

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE UYGULANAN KARIYER PLANLAMASININ İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zeliha EMEKSİZ ÇABUK

ANKARA – 2007

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE UYGULANAN KARIYER PLANLAMASININ İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zeliha EMEKSİZ ÇABUK

Danışman
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

ANKARA – 2007

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Zeliha Emeksiz Çabuk'un İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansı Üzerine Bir Araştırma başlıklı tezi 23/07/2007 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

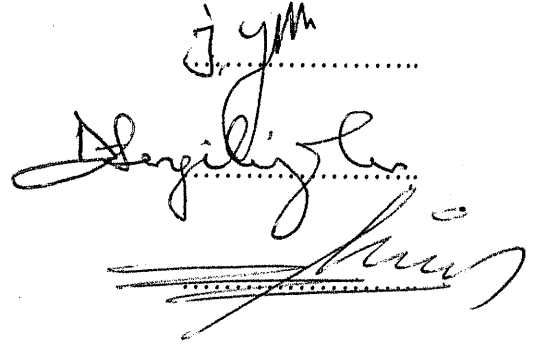
Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. İzzet Gümüş

Üye: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu

Üye: Yard. Doç. Dr. Eriman Topbaş

The image shows three handwritten signatures in black ink. The first signature is 'İzzet Gümüş' with a dotted line underneath. The second signature is 'Dilaver Tengilimoğlu' with a dotted line underneath. The third signature is 'Eriman Topbaş' with a dotted line underneath. The signatures are written in a cursive style.

ÖNSÖZ

Araştırma süresince birçok kişinin, maddi, manevi desteği ve katkıları olmuştur. Bu çalışmanın yürütülmesinde akademik bilgi ve deneyimleri ile bana destek olan değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez danışmanım olarak çalışmalarım süresince bilgi, görüş ve deneyimlerinden faydalandığım, Sayın Prof. Dr. İzzet Gümüş'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Türkiye Petrolleri ve Anonim Ortaklığı personeline bana araştırmamı yapmamda yardım ettiği için teşekkür ederim.

Yüksek lisans süresince bana gösterdiği sabır ve desteğinden dolayı anneme, babama, kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Eşim Rüçhan ÇABUK'a bu uzun ve meşakkatli süreçte hiç sıkılmadan, yorulmadan ve sevgiyle bana yardım ettiği için çok teşekkür ediyorum.

Zeliha EMEKSİZ ÇABUK

ÖZET

İŞLETMELERDE UYGULANAN KARIYER PLANLAMASININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Emeksiz Çabuk, Zeliha

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi ve Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet Gümüş

Temmuz – 2007

Araştırmamda işletmelerde uygulanan kariyer planlamasının işgörenlerin performansı üzerine etkisi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığındaki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tümüne ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem alınmıştır. Bu araştırma kapsamında işgörenlerin görüşleri alınması için anket formu kullanılmıştır. Anket formları ile elde edilen bilgiler belirtke tablosu ile verilmiş, işgörenlerin kişisel bilgileri frekans ve yüzde olarak ortaya konulmuştur. İşgörenlerin görüşleri arasında fark olup olmadığı frekans, ortalama alma, pearson korelasyon analizi, T testi ve anova testi ile kontrol edilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda

- 1) İşletmelerde uygulanan kariyer planlamasının işgören performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- 2) İşgörenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe kariyer planlamasını uygulama oranı ve performansları artmaktadır.
- 3) İşgörenlerin unvanları yükseldikçe kariyer planlaması oranı ve performansları artmaktadır.
- 4) İşgörenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, kurumdaki çalışma süreleri performansları ve kariyer planlama oranlarını etkilememektedir.

Araştırma sonunda ortaya çıkan sorunlara dayalı olarak araştırmacı tarafından ortaya konulan önerilere yer verilmektedir.

ABSTRACT

EFFECT OF CAREER PLANNING APPLYING IN CORPORATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Emeksiz Çabuk, Zeliha

Master Programme, Office Management and Education Department

Thesis Counsellor: Prof. Dr. İzzet Gümüş

July – 2007

This study examines the effect of career planning applying in corporations on employee performance.

The data of the study consists of employees of Turkish Petroleum Corporation. Because of impossibility to reach all the data, sample is used. In the scope of the study we undertook a questionnaire survey form in order to get employees' opinions. Information that acquired by the questionnaire forms are given in the brand table, personal information of employees is brought up by frequencies and percentages. The issue of whether there is difference among employee opinions is controlled by means, pearson correlation analysis, T test and anova test. In the study significant level is accepted as 0,05.

The results of this study suggest that:

1. Career planning applying in corporations has a positive effect on employee performance.
2. As education level of employees increases, application rate of career planning and employee performance increase.
3. As statute of employees increase, career planning rate and employee performances increase.
4. Sex, marital status, age, time of working in firm do not effect employee performances and career planning rates.

Due to the problems that arise in the conclusion of the study there are suggestions brought up by the researcher.

