi mümkün olacaktır. Bu nedenle işletme yönetimi bireylerde öğrenme isteğini teşvik etmeli, planlanmış eğitim faaliyetleri ile çalışanlarının tutum, davranış ve becerilerini geliştirebilmelerine yardımcı olmalıdır.<sup>219</sup>

İnsan kaynakları eğitimi, çalışanların işletmede buldukları ya da ileride bulunabilecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür.<sup>220</sup> Organizasyonlarda eğitimin amacı; bireyin şu andaki performansını olması gerekene doğru iyileştirmektir. Başka bir ifadeyle, bireyin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasında kapanması gereken bir performans açığı vardır. Bu açığı kapatmanın kabul edilen yollarından bir tanesi, bireyi istenen performans düzeyine ulaştırmak için nasıl bir eğitimin gerektiğini tanımlamaktır.<sup>221</sup>

Geleneksel anlamda eğitim programları eğitim ihtiyacının tespiti ile başlamaktadır. İhtiyaç analizinde ilk aşama örgüt analizidir. Örgüt analizi işletmenin tüm eğitim açığını ya da ihtiyaçlarını saptamak için genel bir incelemedir. Örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup

<sup>218</sup> Kaymaz, a.g.e., s.132-134.

<sup>219</sup> Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 1.Baskı, Der Yayınları, 1993, s.13-16.

<sup>220</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.189.

<sup>221</sup> Budak, a.g.e., s.229. ; Ali Parlayan, “Yöneticilerin Eğitim Gereksinimleri ile Demografik Özelliklerinin İlişkilendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2003, s.9.

olmadığı, varsa hangi bölümlerde eğitime gerek duyulduğu, böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı bu analizle belirlenir. İkinci aşama görev analizidir. Görev analizi çalışanın yapacağı işin incelenmesidir ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde örgüt analizi ile kişi analizi arasında köprü görevi görür. Son aşama ise kişi analizidir. Kişi analizinde çalışanın işini daha etkin yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu nitelik, bilgi ve becerilerin belirlenerek çalışanın bu doğrultuda eğitimler alması sağlanmaktadır.<sup>222</sup>

Örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri bireyin beklentileri ve organizasyonun gelecekteki ihtiyaçları ile uyumlu olduğunda çalışanların kariyer ilerlemelerinde önemli bir unsur haline gelir.<sup>223</sup> Dolayısıyla çalışanların ilerlemeleri ve mesleklerinde uzmanlaşabilmeleri için gerekli eğitim programlarının uygulanması kariyer planlama sisteminin önemli bir parçasıdır. Organizasyonlarda çalışanların kariyer basamaklarında ilerleyebilmeleri için hangi eğitimleri almalarının gerekli olduğu, belirli görevlere gelebilmek için hangi eğitimlerin ön koşul olacağı belirlenmelidir.<sup>224</sup> Böylece organizasyonların insan kaynakları planlamasına paralel olarak eğitim ve geliştirme çabalarının planlanması sağlanmış olacaktır.

Çalışanlara işletme içinde daha iyi kariyer fırsatlarının verilmesi sürecinde onların eğitim yollu edinilen bilgi, yetenek ve beceri düzeyleri ile bunları kullanabilen kapasiteleri önemli bir role sahiptir. Örgütlerde eğitim programları eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinlikleri şeklinde kendini göstermektedir. Buna göre çalışanın bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer planlama sürecinde belirlenir ve hedeflenmiş kariyer amaçları temelinde çalışan, danışmanı ile işbirliğine giderek, onu kendi amaçlarına yöneltecek bir kariyer planı oluşturur.<sup>225</sup> Etkili bir kariyer geliştirme programı, iş başında eğitim ve geliştirmeyi, teknik beceri eğitimini, örgüt içindeki personel tarafından verilen eğitim veya beceri kurslarını veya üniversite öğretim üyeleri veya özel danışmanlarca dışarıdan sağlanan kursları kapsar. Birçok organizasyon çalışanlarını bu tip bir eğitimden geçirme çabası içerisinde.<sup>226</sup>

Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceğini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak, hem

<sup>222</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.205-209.

<sup>223</sup> De Cenzo and Robbins, a.g.e., s.284.

<sup>224</sup> Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.309

<sup>225</sup> Aytaç, a.g.e., s.222.; Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.165.

<sup>226</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.164. ;Aytaç, a.g.e., s.223.; De Cenzo and Robbins, a.g.e., s.284.

çok zaman alır, hem de maliyetleri çok yüksektir. Ayrıca, beklemek bir öğrenme yöntemi değildir.<sup>227</sup> Eğitim ve geliştirme olmadan çalışanların iş için gerekli yeteneklerini, bilgi ve becerilerini, deneyimlerini güncellemek ve onların organizasyonel sonuçları etkileyecek şekilde performanslarını arttırmak mümkün olmamaktadır.<sup>228</sup> Bu nedenle günümüz işletmelerinde rekabet gücünü arttırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer alan eğitim programlarının başarısı çalışanlar için gerekli olan eğitimlerin doğru şekilde ve doğru zamanda alınması ile mümkün olacaktır. Bu noktada yöneticilere yardımcı sistemlerin başında performans değerlendirme çalışması gelmektedir. Başarılı ve objektif bir değerlendirme sonucunda çalışanların alması gereken eğitimler en doğru şekilde tespit edilecektir.<sup>229</sup> Zaten insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel araçlardan birisidir.<sup>230</sup> Yapılan değerlendirme sonucunda kişilerde beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ya da farksızlık ortaya çıkar. Ölçülen performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların bilgi ve nitelik eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Düşük performansın bu nedenden kaynaklandığı saptanırsa, eğitim ihtiyacı ortaya çıkmış olur. Tabiki performans değerlendirme sonuçları, eğitim ihtiyaçlarını bütünüyle belirlemeyi garanti etmez.<sup>231</sup> Ancak değerlendirme sonucunda elde edilen veriler ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi kolaylaşacaktır.

Performans değerlendirme sistemi ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişkinin çalışanların verimliliğine pozitif yönde etki edebilmesi için; eğitim ihtiyaç analizi performans değerlendirme sisteminin temel amaçları ve süreci içerisinde kabul edilmeli, organizasyon performans değerlendirme sonuçlarından eğitim sistemi için veriler elde etmeyi amaçlamalı, eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi için sadece yılda bir kez yapılan bir değerlendirme yerine belirli periyotlarla birden çok görüşme ve değerlendirme

---

<sup>227</sup> Taşkın, a.g.e., s.27.

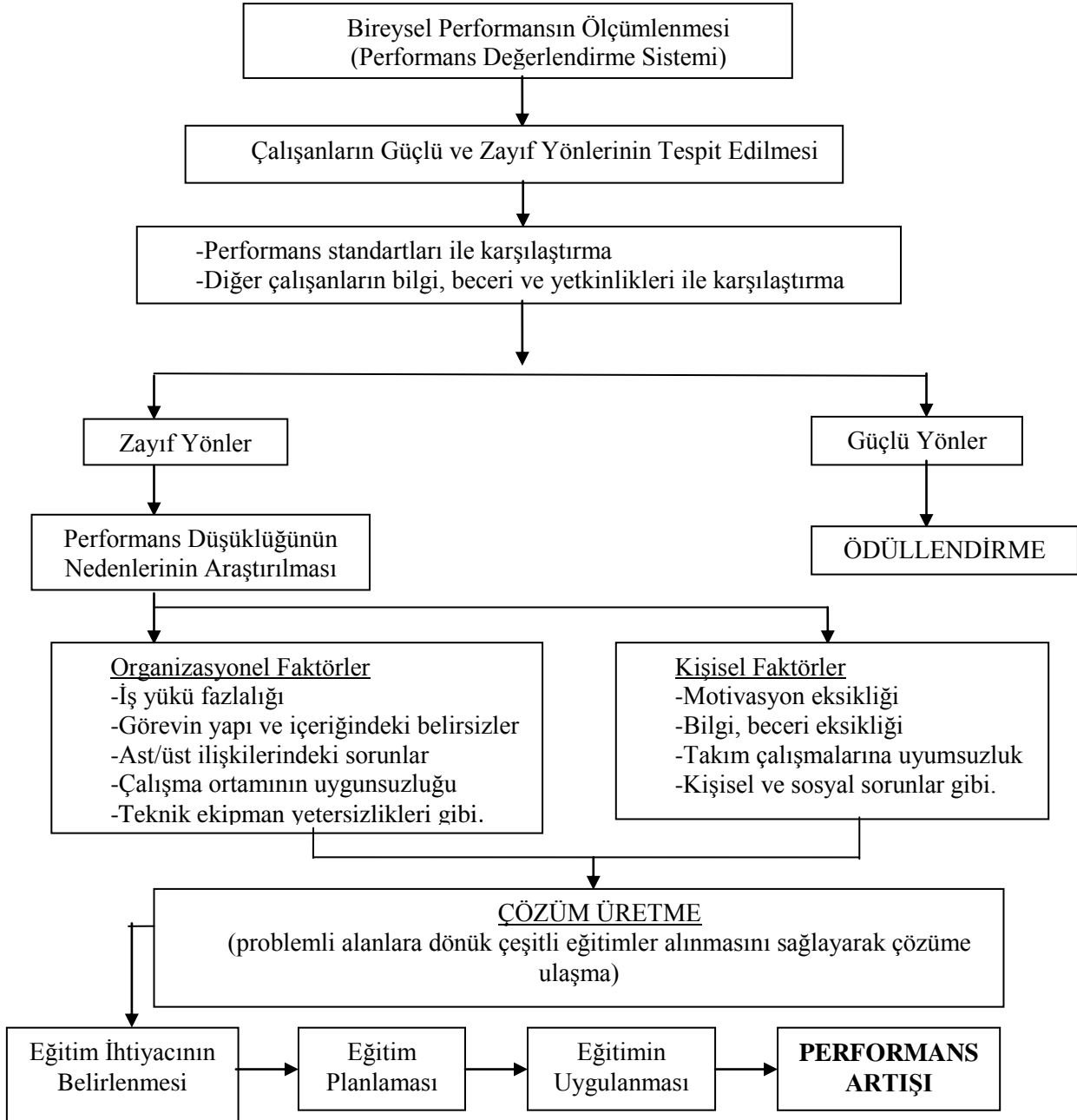
<sup>228</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.188.

<sup>229</sup> Banu Çakal, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 1999, s.33.

<sup>230</sup> John P. Wilson and Steven Western, "Performanca Appraisal: An Obstacle To Training and Development?", **Journal Of European Industrial Training**, Vol:24, No:7, 2000, s.384.

<sup>231</sup> Banu Nizam, Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2005, s.70. ; Parlayan, a.g.m., s.9.

yapılmalı, değerlendirmeyi yapan ve değerlendirilen kişiler arasında eğitim gereksiniminin tespiti konusunda uzmanlaşma sağlanmalıdır.<sup>232</sup>



Şekil 6: Performans Değerlendirme Sistemi – Eğitim Sistemi İlişkisi

**Kaynak:** Kurtuluş Kaymaz, Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği, 1. Basım, Dora Yayınevi, 2009, s.95.

<sup>232</sup> Wilson and Western, a.g.m., s.389-390.; Kaymaz, a.g.e., s.102.



