

## Ünite 5: Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi

### Performans Yönetimi ve Performans Değerlemenin Kavramsal Analizi

**Performans**, bir çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür.

**Performans yönetimi**, örgüt içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayan; örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

**Performans değerlendirme**, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir.

Performans değerlendirme hem personelin hem de örgütün ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koymak için etkili bir araçtır. Performans değerlendirme amaçları özetle şöyle sıralanabilir:

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Personelin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,
- Çalışan -yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,
- İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmak.

### Performans Değerleme Süreci

Performansın başarı ile değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının doğru yerde kullanılması açısından performans değerlendirme süreci genelde şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi,
- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi,

Değerleyicilerin eğitilmesi,

- Değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
- Değerleme sonuçlarının personele iletilmesi.

*Performans Kriterlerinin ve Değerleme Sıklığının Belirlenmesi:* Performans kriteri, performansın en önemli unsuru nedir, sorusuna yanıt vermektedir. Bu unsurlar;

- Kişilik özelliklerine.
- Davranışlara,
- Yetkinliklere ve

- Çıktılara dayalı kriterler olmak üzere dört grup altında incelenebilir.

Personelin işteki başarısı değerlendirilirken bu performans değerlendirme kriterlerinin her biri, işin türü göz önünde bulundurularak tek tek ele alınmaya çalışılmaktadır. Burada önemli olan işle doğrudan ilgili performans kriterlerinin değerlendirme kapsamına alınmasıdır.

Performans kriterleri saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekmektedir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalı, onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Performans kriterleri güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler birbirleri ile çakışmamak, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

Performans değerlendirme çalışması için en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Performans değerlendirme sıklığını belirlemede etkili olan sınırlayıcı faktörler bulunmaktadır. Bu sınırlayıcı faktörler;

- Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsaması,
- Toplu değerlendirme gerektirmesi ve
- Değerleme sonuçlarının uygulanma zamanları şeklinde sıralanabilir.

*Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi:* Performans değerlemede kişinin başarı derecesini ölçecek standartların yani belli ölçülerin olması gerekmektedir. Performans standartları nicel (kantitatif) veya nitel (kalitatif) karakterde olabilir. Kantitatif standartlar belli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, üretim miktarı, yapılan hata sayısı vb. olurken kalitatif standartlar işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler olmaktadır.

Doğru bir değerlemenin yapılabilmesi için performans standartlarının;

- Belirli,
- Ölçülebilir,
- Ulaşılabilir,
- Gerçekleşebilir ve
- Zaman sınırı özelliklerini taşıması gerekir.

*Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi:* Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgüt yönetimine, insan kaynakları politikalarına ve seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Performans değerlemede önemli olan değerlendirme yapacak kişilerin değerlendirme yapacakları personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmaları, örgütü tanımaları ve ön yargıdan uzak objektif değerlendirmeler yapmalarıdır.

Performansı değerlemede sorumlu olabilecek kişiler şöyle sıralanabilir:

- Personelin ilk Amiri Tarafından Değerlenmesi

- Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi
- İş Arkadaşları Tarafından Değerleme Yapılması
- Astlar Tarafından Değerleme
- Müşteriler Tarafından Değerleme
- Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerleme
- Çoklu Değerleme (360 Derece Geri Bildirim)

*Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi:* Personelin performansını doğru ve adil bir şekilde değerlemek için değerlemeyi yapacak kişiler; işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler, işletmenin örgüt yapısında yer alan işler hakkında bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir. Değerlemeci eğitimi; ders, video konferans, rol oynama ve benzer eğitim teknikleri kullanılarak değerlendirme yapacak bütün personeli kapsamaktadır.

*Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi:* Performans değerlendirme yöntemi işin türüne, örgütün büyüklüğüne, maliyete ve değerlendirme süresine göre farklılık gösterebilir. Yöntemin doğru ve sistemli bir şekilde belirlenmesi, değerlendirme başarılı bir biçimde yapılması açısından önemlidir.

Performans değerlemede kullanılan yöntemleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yöntemler, (sıralama, zorunlu dağılım)
- Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler (geleneksel ve davranışsal değerlendirme skalaları, kritik olay, kontrol Listesi)
- Bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler (standartlar yöntemi ve direkt indeks yöntemi)
- Personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler (amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi ve psikolojik değerlendirme).