İŞLETMELERDE UYGULANAN KARIYER PLANLAMASININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
BÖLÜM	
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi.....	6
1.2. Araştırmanın Amacı.....	10
1.3. Araştırmanın Önemi.....	12
1.4. Varsayımlar.....	13
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	14
1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	16
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	19
2.1. Kariyer Planlaması.....	19
2.1.1. Kariyer Planlamasının Adımları.....	20
2.1.2. Kariyer Planlaması Sistemleri.....	22
2.1.2.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	23
2.1.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	25
2.1.3. Kariyer Planlama Sürecinde Roller.....	27
2.1.4. Kariyer Planlamasında İşgörenin Görevleri.....	28
2.1.4.1. Bireysel Değerlendirme.....	28
2.1.4.2. Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi.....	29
2.1.4.3. Bireysel Özellikler ile Kariyer Olanaklarının Uyumlaştırılması.....	29
2.1.4.4. Bireysel İhtiyaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	29
2.1.4.5. Uygulama.....	29

2.1.5. Kariyer Planlamasında Kurumun Görevleri.....	30
2.1.5.1. Kurumsal Değerlendirme.....	30
2.1.5.2. Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi.....	30
2.1.5.3. İşgörenlerin İzlenmesi ve Performansın Değerlendirilmesi.....	30
2.1.5.4. Kariyer Danışmanlığı.....	31
2.1.5.5. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler.....	31
2.1.6. Kariyer Planlama Araçları.....	31
2.1.6.1. Kariyer Haritaları.....	31
2.1.6.2. Kariyer Danışmanlığı.....	36
2.1.6.3. Kariyer Rehberleri	37
2.1.6.4. Kariyer Merkezleri.....	37
2.1.6.5. Koçluk.....	38
2.1.6.6. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	39
2.1.6.7. İş Rotasyonu.....	39
2.1.6.8. İş Zenginleştirme.....	40
2.2. Performans Değerleme.....	40
2.2.1. Performans Değerlemede Sorunlar.....	43
2.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri.....	46
2.2.2.1. Kişisel Değerleme.....	47
2.2.2.2. Üstlerin Görüşleri.....	47
2.2.2.3. Astların Görüşleri.....	48
2.2.2.4. Eş Düzeylilerin Görüşleri.....	48
2.2.2.5. Hedeflere Ulaşma Düzeyi.....	49
2.2.2.6. Pazar Payı.....	50
2.2.2.7. Müşteri Raporları ve Müşteri Mutluluğu.....	50
2.2.2.8. Kalite Düzeyi.....	51
2.2.2.9. Sınav ve Benzeri Değerleme Sonuçları.....	52
2.2.2.10. Kendini Geliştirme Düzeyi.....	53
2.2.2.11. Sicil Raporları.....	54
2.2.2.12. Karşılıklı Görüşme.....	54
2.2.2.13. Karma Yaklaşımlar.....	55
2.2.3. Performans Değerlemede Göz Önünde Bulundurulacak Özellikler.....	56

2.2.4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması.....	58
2.2.5. Performans Değerleme Kılavuzu (Kriterleri).....	59
2.2.5.1. Mesleği ile İlgili Bilgi ve Beceri.....	59
2.2.5.2. Verimlilik.....	59
2.2.5.3. İletişim.....	60
2.2.5.4. Ekip Çalışması.....	61
2.2.5.5. Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı.....	62
2.2.5.6. Planlama ve Örgütlenme.....	62
2.2.5.7. Karar Verme ve Uygulama.....	63
2.2.5.8. İşe Devam ve Disiplin.....	64
2.2.5.9. Sürekli Gelişim.....	64
3. YÖNTEM.....	66
3.1. Araştırmanın Modeli.....	66
3.2. Evren ve Örneklem.....	66
3.3. Verilerin Toplanması.....	68
3.4. Verilerin Analizi.....	68
4. BULGULAR VE YORUM.....	69
4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri.....	69
4.2. Araştırmanın Yapıldığı Kurum ile İlgili Bilgiler.....	72
4.3. Kariyer Planlaması ve İşgören Performansı ile Demografik Faktörler İlişkisi.....	85
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
5.1. Sonuç.....	111
5.2. Öneriler.....	113
KAYNAKÇA.....	115
EK-1.....	126
EK-2.....	128

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo-1: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşlara Göre Dağılımları.....	69
Tablo-2: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	69
Tablo-3: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	70
Tablo-4: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	70
Tablo-5: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kıdem / Yıllara Göre Dağılımları	71
Tablo-6: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev ve Ünvanlarına Göre Dağılımları.....	71
Tablo-7: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Mesleki İhtiyaçlarını Tespit Etmeye Yönelik Çalışmalar Yürütülüyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	72
Tablo-8: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumun Sağladığı Fırsatlar Çalışanların Mesleki İhtiyaçlarını Karşılamaya Uygun Hale Getiriliyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	73
Tablo-9: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda Adaletli Bir Terfi Politikası Uygulanıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	73
Tablo-10: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışanlara Mesleki Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetleri Veriliyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	74
Tablo-11: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda İş Bölümü, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu ve Kalite Grupları Oluşturuluyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	74
Tablo-12: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda Kariyer Planlama Grupları Oluşturuluyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	75
Tablo-13: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri İçin Çeşitli Kişisel Gelişim Programları Sunuluyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	75

Tablo-14: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda Çalışanlara Sürekli Eğitim Olanakları Sağlanarak Bu Konudaki Çabaları Destekleniyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	76
Tablo-15: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlar Uygulanan Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlaması İle İlgili Programlara Aktif Bir Şekilde Katılıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	77
Tablo-16: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlar Mesleki Gelişim Etkinliklerinde Etkin Bir Rol Alıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	77
Tablo-17: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuz Çalışanları Kendi İhtiyaç, Değer ve Kişisel Hedeflerini Belirleyebiliyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	78
Tablo-18: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlar Özel Yaşamını Mesleki Kariyerine Paralel Olarak Düzenleme Konusunda Bilinçli Davranıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	78
Tablo-19: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlar Kendilerini Geliştirmek ve Kişisel Kariyerine Uygun Olarak Yeni Fırsatları ve Gelişmeleri Değerlendiriyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı ...	79
Tablo-20: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlar, Kurumun Sağladığı İmkanlardan Yeterince Yararlanıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	80
Tablo-21: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Mesleği ile ilgili Bilgi ve Beceri Durumu Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	80
Tablo-22: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Verimlilik Durumu Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	81
Tablo-23: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İletişim Düzeyi Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	81
Tablo-24: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ekip Çalışması Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	82