Bugün eğitim faaliyetlerinin bireysel ve dolayısıyla örgütsel başarı üzerinde etkili olduğu ve organizasyonların eğitim faaliyetlerine eskisinden daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ancak burada göz önünde bulundurulması gereken nokta; asıl amacı çalışanı bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel etkinliği arttırmak olan eğitim faaliyetlerinin, örgütün ihtiyaçlarına en iyi cevap verecek şekilde planlanması ve programlanmasıdır.<sup>233</sup> Artık, tüm dünyada büyük küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve çalışanlarına bu anlamda katkılar sağlayan işletmeler değişime ayak uydurarak daha başarılı olmakta ve rekabetçi üstünlükler elde etmektedirler.<sup>234</sup>

## **2.2. Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlamasının Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonlarının Sağlanmasına Etkisi**

Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir. Çalışanları örgüt amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak tanımlanabilir.<sup>235</sup>

Motivasyon ile performans birbirleriyle yakından ilişkilidir. Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar sonucunda elde ettiği başarı düzeyi, çalışmasının amaçlara ulaşma derecesidir. Performans ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. Bireyin işinde mutlu, huzurlu, güvenli olması anlamına gelen iş tatmini bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler. Gösterdiği çaba sonucu yüksek bir performans elde edeceğini ve bunun da arzuladığı ödülü getireceğini bekleyen bir çalışanın motivasyonu daha yüksek olur.<sup>236</sup>

Günümüz işletmelerinde başarıya ulaşmada çalışanlar, ilerleme ve kariyer fırsatları sağlanarak motive edilmektedir. Çoğu çalışan yaptığı işte kendisini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ister. Bunun sonucu olarak da çalışanlar sürekli olarak kariyer geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda çalışanlar önlerini görebilirler ve bir süre sonra hangi pozisyona gelebileceklerini tahmin

<sup>233</sup> Uyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.188.

<sup>234</sup> Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.297.

<sup>235</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, 4. Basım, Bursa, 2008, s.36.

<sup>236</sup> Barutçugil, a.g.e., s.390-391.

edebilirler. Ayrıca kariyer basamaklarında ilerleme bireylerin aldıkları ücret miktarını arttıracığından bu ücret artışı bireylere maddi olarak tatmin sağlamaktadır. Kariyerde yükselme, temelde maddi kazançları artırma alt hedefini de barındırmaktadır. Dolayısıyla doğru bir performans değerlendirme ve kişiyi doğru pozisyona yerleştirme, çalışanın ücretinde artışı beraberinde getirmekte, bu da motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.<sup>237</sup> Aşağıdaki tabloda ihtiyaçlar sıralanmakta ve işteki tatmin yöntemleri gösterilmektedir.

**Tablo 8:** İş ve İhtiyaçların Tatmini

<u>İhtiyaçların Sıralanması</u>	<u>İşteki Tatmin Yöntemleri</u>
Temel ihtiyaçlar	Para, fiziksel çalışma koşulları
Güvenlik ihtiyacı	Fiziksel çalışma koşulları, emekli aylığı, hastalık ödemeleri, sosyal güvenlik tasarrufları
Ait olma ihtiyacı	Çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma, işletmedeki diğer sosyal aktiviteler
Saygı, takdir veya ego tatmini ihtiyacı	İşin ünvanı, statü sembolleri(büro, araç park yeri vb.) otorite pozisyonu
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Kendini göstermek için tatmin edici bir iş ve yaratıcılığını gösterme fırsatı

**Kaynak:**Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.45.

İş tatmini direkt olarak performansla ilgili olmamakla birlikte ödül düzeyi iş tatminini belirler. Bireyler yüksek performansları sonucu arzuladıkları ödül düzeylerine ulaştıklarında iş tatminleri sağlanmış olur. Diğer yönden bireyler arzuladıkları ödüllere ulaşamadıklarında ve değerlendirmenin adaletsiz olduğunu düşündüklerinde bu kişilerde iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir.<sup>238</sup> Çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sağlanamazsa bu durum onların davranışlarına, iş verimlerine, morallerine, ilişkilerine olumsuz etkide bulunacak diğer bir ifadeyle çalışanlarda iş verimsizliği, performans

<sup>237</sup> Kurtuluş Kaymaz, **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, Dora Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2009, s.126.

<sup>238</sup> Susan R. Rhodes, Mildred Doering, "An Integrated Model of Career Change", **The Academy of Management Review**, Vol:8, No:4, 1983, s.634.

düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir.<sup>239</sup> İş hayatında motivasyonun temel amacı örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için personelin yüksek performans göstermesini sağlamaktır. Yöneticilerin, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmelerinde çalışanların motivasyonlarının sağlanmış olması önemlidir. Çünkü İşgörenler yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışmaktadırlar bu nedenle motive olamayan çalışanların yüksek performans göstermesi beklenemez. Yöneticiler ancak örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa performansı maksimize etmek için çalışanlardan gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyebileceklerdir.<sup>240</sup> Motivasyon hem çalışanların hem de işletmenin performansında önemli bir etkidir. Bu nedenle işgörenlerin performansını arttırmak isteyen yöneticilerin çalışanların arzu ve isteklerini, düşüncelerini, duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almaları gerekir. Motivasyonları yüksek olan çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşma şansını büyük ölçüde arttıracaklardır.<sup>241</sup>

İşletmelerde işgörenlerin motivasyonunda etkili olan faktörler başlıca iki bakış açısına dayandırılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü, ikincisi ise, işgörenlerin sosyal ve parasal fayda sağlaması kadar kendi bireysel amaçları için çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür.<sup>242</sup> Bireyler hayatlarını devam ettirebilmek için gelir elde etmek durumundadırlar ve bunun yolu da bir işe sahip olmaktır. Bununla birlikte kişiler gelir elde etme haricinde kişisel ilgileri ve hobileri doğrultusunda boş zamanlarını değerlendirmek ve psikolojik doyum sağlamak için de çalışmaktadırlar. Ekonomik görünüm içinde bireye sağlanacak kariyer fırsatı dışsal motivasyon kaynağı, psikolojik görünüm içinde bireye sağlanacak bir kariyer fırsatı ise içsel motivasyon kaynağıdır.<sup>243</sup> İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk,

<sup>239</sup> Ali Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, s.525.

<sup>240</sup> Adem Ögüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, s.286.

<sup>241</sup> İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik ve Hüseyin Büyükkayıkçı, Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s.328.

<sup>242</sup> Süleyman Dündar, Hatice Özutku ve Fatih Taşpınar, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Ampirik Bir İnceleme”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, Sayı:2, s.108.

<sup>243</sup> Çalık, Ereş, a.g.e., s. 45; Aytaç, a.g.e., s.50.

çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir. Dışsal motivasyon araçları ise çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir.<sup>244</sup> Kurumların çalışanlarına kariyer fırsatları sunması içsel ve dışsal motivasyonu sağlayacak bu da bireylerin performanslarını arttıracak, işlerini severek ve isteyerek yapmasına, daha verimli çalışmalarına neden olacaktır.

### 2.3. Kurum imajı

Teknolojinin ve rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında, kurumların kendilerini toplumun tüm kesimlerine anlatma ve tanıtmaya çabaları son yıllarda ön plana çıkmaktadır. Her kurumun bir imajı vardır ve bu imaj, insanların kişilikleri ve kuruluşla olan ilişkilerine bağlı olarak iyi ya da kötü olabilir. Kurum imajı, örgütteki en üst yöneticinin aldığı karardan, en alt kademede bulunan işgörenin davranışına kadar tüm etkenlerin bileşimiyle meydana gelmekte, işletmenin, kuruluşundan bugüne kadar ürettiği ürün ve hizmetin kalitesi, düzenlediği etkinlikler, kazandığı başarılar, işçi-işveren ilişkilerindeki davranışları, çevre ilişkilerindeki duyarlılığı ve topluma karşı duyulan sorumluluklarını yerine getirmesi gibi birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşur.<sup>245</sup> Kısaca kurum imajı kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>246</sup>

Çalışanlar bir kurumun geleceğinde o kurumun en önemli kaynağıdır. Kuruma bağlı nitelikli çalışanlar o kurumun rakipleri karşısında daima avantaj sağlamaktadırlar. Dolayısıyla kurumun üstünlüğü için nitelikli çalışanlara sahip olmak birinci aşama ise, ikinci aşama bu nitelikli çalışanları örgütte tutabilmektir.<sup>247</sup> Kamuoyunda düşük profile sahip kurumlar, muhtemel personelin bu kurumlara bakış açısını etkilemekte; kamuoyunda yüksek profile sahip ve çalışanlarına kariyer fırsatları sunan kurumlar ise potansiyel çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir. Dolayısıyla kurum imajı çalışanların

<sup>244</sup> J. Clifford Mottaz, "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", **The Sociological Quarterly**, 1985, Vol:26, No:3, s.366.

<sup>245</sup> Oya İnci Bolat, Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2006, s.12-13.

<sup>246</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 7.Basım, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.66.

<sup>247</sup> Ferit Küçük, "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2005, s.249.

kariyer kararlarını etkileyen faktörlerden birisidir. Kurumlarda çalışanların beklentisi olan gelişim ve kariyer fırsatlarının sağlanması kurum imajına olan çalışan algısını arttırmakta ve kurumun pozitif olarak algılanmasına neden olmaktadır. Kendi kurumlarında kariyer fırsatları bulan çalışanlar başka kurum arama niyetine girmeyeceklerdir.<sup>248</sup>

Örgütte daha üst pozisyonlarda yer alıp daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenebileceğine inanan kişiler için kariyer önemli bir algılama kriteridir. Kurumlarda, çalışanların kariyer fırsatlarını varlığını algılamaları çalışanların işteki performanslarını arttırıcı yönde bir etki yapabilir. Çalıştığı kurumda kariyer fırsatlarının bulunduğu inanan ve bunu somut olarak gören bireylerin gösterdikleri performansların daha yüksek olması beklenmektedir.<sup>249</sup>

---

<sup>248</sup> Küçük, a.g.m., s.262.

<sup>249</sup> Ferit Küçük, İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmajın Performansa Etkileri, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2003, s.102-103.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 1. UYGULAMANIN AMACI

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi edinmek ve performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin kariyer planlama sürecinde ne şekilde kullanıldığını tespit etmek araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

#### 2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

##### 2.1. Örnek Olay (Durum) Çalışması

Bu araştırmanın uygulama bölümünde örnek olay çalışması yapılmıştır. Örnek olay çalışması, incelenmek istenilen konuya ilişkin bir uygulama hakkında detaylı ve geniş bir bilgi edinme sürecidir. Bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde inceler.<sup>250</sup> Örnek olay çalışmalarında veri toplama yöntemi olarak anket, görüşme ve gözlem gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşme, sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir.<sup>251</sup> En az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen bir iletişim süreci olan görüşme yöntemi, araştırmada cevabı aranan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplama olarak ifade edilir. Belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlar.<sup>252</sup>

Bu çalışmada görüşme yönteminin tercih edilmesinin nedeni, kişilerle doğrudan ilişki içerisinde bulunulması sebebiyle konuyla ilgili daha detaylı ve kapsamlı bilgi elde etmeye olanak sağlamasıdır. Ayrıca bu yöntem cevaplamama oranını da azaltmaktadır. Bu yöntemin sağladığı bu avantajlar yanında bazı sakıncaları ise; kaydedilen konuşmaların deşifre edilmesi esnasında yanlış yorumlamaların ortaya çıkabilmesi, yapısal olmadığı için mülakatların istatistiksel geçerlilikten yoksun olması ve ana kütleyi temsil etmemesidir. Bu yöntemin uygulanması diğer yöntemlerle kıyaslandığında daha fazla vakit almaktadır. Görüşme yüz yüze yapılmakta ve uzun bir süre gerektirmektedir. Bu nedenle uygulama

---

<sup>250</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 190.