Personelin performansını değerlemede kullanılan her yöntemin kendine göre yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Performansı değerlendirilen personelin nitelik ve niceliğine, performans değerlendirme çalışmasının tamamlanma süresine ve eldeki finansal olanaklara bağlı olarak, performans değerlendirme yöntemlerinden bir veya birkaçını uygulamak mümkündür.

*Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması:* Performans değerlendirme sonuçlarının personele geri bildirim yoluyla iletilmesi aşamasıdır. Performans değerlendirme çalışması tamamlandıktan sonra her bir personel için değerlendirme görüşmesi düzenlenmesi gerekmektedir. **Değerleme görüşmesi**, bir değerlendirici ile bir çalışan arasında gerçekleşen yüz yüze görüşmedir. Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Değerlendiriciler, değerlendirme görüşmelerinde;

- Anlat ve sat,
- Anlat ve dinle.
- Sorun çözme olmak üzere üç genel yaklaşımdan birini kullanırlar.

### Performans Değerleme Hataları

Performans değerlendirme sistemi ne kadar iyi kurulursa kurulsun hem değerleyen hem de değerlendirilenin insan olması, değerlemeye yönelik birtakım hataların yapılmasına neden olabilmektedir. Performans değerlendirme yapılırken karşılaşılan başlıca hatalar şunlardır:

- Halo Etkisi.
- Merkezi Eğilim Hatası,
- Müsamaha ve Katılık,
- Kontrast Hataları,
- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme,
- Peşin Hükümlülük.

*Halo Etkisi:* Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlemelerdir.

*Merkezi Eğilim Hatası:* Bazı değerlemeciler, çalışanlarının performansını değerlendirirken, “çok iyi” veya “çok kötü” şeklinde iki aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bunun yerine değerlendirme yapılan tüm personele ortalama bir puan vermeyi tercih ederler.

*Müsamaha ve Katılık:* Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Müsamaha bir değerlendiricinin, örgütte çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek, katılık ise personelin ulaştığı performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir.

*Kontrast Hataları:* Ortalama performans gösteren bir personelin, kötü performans gösteren bir personelden sonra olduğundan yüksek performans göstermiş gibi ya da mükemmel bir performans gösteren personelden sonra olduğundan daha düşük performans göstermiş gibi değerlendirildiği bir hata türüdür.

*Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:* Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Bu yaşananlara bakılarak yapılan değerlendirme hatalı olacaktır.

*Peşin Hükümlülük:* Peşin hükümlü değerlendiriciler değerlendirme yaparken objektif davranamazlar. Peşin hükümlülük cinsiyete., dine, siyasi düşünceye, arka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir.

## Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi için temel alanlar şunlardır:

- Ücret Yönetimi,
- Stratejik Planlama,
- Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi,
- Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları,
- Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma,
- Diğer İnsan Kaynakları Yönelimi Uygulamaları,
- Kariyer Yönelimi.

## Kariyeri Planlama, Geliştirme ve Yönetme

### Kariyerin Tanımı ve Önemi

**Kariyer**, bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi olarak ifade edilmektedir. **Kariyer**

**seçimi;** bireyin istek ve gereksinimleri ile ilgi ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır.

## Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Bireylerin kariyer seçimi, bireyin sosyal geçmişi, anne-baba ilişkisi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, gibi sosyal faktörler ve değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları gibi psikolojik (kişisel) faktörler ile yakından ilişkilidir.

## Kariyerle İlgili Genel Kavramlar

Kariyerle birlikte kullanılan kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- *Kariyer Hareketliliği:* Bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı işletmelerde ve işlerde kariyer gelişimini sürdürmeleri ve buna bağlı olarak da kariyer yaşamlarında iş ve iş yeri değiştirmeleri eğilimidir.
- *Kariyer Yolu:* Kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanması olarak tanımlanmaktadır.
- *Kariyer Düzleşmesi (Platosu):* Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder.
- *Kariyer (Dengeleri)*  
*Çapaları:* Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır.
- *Kariyer Kalıpları:* Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder.
- *Kariyer Değerleri:* Çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlardır.

## Kariyer Aşamaları

Bir bireyin iş yaşamı içerisindeki kariyeri belli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- *Keşfetme (Arama):* Bu aşama, genelde 20'li yaşların ortasında sona eren okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süredir. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme dönemidir.

*Kurma Aşaması:* Farklı kaynaklardan iş aramayla başladığı, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme dönemlerini kapsayan bu aşamada belirsizlik ve bunalım başlar, kişi mevki bulma ve kendini kanıtlama gibi iki önemli sorunla baş etmek durumunda kalır.