Tablo-25: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	82
Tablo-26: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Planlama ve Örgütlenme Yapabilme Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	83
Tablo-27: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Karar Verme ve Uygulama Yapabilme Düzeyi Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	83
Tablo-28: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşe Devam ve Disiplin Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	84
Tablo-29: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sürekli Gelişim Düzeyi Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	84
Tablo-30: İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlaması ile İşgören Performansı Arasındaki ilişkinin Korelasyon Tablosu.....	85
Tablo-31: Kariyer Planlaması ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	86
Tablo-32: İşgörenlerin performansları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı.....	88
Tablo-33: İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlaması ile Eğitim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	90
Tablo-34: İşgörenlerin Performansları ile Eğitim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	93
Tablo-35: Kariyer Planlaması ile Kıdem Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	94
Tablo-36: İşgörenlerin Performansı ile Kıdem Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	97
Tablo-37: Kariyer Planlaması ile Görev/Unvan Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	99
Tablo-38: İşgören Performansı ile Görev/Unvan Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	102

Tablo 39: Kariyer Planlaması ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	104
Tablo-40: İşgörenlerin Performansları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	106
Tablo-41: Kariyer Planlaması ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	107
Tablo-42: İşgören Performansı ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	14
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgüt Şeması.....	34
Şekil 3: Performans Değerleme Süreci.....	58

1. GİRİŞ

İşletme dünyasında meydana gelen değişim ve gelişmeler işletmelerin yapılarında köklü değişiklikler yaratmış, bunun sonucu olarak çalışma koşulları farklılaşmıştır. Ekonomi, teknoloji ve iletişimde meydana gelen bu değişim ve gelişmeler işletmelerde anlayış ve felsefe değişikliklerini, bunun da sonucu olarak kurumlarda yapısal değişiklikler doğurmuştur.

Tüm bu değişim ve gelişmeler işletmelerin en önemli kaynağı olan insanı ve çalışma hayatını etkilemiştir. Günümüzde özel sektörde ömür boyu çalışma, tüm çalışma hayatı boyunca aynı işi yapma olguları giderek yok olmaktadır. Gerek işletmeler gerekse insanlar kendilerini sürekli olarak geliştirmekte, farklı yetenek ve beceriler kazandıkça farklı istekler duymaya başlamaktadır (Bolat ve Seymen, 2003, s. 5). Kısacası gelişme ve değişimler sonucunda hem işletmelerin çalışanlarından hem de çalışanların işletmelerinden, karşılıklı olarak beklentileri artmaktadır. Bu beklentileri karşılayabilmek için işletmeler çalışanlarının güçlendirilmesi ve yeni yetenekler kazanabilmesi için yatırımlar yapmakta, kişinin işletme içerisindeki yönünü belirlemektedir. Kişi de gerek bu yatırımlara cevap vererek gerekse kendi istekleri doğrultusunda özel çaba ve girişimleri ile kendini geliştirmektedir (Bolat ve Seymen, 2003, s. 6).

Dolayısıyla hem bireysel hem örgütsel gelişmenin ve yenileşmeyi sağlayacak önemli faktörlerden birisi olan kariyer kavramı bir süreç olarak dikkate alınmalıdır. Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar oluşmaktadır. Bu kavramlar, basit olabileceği gibi, karmaşık da olabilmektedir. Kariyer sözcüğünün en güzel anlamı, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık, güç ve prestij elde etmektir (Şimşek, 1998, s. 329). Her ne kadar kariyer anlamı iş yaşamıyla bağdaştırılmışsa da, ev kadını, anne, baba, toplum önderleri vb.leri içinde bu süreç geçerlidir (Can, 1991, s. 303).

Bunlar arasında en yaygın kullanılan tanım kısaca; kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir (Sezen ve Kitapçı, 2002, s. 221). Bu tanım bize kariyerin ne olduğunu veya ne olacağını göstermektedir. Kariyer; bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları, kişisel yaşam süresi boyunca peş peşe kullanmasıdır. Başka bir bakışa göre ise kariyer, kişinin yaşam süreci içinde çalıştığı pozisyonların tümüdür (Telci, 1992, s. 3). Bir diğerine göre kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Diğer bir tanım ise, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavram olarak kabul edilmektedir (Aytaç, 1997, s. 17).

Kariyer kavramı günlük yaşamda genellikle sadece “bir iş” olarak algılanabilmektedir. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermez. Bu tip tanımlamalar kariyere sadece geleneksel yaklaşımları yansıtmaktadır. Daha az geleneksel başka kariyer tanımlamaları da vardır. Örneğin Arthur vd.’ne göre kariyer, bir bireyin yaşamı boyunca ardışık iş deneyimleridir. Tanım “ilerleme” açısından incelendiğinde “iş” ve “zaman” gibi iki temel boyutu içermektedir (Woodd, 2000b, s. 275).