<sup>251</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 12. Baskı, Nobel Yayınevi, 2003, s.165.

<sup>252</sup> Şener Büyüköztürk ve Diğerleri, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 5. Baskı, Pegem Akademi, 2010, s.61.

yapılan firmada görüşme yapılacak yetkilinin yoğun olması nedeniyle mülakat için ayrılan süre yeterli olmamış; daha sonra aynı firma yetkilisiyle ikinci bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.'nin Bursa'daki seri üretim fabrikasında, insan kaynakları departmanı yetkilisi ile görüşme yapılmıştır. Görüşme öncesinde bilgi alınmak istenilen konularla ilgili sorular hazırlanmış ve bu sorular çerçevesinde görüşme gerçekleştirilmiştir. Mülakat sırasında ses kayıt cihazı kullanılmış, görüşme daha sonra deşifre edilmiştir. Görüşmeden elde edilen bilgiler bu çalışmanın amacına uygun şekilde düzenlenerek sunulmuştur.

## **2.2. Uygulama Yapılan Firma Hakkında Bilgi**

Firma yetkililerinin talebi üzerine bu çalışma içerisinde firma adı kullanılmamış olup, gerekli açıklamalar yapılırken firma X adıyla anılacaktır. Aşağıda uygulama yapılan firma hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

### *X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.*

X Grubu teknoloji ve hizmetler alanında dünyanın önde gelen tedarikçilerindedir. Şirket, 1886 yılında Stuttgart'ta "Hassas Mekanik ve Elektroteknik Atölyesi" adı altında kurulmuştur. Grup bugün, "otomotiv teknolojileri", "dayanıklı tüketim malları ve bina teknolojileri" ve "endüstriyel teknoloji" alanlarında faaliyet gösteren yedi ayrı kuruluşu kapsamakta ve yaklaşık 150 ülkede temsil edilmektedir. X Grubu, Türkiye'de 1910 yılında verdiği bir temsilcilikle faaliyetlerine başlamıştır. Grubun bugün, Türkiye'de toplam 8000'den fazla çalışanı bulunmaktadır. Grup 1,6 milyar avro cirosu, 187 milyon avro yatırımı ve 971 milyon avro ihracatı ile Türkiye ekonomisine değer katan şirketler arasında bulunmaktadır.

Grubun endüstriyel teknoloji birimini oluşturan şirketi ise Türkiye'de 1976 yılında Hidropar Hidrolik Aksam Donanım San. ve Tic. A.Ş. adıyla kurulmuştur. Ağustos 2001'den itibaren X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş. ünvanı altında faaliyetlerine devam etmektedir. Çok uluslu bir firma olan şirket, 80'den fazla ülkede endüstriyel ve fabrika otomasyonu ile mobil uygulamalar için ürün ve sistemler geliştirmekte, üretmekte ve sanayiye sunmaktadır. Şirket 2009 yılında, dünyada yaklaşık 34.200 çalışanıyla 4,1 milyar

avro satış rakamına ulaşmıştır. Firmanın piyasaya sunduğu ürün ve hizmetler; elektrikli tahrik ve kontrolü, hidrolik, doğrusal hareket teknolojileri, montaj teknolojileri, pnömatik ve bu teknolojilerle ilgili servis hizmetleri olmak üzere beş teknoloji alanından oluşmaktadır.

Şirket 1976'da başlayan Türkiye'deki faaliyetlerine 2006 yılından bu yana genişleterek devam etmektedir. Temmuz 2006'da Bursa seri üretim fabrikasının faaliyete geçirilmesi ile başlayan bu yatırımlar artarak devam etmektedir. Şirket Nisan 2009'da merkezini Sefaköy/İstanbul'dan Taysad Organize Sanayi Bölgesi/Kocaeli'ne taşımıştır. Tüm satış öncesi ve sonrası mühendislik çalışmaları, sistem montajı ve testi, satış sonrası eğitim ve saha servis hizmetleri bu merkezde toplanmıştır. Şirketin Türkiye'deki diğer lokasyonu ise uygulamanın yapıldığı Bursa'daki seri üretim fabrikasıdır. Toplam 20.500 m<sup>2</sup> üretim alanı bulunan tesisin inşaatı 12 ay gibi kısa bir sürede tamamlanmıştır. 2006 yılında Bursa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyete geçen bu tesis 35 milyon avro'luk kalıcı doğrudan uluslararası sermaye yatırımı ile kurulmuştur. Hidrolik akışkan gücü sektöründe uluslararası sermaye ile gerçekleştirilen ilk yatırım olan bu tesis, firmanın Türkiye'deki ilk seri üretim tesisi olma özelliğini taşımaktadır. 2010 yılı aralık ayı itibarıyla 350 mavi yakalı, 90 beyaz yakalı çalışanı ile faaliyetlerine devam etmektedir. Türk Akışkan Gücü sektörünün göz bebeği olan bu fabrikada gelişmiş sanayilerin hidrolik uygulamalarında kullanılan yüksek teknoloji ürünleri üretilmektedir. Bu ürünler iş ve ziraat makineleri, otomotiv, demir çelik, endüstriyel makineler, barajlar ve denizcilik gibi sektörlerde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

### **3. UYGULAMADA TESPİT EDİLEN BULGULAR**

#### **3.1. Firmada Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi**

Uygulama yapılan X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş. seri üretim fabrikasında fabrikanın kuruluşundan bu yana (2006) performans değerlendirme çalışmaları yürütülmektedir. Performans değerlendirme firmadaki tüm mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanları kapsamakta ve yılda bir kez bütün bu çalışanlara uygulanmaktadır. Firmada uygulanan performans değerlendirme sistemi X Grubun dünya genelinde bütün firmalarında, bütün çalışanlarına uyguladığı bir yöntemdir.



Firmada performans değerlendirme yöntemi olarak ‘‘Grafik Derecelendirme Yöntemi’’ kullanılmaktadır. İşletmelerde performans değerlendirmede çok tercih edilen bu yöntem çalışanların iş performanslarının çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmesinden oluşur.

Firmada performans değerlendirme her çalışanın bir üst yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlarda değerlendirme çalışanın bağlı olduğu ilk yönetici (departman müdürü veya kısım müdürü) tarafından yapılmaktadır. Uygulama yapılan firmada her bölümde üretim takım liderleri bulunmaktadır. Üretim takım liderlerine bağlı olarak çalışan ve 10-15 işgörenden sorumlu olan grupbaşılar vardır. Mavi yakalı çalışanların değerlendirmesi bu grupbaşılar tarafından, grupbaşıların değerlendirmesi ise üretim takım liderleri tarafından yapılmaktadır.

Kurumda performans değerlendirmeyi yapacak olan kişiler özel danışmanlık şirketi veya insan kaynakları departmanı tarafından performans değerlendirmenin nasıl yapılması gerektiği konusunda eğitime tabi tutulmaktadır. Bu eğitimde değerlemeciler firmada uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmektedir. Değerlemecilere, değerlendirme sırasında kullanılacak kriterler anlatılmakta, kullanılan kavramlar açıklanmakta ve değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmektedir. Ayrıca değerlemecilere objektif davranmaları, haksız değerlendirmeye gitmemeleri konusunda öneriler verilmektedir.

Firmada performans değerlendirme, çalışan ve değerlendirmeyi yapan yönetici arasında yılda bir kez yapılan bir görüşme şeklinde uygulanmaktadır. Bu görüşmelerde çalışanla ilgili olarak;

- geçmiş yıla ait performans sonuçları,
- gelecek yılın hedefleri,
- gelecek yılın gelişim planları konuşulmaktadır.

Performans değerlendirme görüşmelerinde mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için ayrı olarak düzenlenen performans değerlendirme formları kullanılmaktadır. Formlarda bulunan performans kriterlerinin karşısında

- 1- İstenilenin daima altında
- 2- İstenilenin bazen altında
- 3- Genellikle istenilen düzeyde

- 4- Her zaman istenilen düzeyde
- 5- Genellikle istenilenden üst düzeyde
- 6- Her zaman istenilen düzeyi aşar

olmak üzere altı derece bulunmaktadır. Bu derecelerin her birinin, bir puan karşılığı bulunmakta ve bu derecelerin puan karşılıkları değerlendiriciler tarafından bilinmemektedir. Kriterlerin puan karşılıkları sadece insan kaynakları yetkilileri tarafından bilinmektedir. Performans değerlendirme görüşmeleri sonrasında, görüşmeler esnasında doldurulan bütün formlar insan kaynakları departmanına iletilir. Bu formlar insan kaynakları departmanı tarafından matematiksel olarak ölçülür ve çalışanların performans puanları belirlenir.

Firmada beyaz yakalı çalışanlar için düzenlenen performans değerlendirme formları aşağıda görüldüğü gibi iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların ünvanları, görev ve sorumluluklarının kısa tanımı, çalışanların geçmiş dönem hedefleri ve bu hedeflere ulaşım oranları, hedeflere ulaşmada aksamlar var ise sebepleri, çalışanlar için belirlenen gelecek dönem hedefleri, çalışanların geçmiş dönemde performanslarını artırmak için gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin başarı oranları, çalışanların gelecek dönemde performanslarını artırmak için gerçekleştirilecek faaliyetler gibi kısımlar yer almaktadır. Bu kısımlar, sadece beyaz yakalı çalışanlarla yapılan potansiyel değerlendirme ve bireysel gelişim görüşmelerinde veri olarak kullanılacaktır. Değerlendirme formunun ikinci bölümünde ise beyaz yakalı çalışanlar için on adet performans kriteri bulunmaktadır. Bu bölümde yönetici pozisyonundaki çalışanlar için de ek olarak dört adet ayrı kriter mevcuttur. Bu kriterler çalışanların ilk yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir.

Mavi yakalı çalışanlar için düzenlenen performans değerlendirme formlarında ise, mavi yakalı çalışanlar için belirlenmiş dokuz adet performans kriteri bulunmaktadır. Bu kriterler grupbaşılar tarafından doldurulur. Ayrıca mavi yakalı çalışanların değerlendirme formlarının alt kısmında grupbaşı pozisyonunda bulunan mavi yakalı çalışanlar için belirlenen üç kriter daha vardır. Grupbaşıların değerlendirme formları da üretim takım liderleri tarafından doldurulur.

Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için firmada kullanılan performans değerlendirme formu örnekleri aşağıdadır.