*Kariyer Ortası:* Fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilen bu aşama, kişinin çıracılıktan ustalığa, öğreniri olmaktan yapıcı olmaya geçtiği aşamadır. Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta; başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimi ön plana çıkmaktadır.

*Kariyer Sonu:* bireylerin kişiliğe yönelim üzerine odaklandıkları, örgüte yönelimlerinin azaldığı; performanslarının, mobilitelerinin düştüğü ve hali hazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ettikleri aşamadır. Kariyerinin en uzun aşaması olan bu dönemde; öğrenmede yavaşlama olduğu için bireyler sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışır.

- *Azalma (Emeklilik):*

Emeklilik yaklaşıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken bazıları örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.

## Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Kişiler kariyer süreci içerisinde birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Bu sorunların bir kısmı kariyere başlama, kariyeri geliştirme ya da kariyeri sonlandırma süreci içerisinde ortaya çıkarken bir kısmı da dönemlerden bağımsız olarak bireysel nedenlerle ortaya çıkan sorunlardır. Özel sorunları;

- Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar,
- Çift kariyerli eşler,
- Ay ışığı sorunu,
- Çift kariyerlilik başlıkları altında toplamak mümkündür.

## Kariyer Planlamasının Kavramsal Analizi

**Kariyer planlama**, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla personeli uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanmaktadır.

### **Kariyer planlama süreci;**

- Bireysel ve
- Örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

**Bireysel kariyer planlaması**, kişinin kendi gelecek hedeflerinin işlerinin ve görevlerinin kendi beklentileri ve istekleri açısından planlanmasıdır. Bu planlama;

- Kendi kendini değerlendirme,
- Fırsatları tanıma hedefleri belirleme ve
- Planları hazırlama aşamalarından oluşur.

**Örgütsel kariyer planlaması** ise çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlamasıdır.

Kariyer planlaması süreci açısından önemli bir diğer konu, çalışanın **kariyer yollarının belirlenmesidir**. Kariyer yolları belirlenirken kariyer haritalarından yararlanılmaktadır.

**Kariyer Haritaları:** Bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir teknikken kariyer yolları, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır.

Çalışanların kendileri için seçebileceği;

- Geleneksel kariyer yolu,
- Ağ kariyer yolu,
- Yatay kariyer yolu,
- İkili kariyer yolu olmak üzere dört farklı kariyer yolu bulunmaktadır.

## Kariyer Geliştirmenin Tanımı

Kariyer geliştirme, çalışanın kariyer yaşamındaki amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir.

## Kariyer Geliştirme Araçları

Kariyer geliştirmede yararlanılan temel kaynaklar şunlardır:

- Kariyer Merkezleri,
- Kariyer Rehberleri,
- Mentorlar,
- Koçlar,
- Örgütsel Yedekleme Planı,
- Kariyer Atölyeleri,
- Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları,
- Eēitim ve Geliştirme Programları,
- İş Zenginleştirme,
- İş Rotasyonu.

## Kariyer Yönetimine Yönelik Kavramsal Analiz

**Kariyer yönetimi**, kişilerin iş yaşamına yönelik planlar yapmaları olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün kariyer yönetimi çabalarının başarısını dört faktör belirlemektedir.

- Kariyer yönetiminin iyi bir Şekilde planlanması,
- Örgütte, st yönetimin kariyer yönetimini destekleyici olumlu bir iklim yaratması,
- Yöneticilerin kariyer yönetiminin birçok program ve sürecini dikkatli bir Şekilde yapması,
- İşveren-alışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denkliēinin saēlanması.

Kariyer yönetiminin;

- Bireysel ve
- Örgütsel açıdan olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

Örgüt, bireyin üzerinde odaklanan bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstlenip yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu kararlar şunlardır:

- İ işe alım,
- Terfi,
- Transfer veya yer deēiřtirme,
- Eēitim ve geliştirme,

- İşten ıkarma,
- Emeklilik.

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesidir.

Kariyer yönetiminin örgüt içerisinde insan kaynakları ile ilgili en çok kullanıldığı alanlar:

- Gelecekte gereksinim duyulacak insan kaynağının niteliksel ve niceliksel olarak belirlendiği insan kaynakları planlaması.
- Aday personel bulma ve bunlar arasından işe ve örgüte en uygun olanları seçme,
- Kariyer hedeflerine ulaşma noktasında ilgili kişilere eğitim verme ve onları geliştirme,
- Kariyer gelişimine paralel olarak personele adil ücret verme ve performans değerlemedir.

# AOFDersleri.com