En çok kabul edilen kariyer kavramlaştırmasını Hall yapmıştır; “ Kariyer kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir.” Beckhard’a göre bu kavramlaştırma 4 unsurdan oluşmaktadır (Sümer, 2007, s. 1).

1. Uzun dönemli bir bakış açısı vardır. Mevcut tatmin ve performansın ötesindedir.
2. Hem objektif ve dışsal kariyer unsurlarına odaklı hem de subjektif ve içsel unsurlara odaklıdır.
3. Kariyer etkinliğinden yola çıkılmaktadır.
4. Kariyer sonuçları bireylerin çabaları sonucu olarak ortaya konmaktadır.

Günümüzde, organizasyonlarda rekabette avantaj sağlama yolunun insan kaynağından geçtiği fikrinden hareketle, bireylerin başarılı kariyerlerinin başarılı organizasyonları yarattığı hatta ekonomiyi biçimlendirdiği söylenebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 184).

Örgütlerde, verimliliği etkileyen en önemli faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, insanın motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimidir. İnsanlar, günümüzde işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir. Özellikle genç nüfus artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçme eğilimindedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte, artık çalışanına 1900'lü yıllardaki gibi yalnızca iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadır (Uzun, 2006, s. 1).

Globalleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte (Aras, 1997, s. 42; Shaw vd., 2000, s. 295), yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar (Gordon, 1997, s. 82). Esnek işletme görüşü, bireylerin zaman içerisinde tam zamanlı çalışmadan sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını arttırmaktadır (Woodd, 2000a, s. 99). Diğer yandan örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir (Anafarta, 2001, s. 2).

Yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, organizasyon içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkün olabilecektir (Kaynak, 1996, s. 161). Bu anlamda örgütlerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Adem, 1997, s. 148).

Bu ve benzeri faaliyetler kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır. Bir işletmede Kariyer Planlaması felsefesi ve politikasının varlığından söz edebilmek için (Uzun, 2006, s. 3);

1. Organizasyon şeması,
2. Kapsamlı görev tanımları,
3. İşi yapacak kişide olması gereken özelliklerin tanımlı ve belirli olması, bu kişinin işe alım koşullarının ve atama koşullarının belirlenmesi,
4. Çalışanın performansının ölçülmesi ve izlenmesi,
5. Yeteneklerinin farkına varılması ve geliştirilmesi, ona yol gösterilmesi, kendi gelişiminde destek olunması,
6. İşletmenin kendine ait bir kariyer yönetimi politikasının olması gerekmektedir.

Tüm bunlardan sonra araştırmamızın ikinci bölümü olan performans değerlemeyle ilgili genel bilgiler verilmiştir. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kast ediyoruz. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir (Thompson, 1998, s. 15).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 230).

Kişilerin gerek kendi kendilerine gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir (Thompson, 1998, s. 17).

Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü, kişinin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önemlidir. Diğer yandan kurumunda çalışanlarının etkinliğini bilmesi gereklidir. Çünkü, rolünü yeterince oynayamayan yani görev tanımındaki uygulamaları yeterince gerçekleştiremeyen çalışanın kuruma zarar vermesi söz konusudur (Fındıkcı, 1999, s. 297).

Doğru işe doğru insan seçilmesinin önemi kariyer planlamasında da açıkça kendini fark ettirmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları çalışanların performanslarını ve gelişimlerini izlediği bir “Performans Yönetim Sistemi”ne sahip olmalıdır. Böylece çalışanın ilgi ve yetenekleri izlenebilecek, bu yönde gelişimi ve ilerlemesi sağlanarak firmaya da faydasının artması sağlanacaktır.

Tüm bu koşullar sağlandığında geleceğini planlayabileceğini bilen bir çalışan, kendini gelecekte bu işletmede görebilecek böylelikle aidiyet duygusu güçlenerek işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Ayrıca yaptıklarının değerlendirildiğini bilen, kendisinin gelişimi için yatırım yapıldığını gören kişi motive olacak, işletmesine daha faydalı olabilmek için çalışacaktır. İleride çeşitli sebeplerle işletmeden ayrılmak zorunda kaldığında körelmiş olmaktan çok dışarıda da tercih edilen kişi olacaktır (Fırat, 2000, s. 836).

İşletmeler gelişen ve değişen dünyaya uyum sağlama, rakiplerini geçme, fark yaratarak avantajlarını kullanma gibi hedefler doğrultusunda çalışanlarının gelişimini sağlamaktadır. Bu çerçevede eğitim organizasyonları yapılmakta, bireylerin sahip oldukları iş alanında gelişmeleri sağlandığı gibi bağlı olunan sektör ile ilgili ve/veya

aynı işletme içerisinde farklı işleri yapabilir düzeye gelmek için de gelişmeleri sağlanmaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 255).

Tüm bunlara ek olarak dünya çapında bireylerin tüketim eğilimleri artmakta, bilgiye ve mala sahip olma kolaylaşmakta, bu da bireysel beklentileri çoğaltmaktadır. Aynı zamanda organizasyonlarda küçülme, toplam kalite yönetimi, çekirdek yeteneğe yönelme vb felsefeler geliştikçe taşeron ihtiyacı artmakta, bunu fark eden girişim ruhuna sahip bireyler iş hayatlarını bağımlı çalışandan girişimci kişiliğe geçerek yeni yapılar kurmakta, farklı meslekler ve iş alanları çoğalmaktadır. Bu ve daha pek çok sebeple kariyer olgusu da değişimler göstermektedir (Yamak, 1999, s. 146).