## X Firması Mavi Yakalı Çalışan Performans Değerlendirme Formu

Personel No:	Değerlendiren Adı Soyadı:					
Adı Soyadı:	Görüşme Tarihi:					
Departmanı:	Önceki Görüşme Tarihi:					
<b>Mavi Yakalı Personel İçin Bireysel Performans Kriterleri</b> <i>*İşareti İle Değerlendiriniz</i>	1	2	3	4	5	6
<b>Performans Kriterleri</b> (İstenilenin daima altında veya istenilenin bazen altında işaretlendiği takdirde aksiyon belirlenmesi zorunludur.)	İstenilenin daima altında	İstenilenin bazen altında	Genellikle istenilen düzeyde	Her zaman istenilen düzeyde	Genellikle istenilenden üst düzeyde	Her zaman istenilen düzeyi aşar
<b>İş Kalitesi:</b> Yapılan işi, hatasız ve belirli bir düzen dahilinde gerçekleştirebilme, dikkatle ve sürekli izleyebilme ve muhtemel sorunlara müdahale edebilme, yapılan işin müşteri beklentilerini karşılaması, kabul görmesi.						
<b>Verim:</b> Sonuca ulaşmak amacı ile sistemli yöntemler düzeni içinde çalışabilme, kendisine sunulan tüm kaynakları etkin ve verimli kullanabilme; öncelikleri belirleyerek, görevi düzenli bir şekilde ve planlanan zaman içerisinde yerine getirebilme yeteneği.						
<b>İş Disiplini:</b> İşletme kural ve prosedürlerine uyum ve kurallara ilişkin güncel duyuru ve değişiklikleri takip edebilme.						
<b>CIP, Lernstatt Uygulama:</b> CIP ve Lernstatt uygulamalarına aktif katılabilme.						
<b>İşbirliği:</b> Diğer çalışanlarla işbirliği yapma ve verimli olarak iletişim kurabilme yeteneği; ihtiyaç duyulan bilgiyi, amirlerine ve/veya çalışma arkadaşlarına zamanında, doğru ve özenli bir şekilde aktarabilme; organizasyonel hedeflere ulaşmada ve görev paylaşımında başkaları ile işbirliği içerisinde ekibin bir parçası olarak çalışabilme yetenek ve isteği; kendisine yöneltilen yapıcı eleştirilere olumlu yaklaşabilme ve değerlendirebilme becerisi.						
<b>Stres Altında Çalışma:</b> Güç ve beklenmeyen koşullarda verimli çalışabilme; iş baskısı ve yoğunlu altında performans gösterebilme, çatışma halinde açık ve yapıcı bir şekilde hareket edebilme.						
<b>Problem Çözme:</b> Sorunları fark edip, yeni fikir ve çözüm üretme ve uygulayabilme yeteneği.						
<b>İş Sağlığı ve İş Güvenliği:</b> İş sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyma, gerekli önlemleri alma, makine ve aparatların kullanımına –kazaya sebebiyet vermeyecek şekilde-dikkat ederek çalışma.						

<b>5S:</b> 5S sistematığıne uygun olarak çalışarak, düzenli ve temiz bir çalışma ortamının oluşmasına ve devamlılığının sağlanmasına katkıda bulunmak. Çevre koruma faaliyetlerine aktif katılmak.						
<b>Grupbaşılar için yönetim sorumluluğu değerlendirme</b>						
<b>Ekip Çalışması Yaklaşımı:</b> Hedefler çerçevesinde, ekip bilincinin oluşmasını teşvik etmek, ekip performansını yükseltmek için üyelerin güçlü yönlerinden yararlanabilme, yeni üyeleri ekibe entegre edebilme.						
<b>Çalışanların Gelişimine Katkı:</b> İş sonuçlarını dikkate alarak bireysel ve ekip performansını analiz edebilme, çalışanlara yol gösterme; destekleme ve yapıcı geribildirimde bulunma; çalışanların kişisel ve mesleki yeterliliklerini geliştirmeleri için gerekli eğitim ve gelişim imkanlarından faydalanmalarını sağlayabilme ve gelişimlerini takip edebilme.						
<b>Motivasyon:</b> Çalışanların yaptıkları iş ile özdeşleşmelerini sağlayarak, ortak hedefe yönlendirebilme; çalışanlarını dikkate alarak, adil ve yapıcı davranışlarla güven ortamı yaratabilme.						
<b>ÇALIŞANIN GÖRÜŞLERİ</b> (Çalışanın performans değerlendirme görüşmesi ile ilgili görüşleri bu bölümde belirtilmelidir.)						
Aşağıdaki Kısmı El Yazısı ile Doldurunuz.						
Çalışan: Tarih:	İmza:	Yönetici: Tarih:	İmza:			
Bir Üst Yönetici: Tarih:	İmza:	HRL Tarih:	İmza:			
Çalışanın imzası bu formda belirtilen görüşleri kabul ettiği anlamına gelmez. Formun orijinali HRL'e gönderilir, bir kopya çalışan, bir kopyada yönetici tarafından saklanır.						

## X Firması Beyaz Yakalı Çalışan Performans Değerlendirme Formu

Performans Değerlendirme Görüşmesi

Bay/Bayan.....ile

Çalışan

Bölüm

Bay/Bayan.....ile

Yönetici

Bölüm

arasındaki görüşmedir.

Diğer Katılımcılar.....

Bir Önceki Görüşme Tarihi.....

**1** Ünvanı..... Ücret Grubu.....

Görev ve sorumlulukların kısa tanımı:

**Onay:** Bir Üst Yönetici

İnsan Kaynakları Departmanı

.....  
Bölüm Tarih İmza

.....  
Tarih İmza

### 2 Geçen dönem hedefleri

..... - ..... tarihleri arasında ulaşılan hedefleri bu bölümde gösteriniz.  
(Hedefe ulaşmaya yönelik görüşler. Örn. Hedefe ulaşım oranı, aksamalardaki sebepler, çalışanın etkilediği/etkileyemediği durumlar vb.)

### 3 Gelecek dönem hedefleri

..... - ..... dönemi için belirlenen hedefleri bu bölümde gösteriniz.  
(Yöneticinin destek ve önerileri)

4. ve 5. Noktaların fotokopisi (6 ve 7 kapatılarak) yönetici tarafından denetlemelerde gösterilmek üzere saklanır.

Bay/Bayan .....  
Çalışanın Adı Soyadı Bölümü Personel Numarası Tarih

#### 4 Çalışanın geçen dönemde bireysel performansını korumak/artırmak için gerçekleştirilen faaliyetler

Örn. Seminerlere katılım, özel projelerde görev alma, moderasyon vb.	Faaliyeti başarı/etkinliği, beklentileri karşılama oranı		Değerlendirmenin sebepleri; olumsuz ise alınacak önlemler olumlu ise sağlanan gelişme ve gerçekleştirilen faaliyetler
	Yüksek	Düşük	

#### 5 Çalışanın gelecek dönemde bireysel performansını artırmak için gerçekleştirilecek faaliyetler

Faaliyetler	Faaliyetlerin başarı/etkinlik kriterleri	Sorumlu	Tarih

#### 6 Yöneticinin ek görüş ve önerileri

(Örn. Mesleki gelişim ve genel performans ile ilgili değerlendirmeler, kariyer gelişim görüşmesi için tarih belirlenmesi vb.)

#### 7 Çalışanın görüşleri

(Örn. Çalışanın performans değerlendirme ve kariyer hedefleri ile ilgili genel görüşleri varsa bireysel gelişim görüşmesi talebi bu bölümde belirtilmelidir.)

<b>1. Performans Kriterleri</b>	İstenilenin daima altında	İstenilenin bazen altında	Genellikle istenilen düzeyde	Her zaman istenilen düzeyde	Genellikle istenilenden üst düzeyde	Her zaman istenilen düzeyi aşar
<b>Verim:</b> Verilen görevlerin düzenli olarak ve gereken zamanda tamamlanması						
<b>İşin Kalitesi:</b> Yüksek kalite standartlarında çalışma						
<b>Stres Altında Çalışma:</b> Güç ve beklenmeyen koşullarda verimli çalışabilme yeteneği						
<b>Esneklik:</b> Değişen görevlere ve çalışma koşullarına uyum						
<b>İnsiyatif:</b> Görevleri kendi çabaları ile sonuçlandırma ve proaktif olma						
<b>Problem Çözme Becerisi:</b> Problemler karşısında yeni fikir ve çözüm üretme yeteneği						
<b>Genel Görüş Açısı:</b> Yapılan işin sonuçlarının tüm organizasyona etkisini belirleyebilme, görebilme						
<b>Yönlendirme ve Etkileme:</b> Başkalarını kendi fikirleri, çözümleri ve girişimleri yönünde ikna edebilme yeteneği						
<b>Sorumluluk Alma İsteği:</b> Ek sorumluluk alma isteği ve aldığı kararları savunabilme						
<b>İşbirliği:</b> Diğer çalışanlarla işbirliği yapma ve verimli iletişim kurabilme yeteneği						

<b>2. Yönetim sorumluluğu olan çalışanlar için ek değerlendirme kriterleri</b>	İstenilenin daima altında	İstenilenin bazen altında	Genellikle istenilen düzeyde	Her zaman istenilen düzeyde	Genellikle istenilenden üst düzeyde	Her zaman istenilen düzeyi
<b>Delegasyon:</b> Görev dağılımını planlama, yetki devri ve izleme						

<b>Entegrasyon:</b> Ekibin performansını yükseltme ve gerektiğinde yeni üyeleri ekibe entegre etme						
<b>Çalışanların gelişimine katkı:</b> Çalışanların bireysel ve mesleki gelişimine aktif katkısı sağlama						
<b>Motivasyon:</b> Çalışanları ortak bir amaca doğru yönlendirme						

### Çalışanın Görüşleri:

Çalışan doldurulan formdan bir kopya alır.

### İmzalar:

.....  
Tarih                      Çalışan                      Tarih                      Yönetici

Çalışanın imzası bu formun içeriğini incelediğini gösterir, formda belirtilen görüşleri kabul ettiği anlamına gelmez.

## 3.2. Firmada Uygulanan Potansiyel Değerlendirme ve Bireysel Gelişim Görüşmeleri

Uygulama yapılan firmada performans değerlendirme görüşmeleri sonrasında “Potansiyel Değerlendirme Görüşmeleri” ve “Bireysel Gelişim Görüşmeleri” gerçekleştirilmektedir. Bu görüşmelerin performans değerlendirme görüşmelerinden sonra yapılmasının sebebi, değerlendirme sonuçlarının potansiyel değerlendirme ve bireysel gelişim görüşmelerinde veri olarak kullanılmasıdır.

### 3.2.1. Potansiyel Değerlendirme Görüşmeleri

Potansiyel değerlendirme görüşmeleri periyodik olarak yılda bir kez yapılmaktadır. Bu görüşmeler firmadaki bütün beyaz yakalı çalışanları kapsamakta mavi yakalı çalışanlar ise potansiyel değerlendirme görüşmelerine dahil edilmemektedir.



Potansiyel değerlendirme görüşmelerinde bütün beyaz yakalı çalışanların o yılki genel durumu ve potansiyeli hakkında konuşulmaktadır. Bu görüşmeler İnsan kaynakları yöneticisi ve ilgili departman yöneticisi arasında, çalışanların olmadığı bir ortamda yapılmaktadır. Örneğin; üretim bölümünde sekiz beyaz yakalı personel çalışıyorsa, ilgili departman yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi tek tek bütün bu departmandaki çalışanların durumuyla ilgili görüşmektedir.