Çalışma hayatına bakış açısı ve çalışma şekilleri değişmiştir. Çalışkanlığı ve işletmelerine bağlılığı bilinen Japonlar dahi kabuk değiştirmektedir. Günümüzde bunun en güzel örneği Japonya’da gençlerin “Özgür Çalışan” yaşam tarzını benimsemelerini gösterebiliriz. Evet, dünya ve ekonomi değişiyor ve gelişiyor. Tüm bunlardan olumlu veya olumsuz en çok insanlar etkileniyor. İnsan kaynağının öneminin ve değerinin farkında olan işletmeler ise bu etkiler karşısında yarınlarında var olabilmek, fark yaratabilmek, değer katabilmek adına insanına yatırım yapıyor. Kariyer planlaması da bu yatırımın en önemli faktörlerinden biridir. İnsan neyi istediğini bilir de, neyi istemediğini anlaması zaman alır (Anafarta, 2001, s. 4).

Araştırma konumuz olan işletmelerde uygulanan kariyer planlamasının işgören performansı üzerinde ki olumlu ya da olumsuz etkilerinin ne şekilde gerçekleştiği araştırılmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırma Problemi

Bireyler bir iş ya da mesleğe nasıl girerler? Bu bir şans ya da seçim midir? Kariyer seçimi 1940'lara kadar zamanı gelince yerine getirilen “tesadüfi bir karar” olarak düşünülmekteydi. Son yıllarda yapılan araştırma bulgularıysa kariyer

davranışlarının bir gelişim sonucu oluştuğunu göstermektedir (Demir ve Küçükale, 2000, s. 781).

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onlar için yaşamsal bir faktördür. Dolayısıyla, çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi anlaması gerekir. Bu, bireyin kim olduğunu ve nerede durduğunu anlamasına yardımcı olabilir. Ayrıca, kişiye ileri atılma ya da gerekiyorsa olduğu yerde kalma veya geri çekilme gücü verir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanların meslekte ilerlemesinin önemini anlayan yöneticilerdir. Çalışanların şirkette kalmasını sağlayan yöneticiler de bunlardır (Baruch, 2006, s. 130).

Şirketin çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, onların daha uzun süre şirkette kalmasını ve yüksek potansiyele sahip yöneticilerin şirkete daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar ancak insancıl bir yönetim çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır.

Örgüt içerisinde birey, gereksinimlerini tatmin etme, yetenek, ilgi ve bireysel başarımını değerlendirme ve amaçlarına ulaşma çabası gösterirken, örgüt de bireyin kendisine daha faydalı olması için onun gelişimini projelendirmeye gerek duymaktadır. Kariyer planlaması, birey ve örgüt arasında ortak ilgilerin bir noktada bir araya getirilmesinde etkin bir araç özelliği taşımaktadır (Demirbilek, 1994, s. 74).

Kariyer çizgisinin planlanmasından temelde sorumlu olan bireyin kendisi ise de, şirket bu konuda onlara çok yardımcı olabilir. Mesleki danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasını ve bunları şirket içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmesini sağlayabilir.

Kariyer planlama, tamamen kariyerinde başarılı olmak isteyen bireyi ilgilendiren bir süreçtir. Birey kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz

yönlerini değerlendirmekte ve örgütteki yükselmesine ilişkin planlar yapmaktadır (Yalçın, 1985, s. 107).

Kariyer planlaması, “bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlamasıdır. (Sabuncuoğlu, 1994, s.70).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında kişi ve örgütün ikisi birden sisteme katılırlar.

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, iş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Kaynak vd., 1998, s.43). Yönetim açısından kariyer planlaması ise yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliği arttırabilmek açısından önem taşır.

Kariyer planlaması işgörenlerin performansı üzerinde etki göstermekte midir? Diğer bir ifade ile kariyer planlaması uygulamasının iş görenlerin performansları üzerinde yani verimliliklerinde, mesleği ile ilgili bilgi ve becerilerinde, iletişimde, ekip çalışmasında, planlama ve örgütlemesinde, farklı çalışma koşullarına yaklaşımında ve sürekli gelişiminde ne ölçüde kullanabildiği araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Kariyer, kariyer geliştirme ve kariyer planlama konularında yıllardır çok şey yazılmıştır. Ancak gerek bireysel performans gerekse örgütsel performans açısından

öncelikle bireylerin “kariyer” kavramına ilişkin algılamalarının ne olduğunu ve bu algılamaların yaşamdaki olaylara bağlı olarak değişebileceğinin anlaşılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra bireyler kariyer planlama sürecindeki rollerini anlamalı ve bu rolleri benimsemelidirler (Anafarta, 2001, s. 3).

Araştırmaya konu olan işgörenlerin kariyer planlaması davranışını sergilemede hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği ve bu yetkinliklere hangi oranda sahip oldukları merak konusudur.

Çeşitli birimlerdeki işgörenlerin kariyer planlaması yetkinliklerinden hangilerine sahip olduklarını ve bu yetkinliklerin değişiklik gösterip göstermediği araştırma probleminin çerçevesini belirlemiştir.

Araştırmaya konu olan kariyer planlamasının çeşitli işgörenlerde farklılaşması, performans değerlendirmenin alt kriterleri kapsamında analiz edilmiştir. Bu durum problemin ortaya konulmasına farklı bir boyut kazandırmaktadır.

Kariyer planlaması konusunda çok çeşitli araştırmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalar çoğunlukla kariyer planlamasının insan kaynakları yönetiminde incelenmesi, kamu ve özel sektörde kariyer planlaması, örgütsel bağlamda kariyer planlamasının incelenmesi, bankacılık sektöründe kariyer planlamasının incelenmesi konusunda olmuştur (Kordon, 2006, s. 10, Oğuz, 2003, s. 15, Gözaydın, 2002, s. 20, Gökdeniz, 1999, s. 35, Çap, 2004, s. 60, Özdirek, 1999, s. 70, Demir, 2000, s. 25, Korkmaz, 2003, s. 10, Özkan, 1998, s. 7, Uygur, 1998, s. 30, Eroğlu, 1995, s. 15). Bu nedenle şu ana kadar yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlara bakıldığında, kariyer planlamasının işgören performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ile ilgili kuramsal bir boşluğun ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırmaya konu olan kariyer planlamasının çeşitli işgörenlerde farklılaşmasının analizine performans değerlendirmenin alt kriterleri kapsamında bakılmıştır. Bu sayede kariyer planlamasının daha önce irdelenmemiş bir yönü olan işgören performansı üzerine etkisi konusunda da kapsamlı bir analiz yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın problemini kariyer planlamasının işgören performansını etkileyip etkilemediği oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı etkilemenin ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır.

Kariyer planlamasının işgören performansı üzerine etkisini performansın 9 alt kriteri (Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri, verimlilik, iletişim, ekip çalışması, farklı çalışma koşullarına yaklaşımı, planlama ve örgütleme, karar verme ve uygulama, işe devam ve disiplin, sürekli gelişim) oluşturmaktadır.

İşgörenlerde uygulanan kariyer planlama aşamalarının farklılıkları ve bu farklılıkların özelliklerine göre çalışan personelin niteliklerinde çeşitlilik görülmesi araştırmamızın problemine paralel olarak ortaya konacak olan performans değerlendirme kriterlerinin ne ölçüde bulunup bulunmadığını ortaya koymuştur.

Araştırmamıza konu olan sektör Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığıdır. Bu doğrultuda sektörel özelliklere göre dikkat edilmesi gereken nitelikler de mevcuttur.

Araştırmamızda Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nda çeşitli birimlerde görev yapan işgörenlerin uygulanan kariyer planlaması aşamalarının performanslarına ne düzeyde etki yaptığı ortaya konulmuştur.

Çeşitli birimlerdeki farklı eğitimler almış ve farklı faaliyet alanında görev yapan işgörenlerin ortaya konulacak olan kariyer planlaması kriterlerinden ne kadarını uyguladığı ortaya konmuştur.

Diğer taraftan; araştırmamıza konu olan işgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durumu, çalışma süresi vb gibi. demografik faktörlerin de kariyer planlama kriterlerine sahip olma düzeylerinde etkili olacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmanın amacı; Kariyer planlamasının işgören performansını etkileyip etkilemediği sorusuna cevap aramaktır.

Araştırmamızın hipotezleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: İşletmelerde uygulanan kariyer planlaması ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kariyer planlaması ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşgörenlerin performansı ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Kariyer planlaması ile eğitim faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İşgörenlerin performansı ile eğitim faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Kariyer planlaması ile kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: İşgörenlerin performansı ile kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Kariyer planlaması ile görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: İşgörenlerin performansı ile görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Kariyer planlaması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: İşgörenlerin performansı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Kariyer planlaması ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: İşgörenlerin performansı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmamıza konu olan yaklaşımlardan birincisi olan kariyer planlaması konusunda çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar genellikle kariyer planlamasının gelişimi, uygulanması ve etkileri üzerine yapılmıştır.

Kariyer planlamasının gelişimi, uygulanması ve etkileri üzerine yapılan araştırmalarda (Zikic ve Klehe, 2006, Hedge, Borman ve Bourne, 2006, Baruch, 2006, Harris ve Ogbonna, 2006, Ito ve Brotheridge, 2005, Mayrhofer, Meyer, vd., 2004, Lidewey, Sluis, ve Poell, 2003, Ramakrishna ve Potosky, 2003 vb.) kariyer gelişimi için sistem oluşturmak, kariyer gelişimi ve ötesi, kariyerler, kariyer keşifleri ve planlamanın rolü, kariyer başarılarında yaklaşımlar, kariyer adaptasyonunu yönlendirmek, işte fırsatları ve davranışları öğrenmenin kariyer gelişimine etkisi, karmaşık kariyer alanlarını kavrama ve keşfetmek gibi konular incelenmiştir.

Araştırmamızda ise, kariyer planlamasının işgören üzerindeki etkisine yönelik bir analiz yapılmıştır. Bu doğrultuda mevcut araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar kariyer planlamasının işgören üzerindeki etkisiyle ilgili yeterli bir sonuç üretmediği gözlenmiştir.

Diğer yandan araştırmamıza konu olan ikinci yaklaşım olan performans değerlendirme konusunda da çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ancak yapılan çalışmalar

genellikle “İş değerlemesinden performans değerlemeye geçiş, 360 derece performans değerlendirme, kariyer basamaklarında yükselme sisteminde performans değerlendirme, çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, bankacılık sektöründe performans değerlendirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi” (Şenol, 2007; Kılıç, 2006; Gülel, 2006; Tarlığ, 2006, Tunçer, 2006, Laçın, 2006, Dinç, 2005; Süngü, 2004; Yılmaz, 2004; Doğan, 2004; Ermez, 2004) üzerine yapılmıştır.