Bu görüşmeler sonucunda her çalışan için çalışanın durumuyla ilgili;

- 1- Lider adayı,
- 2- Çalışan doğru yerde, daha fazla iş yapabilir, çalışanın işi genişletilebilir,
- 3- Çalışan doğru yerde, doğru işi yapıyor,
- 4- Çalışan doğru yerde, biraz gelişmeye ihtiyacı var,
- 5- Çalışan doğru pozisyonda değil, pozisyonunun değişmesi gerekiyor,

kodlarından birisi verilir. En olumlu kod lider adayı kodu, en olumsuz kod çalışan doğru pozisyonda değil, pozisyonunun değişmesi gerekiyor kodudur. Her yıl periyodik olarak yapılan görüşmelerde aday bu kodlardan birisini alır. Genellikle çalışanlar bu görüşme sonuçlarıyla ilgili bilgilendirilmez. Bu görüşmeler sadece insan kaynakları yöneticisi ve ilgili departman yöneticisi arasındadır. Fakat çalışan lider adayı kodunu almış ise insan kaynakları departmanı çalışanla görüşür ve bu doğrultuda çalışanı bilgilendirir. Çünkü çalışan en üst kodu almıştır. Kariyerine bu yönde devam edecektir. Eğer, çalışan doğru pozisyonda değil, pozisyonunun değişmesi gerekiyor kodunu aldıysa insan kaynakları departmanı yine çalışanla görüşür ve çalışanı bilgilendirir. Bu görüşmeler sonucunda en üst kodu veya en alt kodu alan çalışanlar yani sadece iyi uçlar ve kötü uçlar bilgilendirilir.

### **3.2.2. Bireysel Gelişim Görüşmeleri**

Bireysel gelişim görüşmeleri de performans değerlendirme ve potansiyel değerlendirme görüşmeleri gibi yılda bir kez yapılmaktadır. Bu görüşmeler de sadece beyaz yakalı çalışanları kapsamakta, mavi yakalı çalışanları kapsamamaktadır.

Bireysel gelişim görüşmelerinin bütün beyaz yakalı çalışanlar için uygulanma zorunluluğu yoktur. Bu görüşmeler kurumda üç yılını doldurmuş beyaz yakalı çalışanlarla talebe göre yapılmaktadır. Yılın herhangi bir döneminde yapılabilir, performans değerlendirme ve potansiyel değerlendirme görüşmelerinde olduğu gibi belirli bir süresi ve

yapılma zorunluluğu yoktur. Bireysel gelişim görüşmesini çalışan kendisi talep edebilir, çalışanın yöneticisi çalışan adına talep edebilir veya insan kaynakları departmanı talep edebilir. Görüşme talep sonucu çalışan ve insan kaynakları yöneticisi arasında yapılmaktadır.

Bireysel gelişim görüşmelerinde çalışanın orta vadeli ve uzun vadeli hedefleri konuşulmaktadır. Çalışan insan kaynakları departmanına kendi kişisel kariyer planlarını, ulaşmak istediği hedefleri anlatır. Çalışanın şu anda sahip olduğu güçlü yönleri neler, zayıf yönleri neler, gelişmeye açık yönleri neler bunlar tespit edilir. Bu hedeflere ulaşabilmesi için çalışanın neler yapması, kendini hangi konularda geliştirmesi, hangi eğitimleri alması gerekir. Bu gibi konular bu görüşmenin temelini oluşturmaktadır.

Aşağıda uygulama yapılan firmanın bireysel gelişim görüşmesi formu örneği gösterilmiştir.

### **X Firması Bireysel Gelişim Görüşmesi Formu Örneği**

#### **Bireysel gelişim görüşmesinin kaydı:**

Sn. ....ile  
Çalışan ve departmanı

Sn. ....  
Yönetici Tarih

Diğer Katılımcılar .....

---

#### **1 Çalışanın görüş ve beklentileri:**

Orta Vade

Uzun Vade

---

#### **2 Çalışanın güçlü yanları:**

(Örn.: Verim, ifade yeteneği, azim, işbirliği, kendine güven, karar alma, teknik bilgi ve beceri, esneklik, liderlik, inisiyatif kullanma, iletişim yeteneği, yaratıcılık, müşteri odaklılık, öğrenme arzusu, motivasyon, kalite bilinci, genel görüş açısı, muhakeme yeteneği, sorumluluk alma

### 3 Gelişim Fırsatları

(Örn.: verim, ifade yeteneği, azim, işbirliği, kendine güven, karar alma, teknik bilgi ve beceri, esneklik, liderlik, inisiyatif kullanma, iletişim yeteneği, yaratıcılık, müşteri odaklılık, öğrenme arzusu, motivasyon, kalite bilinci, genel görüş açısı, muhakeme yeteneği, sorumluluk alma)

---

### 4 Olası kariyer adımları / görevlendirmeler

(Örn.: yeni görevler, daha büyük sorumluluk)

---

### 5 Faaliyet Planı

Sorumlu

Termin

---

Çalışan formdan bir kopya almıştır.

#### İmzalar:

.....  
Tarih

.....  
Çalışan

.....  
Tarih

.....  
Yönetici

### 3.3. Performans Değerlendirme, Potansiyel Değerlendirme ve Bireysel Gelişim Görüşmeleri Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Firmada uygulanan performans değerlendirme, potansiyel değerlendirme ve bireysel gelişim görüşmeleri sonuçlarının kullanıldığı alanlar aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.3.1. Terfi ve Transfer Kararları

Firmada her yıl periyodik olarak yapılan potansiyel değerlendirme görüşmelerinde çalışanların mevcut durumları incelenmektedir. Bu görüşmelerde çalışanların performans değerlendirme sonuçları ve çalışanla bireysel gelişim görüşmesi yapılmış ise bu görüşmenin sonuçları bir veri olarak kullanılmaktadır.

Uygulama yapılan firmada beyaz yakalı çalışanların terfi ve transfer kararları çalışanlarla yapılan bireysel gelişim görüşmeleri ve potansiyel değerlendirme görüşmeleri doğrultusunda insan kaynakları departmanı tarafından alınmaktadır. Yapılan terfilerde çalışanın yetkinlikleri ve potansiyeli önemlidir. Çalışanın kıdemi bu kararların alınmasında bir kriter değildir. Ancak kriter olmamakla birlikte, bir çalışanın terfi edebilmesi için en az üç yılını doldurmuş olması gerekmektedir. Üç yılını doldurmayan çalışanlarla ilgili terfi kararı alınmamaktadır.

Firma terfi uygulamalarında çalışanın terfi edebileceği pozisyon için taşıması gereken kriterlere çok dikkat etmektedir. Çünkü bir çalışanın yükselebilmesi için ilgili pozisyonun gereklerini yerine getirebilmesi, pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olabilmesi gerekir. Çalışanın performans değerlendirme sonuçları çok iyi olabilir, mevcut işinde çok başarılı olabilir; ancak bu çalışanın yöneticilik vasfı yoksa, insan ilişkileri zayıfsa, firmada üst pozisyonlara terfisi mümkün değildir. Çünkü yükseldiği pozisyonun gereklerini yerine getiremeyecek başarısız olacaktır. Zaten her çalışanın yükselmek, yönetici olmak gibi bir kaygısı da yoktur. Bazı çalışanlar yaptıkları işten memnundurlar rutini severler, belirli bir insiyatif alanında belirli sınırlar içerisinde çalışmayı tercih ederler. Örneğin; muhasebe departmanında çalışan bir personelin performansı çok yüksektir, işinde çok başarılıdır fakat muhasebe müdürü olmak gibi isteği yoktur, sadece verilen görevleri yapmayı, kararları yöneticisinin almasını tercih eder. Tabi ki düşük performans gösteren, değerlendirme sonuçları kötü olan bir çalışanın da terfisi mümkün olmayacaktır. Fakat çok yüksek performans gösteren bir kişinin de üst pozisyonlara terfi ettirileceği garantisi yoktur. Çalışanların yükselebilmeleri için performanslarının yüksek olmasının yanında ilgili pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olmaları ve yükselme arzusu içerisinde olmaları gerekmektedir. Firmada insan kaynakları departmanı çalışanlarla ilgili terfi kararları alırken bütün bunları göz önünde bulundurmakta çalışanları ehliyetsizleşebilecekleri pozisyonlara yükseltmemektedir. Eğer bütün yönleriyle çalışan ilgili pozisyon için uygun görülürse insan kaynakları departmanı tarafından ilgili pozisyona atanmaktadır.

Firmada mavi yakalı çalışanlar sadece grupbaşı pozisyonuna yükseltilebilmektedir bunun dışında herhangi bir pozisyona yükseltilmesi mümkün değildir. Grupbaşılar işletmede her bölümde bulunan üretim takım liderlerine bağlı ve on veya onbeş işgörenen sorumlu olan mavi yakalı çalışanlardır. Grupbaşı atamaları üretim takım liderlerinin

önerileriyle insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır. Üretim takım liderleri ihtiyaç duydukları herhangi bir dönemde aşağıda gösterilen grupbaşı öneri formunu doldurup insan kaynakları departmanına sunarlar. İnsan kaynakları da bu talebi olumlu karşılırsa ilgili grupbaşı adayı ile görüşür ve uygun bulduğu takdirde atamasını yapar. Ancak işletme gelecek dönem için ciddi bir büyüme planlıyorsa firmanın toplu olarak mavi yakalı personel alımı yapması gerekmektedir. Dolayısıyla bu durumda işletme yeni grupbaşlarına ihtiyaç duymakta ve insan kaynakları departmanı üretim takım liderlerinden grupbaşı adaylarını belirlemelerini isteyebilmektedir.

X Otomasyon San ve Tic. A.Ş.'nin seri üretim fabrikası olan firma henüz beş yıllık bir geçmişe sahiptir ve son iki üç yıldan beri bir büyüme süreci içerisinde. Çalışanlar firmada yeni olduklarından, henüz yeni yeni öğrendiklerini verime dökmeye başlamışlardır. Bu nedenle firmada transfer uygulamaları mevcut olmakla birlikte, firma çalışanlarını yatay yönde iş değişiklikleri konusunda teşvik etmemektedir. Ancak çalışan mevcut işiyle paralellik gösteren farklı bir pozisyona geçmek istediği takdirde durumu insan kaynakları departmanına bildirirse insan kaynakları departmanı çalışanın bu isteğini değerlendirmekte ve uygun gördüğü takdirde ilgili bölümlerle görüşerek çalışanın transferini gerçekleştirmektedir.