Araştırmamızda ise performans değerlemenin alt kriterleri incelenmektedir. Yapılan çalışmalarda hem kariyer planlama hem de performans değerlendirme konusunda bilgi eksikliği ortaya çıkmaktadır.

Bu temele dayalı olarak araştırmamızın gerekliliği ve değerinin ortaya konulması açısından yapılan araştırmalardaki bilgi yetersizliği araştırmamızın önemini ortaya çıkarmaktadır.

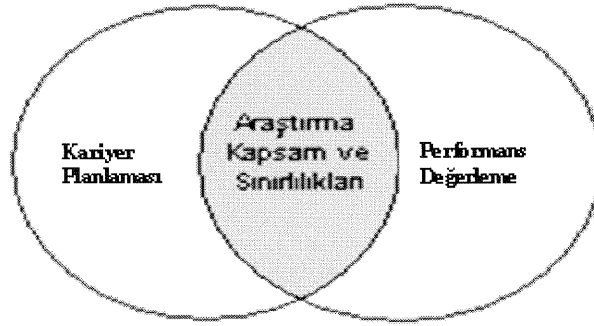
Diğer yandan, araştırmamızın inceleyeceği konular ve izleyeceği yöntem ile yapılmış araştırmalardan farklı ve doğuracağı sonuçlar açısından da ilginç bir araştırma olacağı kanısındayız.

1.4. Varsayımlar

Araştırmamıza katılan kurumdaki tüm işgörenlere kariyer planlaması uygulandığı varsayılmıştır. Bunun nedeni ise; faaliyet gösterdikleri birimlerde görev, yetki ve sorumluluk dereceleri farklı farklı olsa da kariyer planlamasının uygulandığı düşünülmektedir.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmamızın kapsamını işletmelerde uygulanan Kariyer Planlamasının işgören performansı üzerine etkisi oluşturmaktadır.



Şekil-1: Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmamızda iki ana kavram kullanılmıştır bunlardan birincisi Kariyer Planlama, ikincisi ise Performans Değerlemedir. Araştırma amacımız uyarınca kariyer planlamasının performans değerlendirme kapsamında analizi araştırılmıştır. Bu nedenle kariyer planlaması yalnızca performans değerlendirme kapsamında analiz edilmiştir.

Araştırmamızın sınırlılığını oluşturan Kariyer Planlamanın alt kriterleri aşağıdaki şekilde kullanılmıştır (Barutçugil, 2004, s.35):

Kurumsal Kariyer Planlama Alt Kriterleri

1. Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak
2. Şirketin sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek
3. Adaletli bir terfi politikası uygulamak
4. Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmetleri vermek
5. İş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturmak
6. Kariyer planlama grupları oluşturmak
7. Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak

8. Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek

Kişisel Kariyer Planlama Alt Kriterleri

1. Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak
2. Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak
3. İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek
4. Özel yaşamındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak
5. Yeni fırsatlar aramak
6. Şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak

Kariyer planlamayı sağlayacak başka kriterler bulunsa da, araştırma konumuza paralel olarak değerlendirme analizi sınırlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmamıza konu olan birimlerdeki sorumluluğu ve görevleri olan işgörenlerin kariyer planlama davranışını sergilemede hangi kriterlere sahip olması gerektiği ve bu kriterlere hangi oranda sahip oldukları kariyer planlamasını oluşturan kriterler kapsamında ele alınmıştır.

Diğer taraftan kariyer planlamayı oluşturan 14 yetkinlik kriteri kariyer planlama fonksiyonunu yüklenmiş olan işgörenlerin derecelenmesinde belirleyici kriter olmuştur.

Araştırmamızın diğer bir sınırlılığı ise; araştırmamıza konu olan işgörenlerin yalnızca performansının değerlendirilmesi ile sınırlandırılmış olmasıdır.

Performans değerlendirme için oluşturulan 9 alt kriter aşağıdaki başlıklar altında sıralanmaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 300):

1. Mesleği ile ilgili Bilgi ve Beceri
2. Verimlilik

3. İletişim
4. Ekip Çalışması
5. Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı
6. Planlama ve Örgütlenme
7. Karar Verme ve Uygulama
8. İşe Devam ve Disiplin
9. Sürekli Gelişim

Performans Değerlemeyi sağlayacak başka kriterler bulunsa da, araştırma konumuza paralel olarak değerlendirme analizi sınırlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmamıza konu olan birimlerdeki sorumluluğu ve görevleri olan işgörenlerin performans değerlendirme davranışını sergilemede hangi kriterlere sahip olması gerektiği ve bu kriterlere hangi oranda sahip oldukları performans değerlemeyi oluşturan kriterler kapsamında ele alınmıştır.

Performans değerlemeyi oluşturan 9 yetkinlik kriteri performans değerlendirme fonksiyonunu yüklenmiş olan işgörenlerin derecelenmesinde belirleyici kriter olacaktır.

1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

TPAO: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı

Kariyer: Bir insanın yaşamı boyunca süren işle ilgili deneyimlerinin tümüdür.

Kariyer Basamakları: Bir çalışanın iş yaşamı boyunca geçirdiği ve araştırma, yerleşme, orta kariyer, geç kariyer ve iniş şeklinde isimlendirilen beş kariyer aşamasıdır.

Kariyer Geliştirme: İnsanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir.

Kariyer Planlama: Kişinin bilgi, beceri, ilgi, değer yargıları, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması, kendisi için kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, eylem planlarını hazırlaması ve bunları uygulaması sürecidir (Uygur, 1999, s. 66).