Beyaz yakalı çalışanlarda alınan transfer kararları çoğunlukla çalışanın kendi talebi doğrultusunda yapılan bireysel gelişim görüşmeleri sonucunda verilmektedir. Ancak ilerleyen yıllarda X grubun diğer firmalarında olduğu gibi uygulama yapılan firmanın insan kaynakları departmanı çalışanlarını yatay yönde iş değişiklikleri konusunda teşvik edip yönlendirerek daha etkin bir transfer süreci gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Mavi yakalı çalışanlarda ise transfer süreci daha çok bölümlerin kendi aralarında anlaşmalarıyla gerçekleşmektedir. Grupbaşı, diğer bir grupbaşından çalışan talep edebilir ve kendi aralarında anlaşmalarıyla transfer gerçekleşebilir. Ya da çalışan kendi grupbaşısından diğer bölüme geçme talebinde bulunabilir. Bölümlerin kendi içinde anlaşmaları transfer kararını insan kaynakları departmanının onaylamasıyla da süreç gerçekleşir.

## X Firması Grupbaşı Adayı Değerlendirme Formu Örneği

<b>GRUP BAŞI ADAYI DEĞERLENDİRME FORMU</b>		
Adayın Adı		5: ÇOK İYİ
Pozisyon		4: İYİ
Adayın Doğum Tarihi		3: ORTA
Adayın Kıdemi		2: KÖTÜ
Adayın Eğitim Durumu		1: ÇOK KÖTÜ
<b>KRİTERLER</b>	<b>AÇIKLAMALAR</b>	<b>DEĞERLENDİRME</b>
Mesleki Bilgi	Kısın içindeki makinelerin kullanımı konusunda bilgi sahibi olma ve öğrenme hevesi	
Kalite Bilinci	İşlerin belirlenen standartların üstünde yapılmasını sağlama, yapılan işin daha etkili ve verimli hale gelebilmesi için yeni yöntemler arama, önerme ve deneme	
Zaman Yönetimi	Öncelikleri belirleyerek zamanı iyi, etkin ve verimli olarak kullanabilme	
İş Takibi	Yaptığı işi dikkatle ve sürekli izleyebilme ve olası aksaklıklarda müdahale edebilme	
Hatasız ve Düzenli Çalışma	Yapılan işi hatasız ve belirli bir düzen dahilinde gerçekleştirme	
Stres Altında Çalışma	Performansını zaman baskısı ve zor şartlara karşın yüksek tutabilme	
Karar Verme	Uygun zamanda durum değerlendirmesi yaparak uygun önlemleri alabilme	
Yönlendirme ve Etkileme	Kendi fikirlerini ortaya koyabilme, savunabilme ve diğerlerini etkileyerek destek ve katılımlarını sağlayabilme	
İkna Yeteneği	Kendi fikir ve görüşleri doğrultusunda diğerlerini ikna edebilme	
Kendine Güven	Kendini gerçekçi değerlendirebilme, görev yetkilerinin bilincinde olabilme	
Sorumluluk Alma İsteği	Yeni sorumluluk almaya istekli ve hazır olma	
Takım Çalışması	Takımın hedeflerine ulaşması için diğer üyelerle uyum içinde çalışma, sürekli bilgi akışında bulunma	
Empatik Olma	Kendini başkasının yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru anlayıp bunu karşısındakine iletebilme	
Motivasyon	İş yoğunluğuna ve zor şartlara karşın hevesle	

	çalışma isteği	
Motive Etme	Çalışanların yaptıkları işle özdeşleşmelerini sağlama, eğitim vererek mesleki olarak gelişmelerine katkıda bulunma	
Güvenilirlik	Karşısındakini dikkate alarak adil, dürüst ve yapıcı davranışlarla güven ortamı yaratabilme	
Esneklik	Değişen görev ve çalışma şartlarına uyum sağlayabilme	
Sosyal/Kültürel Aktivite	Sosyal ve kültürel etkinliklerde katılımcı ve bireyleri teşvik edici olma yeteneği	
Genel Görüş Açısı	Yapılan işin sonuçlarının tüm organizasyona etkisini belirleyebilme	
<b>TOPLAM PUAN</b>		
Koordinatörün Notu:		
Takım Liderinin Adı&İmzası:		Yönetici İmzası:
TARİH:		TARİH:

### 3.3.2. İşten Çıkarma ve Emeklilik Kararları

Uygulama yapılan firmada hem mavi hem beyaz yakalı çalışanlarla ilgili işten çıkarma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçları etkili olmaktadır. Eğer çalışanın iki dönem üst üste performans değerlendirme sonuçları kötü ise çalışana ihtar verilmektedir. Daha sonraki dönemde de performans düşüklüğü devam ederse çalışanla ilgili olarak işten çıkarma kararı alınmaktadır.

Firmada emeklilik dönemi gelen fakat emekli olmak istemeyen, çalışma hayatına devam etmek isteyen kişilerin performans değerlendirme sonuçları pozitif ise ve kurum bu çalışanların performanslarından memnunsu bu kişiler emekli olmayıp kurumda iş hayatlarına devam edebilirler. Ancak çalışan emekli olmak istiyorsa kurumun çalışandan işine devam etmesi yönünde herhangi bir talebi olmamaktadır. Fakat bazı durumlarda örneğin; görev devir teslimi yapma durumu söz konusuysa emeklilik dönemi gelen yönetici pozisyonundaki çalışanlardan belirli bir dönem kuruma tecrübesiyle destek olması, danışmanlık hizmeti vermesi talebinde bulunmaktadır.

### **3.3.3. Rotasyon ve Örgütsel Yedekleme Kararları**

Firmada rotasyon uygulaması beyaz yakalı ve mavi yakalı bütün çalışanları kapsamaktadır. Mavi yakalı çalışanlarda rotasyon kararları çalışanların kendi talepleri sonucunda insan kaynaklarının durumu uygun görüp onaylaması sonucu alınmaktadır. Karar alınırken rotasyonu talep eden çalışanın performans değerlendirme sonuçları bu kararda etkili olabilmektedir. Beyaz yakalı çalışanlarda ise kişi bireysel gelişim görüşmesinde iş rotasyonu talebinde bulunmakta ve insan kaynaklarının onayı ile rotasyon uygulaması başlatılmaktadır. Ayrıca beyaz yakalı çalışanlarda mavi yakalılarından farklı olarak insan kaynakları yöneticisi ve çalışanın yöneticisi arasında yapılan, çalışanın durumunun konuşulduğu potansiyel değerlendirme görüşmelerinde, çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunmak, vizyonunu genişletmek amacıyla rotasyon kararı verilebilir. Örneğin bu görüşmeler esnasında çalışan lider adayı kodunu almış ise ve üretim müdürü olarak yetiştirilmek isteniyorsa bu kişi bir süre kalite departmanında çalıştırılıp, daha sonra üretim departmana getirilir ve işin bütününe görmesini sağlanır.

Firmada rotasyon sadece yüksek performans gösteren çalışanlar için değil, kötü performans sonuçları olan beyaz yakalı çalışanlar için de uygulanmaktadır. Potansiyel değerlendirme görüşmeleri sonucunda çalışanın yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi performansları kötü olan çalışanlarla ilgili, çalışanın farklı pozisyonlarda değerlendirilmesine yönelik olarak da rotasyon kararları alabilmektedirler.

Firmada etkin olarak uygulanan bir örgütsel yedekleme planlaması mevcut değildir. Ancak bazı yönetsel pozisyonların boş kalması durumunda, ilgili pozisyonların yedeklerinin kimler olacağı potansiyel değerlendirme görüşmelerinde belirlenmektedir. Belirlenen aday da ilgili pozisyonun gerekleri doğrultusunda eğitime tabi tutulup yetiştirilmektedir.

### **3.3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Firmada performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları doğrultusunda hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı bütün personel için eğitim programları hazırlanmaktadır.

Çalışanlarının eğitimleri için genellikle özel danışmanlık hizmeti veren kurumlardan yararlanılmakta, bazı teknik eğitimlerde ise dahili eğitimler



kullanılmaktadır. Firma mavi yakalı çalışanların eğitimlerinde ise özel danışmanlık şirketleri ve dahili eğitimlerin yanı sıra Mess (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası)'den de yardım almaktadır.

Uygulanan eğitim programlarının çalışan üzerinde etkili olup olmadığı, çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını çalışanın yöneticisi gözlemlemekte ve performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanına bu konuda geribildirimde bulunmaktadır. Eğitim açığı teknik bir konuda ise alınan eğitimin çalışan üzerinde ne ölçüde etkili olduğu hemen görülebilir; çünkü eğitim çalışanın mevcut işini daha iyi yapabilmesi amacıyla verilmektedir ve bu eğitim programı sonunda kişi öğrendiklerini hemen uygulamaya başlamaktadır. Ancak bazı eğitimlerde bunların sonuçları anında değil belirli bir dönem sonunda fark edilmektedir. Örneğin bir çalışan sunuş teknikleri eğitimi aldıysa, bu eğitimin çalışan üzerindeki etkisi hemen değil zamanla gözlemlenebilecek, bir süre sonra çalışanın gelişimine katkıda bulunup bulunmadığı tespit edilecektir. Bunu gözlemek ve geribildirimde bulunmak da yöneticinin görevidir.

Potansiyel değerlendirme görüşmelerinde çalışanın kariyeriyle ilgili alınacak kararlarda, performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim açığı ve bu yönde çalışana verilen eğitimlerin, çalışan üzerindeki etkileri dikkate alınmaktadır.

### **3.3.5. Firmada Uygulanan Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlamasının Çalışanların İş Tatminleri ve Motivasyonları Üzerindeki Etkisi**

Firmada etkin olarak uygulanan performans değerlendirme sisteminin olması ve değerlendirme sonuçlarının çalışanların kariyer planlamalarında etkin olarak kullanılması çalışanların performanslarının yükselmesi ve iş tatminlerinin artmasında, dolayısıyla motivasyonlarının yükselmelerinde etkilidir. Ancak bir firmada sadece bir performans değerlendirme sisteminin var olması çalışanlarının iş tatminleri ve motivasyonlarında etkili olmaz. İyi bir performans değerlendirme sisteminin varlığı bunu sağlar. Değerlendirme sonucunda geribildirim olması ve bu geribildirim sağlıklı olması önemlidir. Eğer negatif geribildirim veriliyorsa bu olumsuzluğun nasıl giderileceğine dair aksiyonlarıyla birlikte geribildirimde bulunması gerekir. Bu aksiyonları vermek de değerlendirmeyi yapan yöneticiye düşmektedir. Kötü uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin çalışanlar üzerinde pozitif etkileri olamaz. Başarısız bir şekilde uygulanan performans

değerlendirme firma içerisinde belirli periyotlarda uygulanmak zorunda olan bir formaliteden öteye geçemez. Uygulama yapılan X Otomasyon San ve Tic. A.Ş firmasında performans değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulanmasına dikkat edilmektedir. Değerlendirme sonucunda negatif bir geribildirimde bulunulduğunda, çalışana neler yapması ve kendisini nasıl geliştirmesi gerektiği yönünde aksiyonlarda bulunulmaktadır.

Çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarında asıl önemli olan sevdikleri, mutlu oldukları bir işte çalışmalarıdır. Kişi sevdiği işte çalışıyorsa daha yüksek bir motivasyona sahip olur. Bu nedenle firma çalışanları işe alma ve yerleştirme sürecine çok önem vermekte, doğru çalışanı doğru işe yerleştirmeye dikkat etmektedir. Çalışan mutlu olduğu bir işe ve işin gerektirdiği niteliklere sahipse değerlendirme sonuçları pozitif olacak bunun sonucunda da işletme içerisindeki kariyer fırsatlarından yararlanabilecektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için verimliliklerini optimum düzeyde tutmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli girdilerinden biri insan faktörü olduğundan, çalışanların verimliliği direkt olarak işletmelerin verimliliğine olumlu bir şekilde yansıtacaktır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarından yararlanarak bireylerin gelişimi üzerine çalışılması bir anlamda işletme başarısı için gerekli olmaktadır. İşletmelerin hedefleri doğrultusunda, çalışanları daha başarılı olmaya özendiren performans değerlendirme sistemi, bireylerin daha verimli çalışmasını amaçlamaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanların herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Ancak bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek kolay bir iş değildir. Çünkü performans değerlendirme karmaşık bir yapıya sahip olan insana yönelik bir sistemdir. Değerlendirme esnasında unutulmaması ve dikkat edilmesi gereken bir konu; değerlendirilenin kişinin kendisi olmadığı, onun göstermiş olduğu performansın değeri olduğudur. Bu nedenle etkili bir performans değerlendirme sistemi için değerlendirme yapılırken objektif davranılmalı ve kişisel önyargılardan uzak durulmalıdır.

Performans değerlendirme sistemi uygulandıktan sonra elde edilen sonuçlar gerekli alanlarda kullanılmalıdır. Ancak böylelikle işletmeler rekabet ortamında rakiplerine kıyasla daha güçlü bir konuma gelebilirler. Performans değerlendirme sistemi, diğer insan kaynakları uygulamaları özellikle de kariyer planlaması için önemli bir kaynaktır. Genel olarak bakıldığında performans değerlendirme sisteminin bir bütün olarak kişinin kariyerinin ne yöne doğru ilerleyeceğine dair ipuçlarını oluşturduğu ve belirli bir zaman sonunda da hem içinde bulunduğu işletmeye hem de kendisine kariyer yolunda belirli bir bakış açısı yarattığı gözlemlenmektedir. Kariyer planlama çalışmalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmakta, bu sonuçlara göre çalışanların kariyer hedefleri tespit edilebilmektedir.

Günümüzde kariyer planlaması, çalışanın ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline gelmiştir. Artık işletmeler çalışanlarından sadece işlerini yapmalarını değil, aynı zamanda kendilerini devamlı yenilemelerini ve geliştirmelerini

beklemektedirler. Çalışanlar ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla sorumluluk almak, statü elde etmek ve saygınlık kazanmak isterler. Bu yenilik ve değişimlerin gerçekleşebilmesi için çalışanların sahip olduğu, bilgi, yetenek ve becerilerin geliştirilmesi, çalışanların işletme içerisindeki ilerleyişlerinin planlanması gerekmektedir. İşletmeler çalışanlarını örgütteki kariyer yolları ve ilerleme imkanları hakkında bilgilendirmeli, çalışanlarına danışmanlık hizmeti sunmalıdırlar. Kariyer planlaması bir yönüyle bireye diğer yönüyle işletmeye dayanmaktadır. Yani hem birey hem örgüt odaklıdır. Başarılı bir kariyer planlaması için bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri uyum içerisinde olmalıdır. Kariyer planlamasında örgüt bireye yol gösterici olmakta, kariyer seçenekleri sunmakta, bireyin beklentileri ve yetenekleri doğrultusunda bir kariyere sahip olmasına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada, X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş’de yapılan uygulama neticesinde firmanın, insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme sistemi ve kariyer planlamasını literatüre uygun olarak işletmelerinde etkin olarak uyguladıkları görülmüştür. Firmada yılda bir kez bütün çalışanlarla performans değerlendirme görüşmesi yapılmaktadır. Ayrıca sadece beyaz yakalı çalışanları kapsayan potansiyel değerlendirme ve bireysel gelişim görüşmeleri de yılda bir kez yapılmaktadır. Çalışanların kariyerleriyle ilgili kararların alındığı bu görüşmeler için performans değerlendirme sonuçları önemli bir veridir.

Potansiyel değerlendirme görüşmelerine çalışanların yöneticileri aktif olarak katılmakta ve bu görüşmeler sırasında insan kaynakları departmanı yetkilileriyle birlikte çalışanlarla ilgili olarak; terfi, transfer, işten çıkarma, örgütsel yedekleme ve iş rotasyonuna tabi tutulma gibi kararlar alınabilmektedir. Terfi kararlarında işletme çalışanların yeterliliklerini dikkate almakta kıdeme göre terfi uygulamasına gitmemektedir. Firmada literatürdeki “işletme performans değerlendirme sonucunda başarılı olan çalışanları, yönetim kademelerine kadar yükseltebilmekte, böyle bir durumda çalışan yükseldiği pozisyonda ehliyetsizleşebilmekte ve örgüte zarar verebilmektedir. Terfilerde bu duruma dikkat etmek ve iş için uygun kişiyi seçmek gerekmektedir.” görüşüne uygun olarak terfi kararları verilmektedir. Firma çalışanlarını dahili transfer için teşvik etmemekte; ancak eğer çalışanın firmadan bu yönde bir talebi olursa insan kaynakları departmanı tarafından bu talep değerlendirilmekte ve uygun görüldüğü takdirde dahili transfer süreci başlatılmaktadır. Firma da işten çıkarma kararları verilirken de performans değerlendirme

sonuçları etkin olarak kullanılmaktadır. İki dönem üst üste düşük performans gösteren kişi uyarı alır ve performans düşüklüğü devam ederse bu kişinin işine son verilir.

X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş’de hem düşük performans gösteren hem de yüksek performans gösteren çalışanlar için rotasyon uygulamasına gidilmektedir. Performansları kötü olan kişiler rotasyona tabi tutularak hangi işte başarı gösterebildikleri tespit edilir ve o pozisyona yerleştirilir. Performansı yüksek olan kişilerin ise rotasyon uygulaması sayesinde işin bütününe görmeleri sağlanır ve en yüksek verimle çalıştıkları pozisyon tespit edilir.

X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş kariyer planlamasına önem vermekte olan bir firmadır. Ancak firmada örgütsel yedekleme planlaması etkin olarak uygulanmamaktadır. Örgütsel yedekleme planlaması özellikle işletmedeki kritik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması durumunda ilgili pozisyona geçecek kişinin önceden bu pozisyona hazırlanmasıdır. Son iki yıl içerisinde ciddi bir büyüme sürecine giren firma örgütsel yedekleme planlamasını daha etkin ve sistemli bir şekilde uygulamalıdır. Bu büyüme süreci firma için çok önemlidir. Örgütsel yedekleme planlaması olası bir pozisyon boşalması durumunda firmanın zor durumda kalmamasını sağlar.

X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş Seri Üretim Fabrikasında performans değerlendirme sistemi etkin olarak uygulanmaktadır. Fakat değerlendirme yöntemi olarak, grafik derecelendirme yöntemi kullanılmakta ve değerlendirme sadece çalışanın ilk yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Bu uygulama literatürdeki “çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu” esasına dayanmaktadır. Ancak ilk yönetici tarafından yapılan değerlendirme yaygın bir uygulama olmasına karşın bu değerlendirmenin ne kadar tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bu nedenle firmada değerlendirmenin birden fazla yönetici tarafından yapılması (örneğin; ilk yönetici ve onun bir üst yöneticisi) daha faydalı olacaktır.

Ayrıca işletmenin en yeni ve popüler yaklaşımlardan olan 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamasına geçmesi etkin olarak uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarısını arttıracaktır. Çünkü 360 derece performans değerlendirme yöntemi yalnızca ilk yönetici değil, diğer performans veri kaynakları olan yöneticiler, astlar, takım arkadaşları, kişinin kendisi ve müşterilerin değerlendirmeye katılımını esas alan bir yöntemdir.

Firmada çalışanların kariyer hedeflerinin belirlendiği bireysel gelişim görüşmeleri üç yılını doldurmuş beyaz yakalı çalışanlarla isteğe göre yapılmaktadır. Bu görüşmelerin kıdem unsuruna bakılmaksızın bütün beyaz yakalı çalışanlarla, isteğe bağlı olarak değil zorunlu olarak yapılması gerekmektedir. Bu görüşmelerin bütün beyaz yakalı çalışanlarla yapılması firmanın kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri doğrultusunda daha uygun olacaktır. Böylelikle firma bütün çalışanlarının kariyer hedeflerinden haberdar olacak, onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunacaktır.

Firmada performans değerlendirme faaliyetleri bütün çalışanları kapsamakta ancak kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri etkin olarak beyaz yakalı çalışanlara uygulanmaktadır. Mavi yakalı çalışanlar için bu uygulamalar daha sınırlıdır. Mavi yakalı çalışanlarla ilgili alınabilecek transfer ve rotasyon kararları ilgili bölümlerin kendi aralarında anlaşmalarıyla gerçekleşmektedir. Mavi yakalı çalışanların firma içerisinde sadece grupbaşı pozisyonuna yükselmeleri mümkün olmaktadır ve bu terfi kararları üretim takım liderlerinin önerileri doğrultusunda insan kaynakları departmanı tarafından alınmaktadır. Mavi yakalı çalışanlar potansiyel değerlendirme ve bireysel gelişim görüşmelerine dahil edilmemektedir. Bu çalışanların sayılarının fazla olması elbette onların bu görüşmelere dahil edilmelerini zorlaştıracaktır. Ancak isteğe bağlı olarak yılda bir kez yapılabilecek bireysel gelişim görüşmelerine dahil edilmeleri, bu çalışanların daha yüksek motivasyonla ve daha yüksek performansla çalışmalarını sağlayacaktır.

Uygulama sonucunda elde edilen bulgulara göre; performans değerlendirme sistemini ve bu sistemi kariyer planlamasıyla entegre bir şekilde uygulayan X Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.'ye ve çalışanlarına sistemin getireceği bazı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Şirketin verimliliğinin artmasına yardımcı olur.
- Firma içerisinde eğitim planlamasının daha kolay ve doğru bir biçimde yapılmasını sağlar.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgilerin daha güvenilir olarak elde edilmesini sağlar.
- Çalışanların, gelişmesi gereken yönlerinin belirlenmesi ve bu yönlerinin geliştirilmeleri ile daha güçlü bir kadroya ulaşılmasını sağlar.
- Çalışanların firmalarına olan bağlılıklarının, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artmasını sağlar.

Firmada uygulanan performans değerlendirme sistemi, amacına uygun olarak çalışanların yaptıkları işin sonucunun bireysel ve kurumsal açıdan değerlendirilmesini içermektedir. Bununla birlikte bireylerin, kendilerinin güçlü ve zayıf yanlarını görmelerine yardımcı olarak kişiisel gelişimin sağlanması amacıyla işletmeyle birlikte hareket etmesini sağlamaktadır.

## KAYNAKLAR

- AĞIRBAŞ İsmail – Yusuf ÇELİK – Hüseyin BÜYÜKKAYIKÇI, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2005, ss.326-347.
- ALDEMİR Ceyhan – Alpay ATAOL – Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- AKIN Adnan, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2002, ss.97-113.
- ANAFARTA Nilgün, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:2, 2001, ss.1-17.
- AYDEMİR Nilgün, “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, **TÜGİAD**, 1995.
- AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.
- BALTACI Adem, Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya, 2009.
- BARUCH Yehuda, “Integrated Career Systems Fort the 2000s”, **International Journal Of Manpower**, Vol:20, No:7, 1999, ss. 432-457.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- BAŞAK Bayar, “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”, [www.ikademi.com](http://www.ikademi.com), (15.01.2010).
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- BEACH Dale S, **Managing People at Work**, Mc Millian Publishing, 1980.
- BİLGİN Leman ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2008.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006.



- BOLAT Oya İnci, Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2006.
- BUDAK Gönül, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2008.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener ve Diğerleri, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 5. Baskı, Pegem Akademi, 2010.
- CAMGÖZ Selin - Metin ALPERTEN - İ. NURDAN, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Plot Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13, sayı:2, 2006, ss.191-212.
- CAMPİON Micheal A.- Lisa CHERASKİN - Michael J. STEVENS, “Career Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation”, **The Academy Of Management Journal**, Vol:37, No:6, 1994, ss.1518-1542.
- CANİTEZ Burcu ve Tarık SOLMUŞ, “Performans Değerlendirmesi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, sayı:16-17, 2000.
- CANMAN Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdas Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, **TODAİE Yayınları** No:252, Ankara 1993.
- ÇAKAL Banu, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 1999.
- ÇALIK Temel ve Figen EREŞ, **Kariyer Yönetimi**, 1.Basım, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006.
- DE CENZO David A. ve Stephen P. ROBİNS, **Human Resource Management**, 6.Basım, USA: John Willey & Sons, 1996.
- DEMİRBILEK Tunç, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:9, Sayı:2, 1994.
- DÜNDAR Süleyman – Hatice ÖZUTKU – Fatih TAŞPINAR, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Ampirik Bir İnceleme”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007.
- EDWARDS Mark R., “Improving Performance With 360 Degree Feedback”, **Career Development International**, Vol:1, No:5, 1996, ss. 5-8.

- ERDOĞMUŞ Nihat ve Medihan BEYAZ, “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 3, sayı 1, 2002.
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- ERDOĞMUŞ Nihat, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, 10 – 11 Mayıs 2002, ss.1-11.
- ERDOĞMUŞ Nihat, “Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri”, **Mercek**, Ekim 1999, ss.63-72.
- ERDOĞMUŞ Nihat, “Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme”, **Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, 2004, ss.1-8.
- ERASLAN Ergün ve Onur ALGÜN, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, Ankara, 2005, ss.95-106.
- ERYİĞİT Süleyman, Kariyer Yönetimi, **Kamu-İş**, Cilt 6, Sayı 1, 2000, ss.1-26.
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- FRENCH Wendell L., **Human Resources Management**, 5. Edition, Houghton Mifflin Company, University of Washington, 2003.
- GRANROSE Cherlyn Skromme ve James D. PORTWOOD, **The Academy of Management Journal**, Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management, Vol:30, No:4, 1987, ss. 699-720.
- GREENHAUS Jeffrey H., **Career Management**, The Dryden Pres, Usa, 1987.
- GÖZ Fügen ve Kader GÜRBÜZ, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Hemşirelikte Kariyerinizi Keşfedin, Cilt:8, Sayı: 2, 2005, ss.82-87.
- GÜNER Mehmet – Fatih MEMİŞ - Fatih ÜNSAL, “Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1950’lerden 2000’lere bir inceleme” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, 2007, ss. 299-310.
- GÜNEŞ Mutlu, Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

- GÜNER Mücella ve Aslı İLLEZ, “Personel Performansı Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi**, Sayı:1, 2006, ss.325-327.
- HALL D.T., **Career Development**, The International Library of Management, Dartmouth Pub. Comp., 1994.
- HELVACI M. Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, Ankara, 2002, ss. 155-169.
- HUANG, Heh Jason. “Job Rotation From The Employees Point of View”, **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.7, No:1, 1999, ss. 75-85.
- IGBARIA Magid ve Jack J. BAROUDİ, “The Impact Of Job Performance Evaluations On Career Advancement Prospects: An Examination Of Gender Differences In The IS Workplace”, **MIS Quarterly**, Vol:19, No:1, 1995, ss.107-123.
- KILIÇ Esra, İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, ss. 107-123.
- KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 12. Baskı, Nobel Yayınevi, 2003.
- KAYMAZ Kurtuluş, **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, Dora Yayınları, 1. Basım, 2009.
- KAYNAK Tuğray **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 1996.
- KAYNAK Ramazan ve Murat BÜLBÜL, “360-Derece Geribildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2008, ss.269-292.
- KESTANE Doğan, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, Sayı:142, Ocak-Nisan 2003, ss.126-144.
- KÜÇÜK Ferit, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2005, ss.247-266.
- KÜÇÜK Ferit, İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmajın Performansa Etkileri, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2003.
- LUECKE Richard, **Performans Yönetimi**, Çev. Aslı Özer, 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.

- MC DOUGHALL M. ve E. VAUGHAN, “Changing Expectations-Career Development: Implications for Organizations and for Social Marketing”, **Journal of Management Development**, Vol:15, No:9, 1996.
- MOTTAZ J.Clifford, “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards a Determinants of Wok Satisfaction”, **The Sociological Quarterly**, Vol:26, No:3, 1985.
- NİZAM Banu, Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2005.
- NOE Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, 1999.
- NOE Raymond A., “Is Career Management Related To Employee Development and Performance?”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:17, No:2, 1996, ss. 119-133.
- OKAKIN Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- ORPEN Christopher, “ The Effects of Organizational and İndividual Career Management on Career Success”, **İnternational Journal of Manpower**, Vol:15, No:1, 1994, ss. 27-37.
- ORTEGA Jaime, “Job Rotation as a Learning Mechanism”, **Management Science**, Vol:47, No:10, 2002, ss1361-1370.
- ÖĞÜT Adem – Tahir AKGEMİCİ - M. Tahir DEMİRSEL, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, [www.sosyalsbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler](http://www.sosyalsbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler), (30.08.2010), ss.277-290.
- ÖZDEN Mehmet Cemil, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ankara, 2001.
- PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, 1.Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PALMER M., ve K. WİNTERS, **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PARLAYAN Ali, “Yöneticilerin Eğitim Gereksinimleri ile Demografik Özelliklerinin İlişkilendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2003, ss.27-48.
- RHODES Susan R. ve Mildred DOERING, “An İntegrated Model of Career Change”, **The Academy of Management Review**, Vol:8, No:4, 1983.

- ROBBİNS Stephen P., **Organizational Behavior**, Prentice Hall Pub. 1989.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulamalı)**, 3. Basım, Alfa Yayınevi, Bursa, 2008.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”, [http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans\\_degerleme\\_sistemi.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm) (17.01.2010).
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Ekin Yayınevi, Bursa, 1995.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 7.Basım, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, 4. Basım, Bursa, 2008.
- ŞAHİN Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2004, ss.1-25.
- ŞERMET Cahide Meltem, İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2009.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, 2007.
- TAŞKIN Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 1.Baskı, Der Yayınları, 1993.
- UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, 2. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- UYARGİL Cavide ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2008.
- WALDMAN David A., “Predictors of Employee Preferences for Multirater and Groupbased Performance Appraisal”, **Group&Organization Management**, 1997, Vol:22, No:2.
- WALKER James, W., **Human Resources Planning**, McGraw Hill, USA, 1980.
- WERTHER W. B. ve Keith DAVIS, **Human Resources and Personel Management**, McGraw Hiill, Fifth Edition, 1996.
- WILSON Jane L., “360 Appraisals”, **Training and Development**, Vol:51, 1997.

- WILSON John P. ve Steven WESTERN, “Performanca Appraisal: An Obstacle To Training and Development?”, **Journal Of European Industrial Training**, Vol:24, No:7, 2000, ss. 384-390.
- WOODS R.H., **Human Resources Management**, Second Adition, American Hotel and Motel Association, 1997.
- YALÇIN Azmi, ve Tamer KILIÇ, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2002.9.9.51.pdf> (17.02.2010), ss.1-22.
- YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, 7. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- YAVUZ Sibel, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006.
- YETİŞKİN Yücel, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı:Çimento Sektöründe Bir Araştırma**, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No:23, Ankara, 2010.
- YILDIRIM Ali ve Hasan ŞİMŞEK, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000.
- YILMAZ Ferhat ve Sinan ÜNSAR, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, Edirne, 2007, ss. 35-57.

## EKLER

### EK-1 GÖRÜŞME SIRASINDA FİRMAYA SORULAN SORULAR

1-Kurumunuzda performans değerlendirme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?

2- Kurumunuzda hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır?

3-Kurumunuzun bu performans değerlendirme yöntemini tercih etmesinin sebebi nedir?

4-Kurumunuzda performans değerlendirme hangi sıklıkta yapılmaktadır?

5-Kurumunuzda performans değerlendirme kimler tarafından yapılmaktadır?

6-Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?

7-Kurumunuzda yapılan performans değerlendirme sonuçları hangi alanlarda kullanılmaktadır?

- Kurumunuzda performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yatay geçişler söz konusu olmakta mıdır?

- Kurumunuzda performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak çalışanlar terfi ettirilmekte midir?

- Terfilerde çalışanların kıdemlerini yoksa yeterliliklerini etkili olmaktadır? Eğer yeterlilik esas alınıyorsa yeterlilik nasıl ölçülmektedir?

- Kurumunuzda yapılan performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak çalışanlar hakkında işten çıkarma kararı verilmekte midir?

- Kurumunuzda yapılan performans değerlendirme sonuçları örgütsel yedekleme planlaması ve iş rotasyonu kararlarının verilmesinde etkili olmakta mıdır?

8-Kurumunuzda uygulanan kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri nelerdir?

-İnsan kaynakları departmanı tarafından çalışanlara danışmanlık hizmeti verilmekte midir?

-Kurum içerisindeki kariyer fırsatları hakkında çalışanlara bilgi verilmekte midir?

**9-**Kurumunuzda kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri bütün çalışanlar için uygulanmakta mıdır?

**10-** Kurumunuzda yapılan performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları doğrultusunda bir eğitim programı hazırlanmakta mıdır?

*-Alınan eğitimler çalışanların bilgi seviyesini ve becerilerini arttırmada etkili midir?*

*- Kurumunuzda yapılan eğitim programları çalışanların terfi etme şansını yükseltir mi?*

**11-**Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamasında kullanılması çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarının sağlanmasında etkili midir?



## ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ			
<b>Adı, Soyadı</b>	Selver		KILIÇ
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	Kırcaali		1985
<b>Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi</b>	İngilizce		İyi
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>		<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	1999	2003	Bursa Süleyman Çelebi Lisesi
<b>Lisans</b>	2003	2007	Uludağ Üniversitesi
<b>Yüksek Lisans</b>	2008	2011	Uludağ Üniversitesi
<b>Doktora</b>			
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama - Ayrılma Yılı</b>		<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
1.	2009	-	Kırklareli Üniversitesi
2.			
3.			
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar</b>			
<b>Katıldığı Proje ve Toplantılar</b>			
<b>Yayımlar:</b>			
<b>Diğer:</b>			
<b>İletişim (e-posta):</b>	selver.kilic@kirkklareli.edu.tr		