Kariyer Yönetimi: İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür.

Kariyer Stratejisi: Şirketin uzun dönemli ve yüksek performanslı insan kaynakları ihtiyacını, karşılamak için hazırladığı ana plandır.

Kariyer Platosu: Genellikle, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra geline bir aşamadır.

“Fast Track” Hızlı Yol: Bazı şirketler, seçme ve işe alma sırasında yüksek kariyer potansiyeli olan adayları keşfeder ve onları şirket içinde hızlı yükselmelerine fırsat tanıyacak bir “hızlı yol”a (tercihli yol) koyarlar.

Organizasyonel Yedekleme Planı: Çeşitli nedenlerle özellikle kritik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması riskini ortadan kaldırmak için yapılan bir planlamadır.

Coaching (Koçluk): Rehberlik etmek, yetiştirmek, zorluklara ve tehlikelere karşı hazırlamak anlamında kullanılabilir.

Mentor (Akıl Hocası): Çalışanların kendi bilgi ve deneyimlerinin sınırlı kaldığı noktalarda akıl danışmak için konuştukları insanlar olarak nitelendirilir (Roward ve Peren, 2000, s. 139).

Performans: Bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır.

Performans Değerleme: Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla (İş Analizi ve İş tanımına dayalı) karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003, s. 305).

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Planlaması

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik değişme ve gelişmeler, örgütleri, finans ve pazarlama alanlarında olduğu gibi insan kaynaklarının istihdamı ve yönetimi açısından da son derece etkilemektedir. İş hayatının hızlı bir şekilde değişmesi, toplumun gittikçe artan karmaşıklığı ve çok kültürlü hale gelmesi, sosyal değişim ve ekonomik belirsizliğin artması bir taraftan örgütlerin yapı ve işlevlerini farklılaştırırken, diğer taraftan örgütte çalışan bireylerin gelecekleri hakkında ümitsizliğe ve hayal kırıklığına uğramalarına neden olabilmektedir (Soysal, 2000, s.787).

Kariyer Planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adanmış çalışanlar yaratır.

Günümüzde insan kaynakları uzmanlarının büyük bir çoğunluğu, işe alım gereksinimlerini karşılamamanın yolu olarak kariyer planlanmasını görmektedirler. İdeal olan tüm personelin kariyer planlama tavsiyelerini kabul etmesidir. Yöneticiler, kariyer planlamasını teşvik ettiklerinde, personelin onların yönlendirmesi sonucunda kariyer amaç ve çalışmalarını düzenlemesi daha olanaklıdır. Aynı zamanda yöneticiler daha fazla eğitim, ya da diğer kariyer geliştirme etkinlikleri için olanak tanıyarak personeli güdüleyebilmelidir (Werter ve Davis, 1993, s. 281).

Kariyer planlaması ya da yaşam planlaması gerçekçi kariyer bilgisi, konuyla ilgili değerlendirme ve danışmanlık girişimleri olmadan belirli bir amaca ulaşması

güçtür. Kariyer planlamasında bireysel planlama uygulamaları ve kendini geliştirme materyalleri günümüzde oldukça geçerlidir (Uygur, 1998, s. 50).

Kariyer planlamasına dikkat etmek, işgücü planlama sürecinin tamamlayıcı bir bölümüdür. Personelin yetiştirilmesi ve zaman içinde uyum yeteneği gibi ilişkiler göstermesi bu tür bir planlama sonucunda önemli bir hale gelmiştir (Siegel ve Myrtle, 1985, s. 151).

Kariyer Planlaması, kariyer basamaklarının her biri için bir önem teşkil eder. İşgören kariyer planlanması yaparak önündeki hedeflere daha objektif ve net bir şekilde bakma imkanı sağlar. Kişinin hayatını yakından ilgilendiren kariyer kavramı planlı ve sistematik bir şekilde ilerleme gösterirse kişi hedefine ulaşırken zorlukların büyük kısmını kolayca aşmış olur (Uzun, 2006, s. 7).

Bireyler kendi özelliklerini kariyer olanaklarıyla bağdaştırabilmek için mutlaka kariyer planlaması yapmak zorunda kalır. Bu aslında bir zorunluluk değil hedefini net bir şekilde belirtmek isteyen işgören için yapılması olağan bir faaliyet sistemi bütünüdür.

Kariyer planlaması yapıyoruz ve böylelikle planlanan kariyer olanaklarına ve bunun için yapılan hazırlıklara çok rahat şekilde uyum sağlıyoruz.

2.1.1. Kariyer Planlamasının Adımları

Kariyer planlamasının normal olarak beş adımı vardır (Barutçugil, 2004, s. 30):

1. Kendini ve çevresel faktörleri değerlendirme.
2. Kariyerle ilgili kişisel amaçların saptanması.
3. İşin gereklerinin belirlenmesi.
4. Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması.

5. Kişisel ve mesleki amaçları geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi.

Kariyer yönetimi, bir ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada kişi, kendisi ve çevresi ile ilgili bilgileri bir araya getirmeye çalışmaktadır. Kendisinin farkında olma; kişisel değerleri, inançları, ihtiyaçları, amaçları, istekleri ve yetenekleri hakkında objektif değerlendirme yapabilmeyi ifade eder. Çevresinin farkında olma ise, kişinin ilgilendiği işin gereklerini ve varolan iş fırsatlarını tanıması anlamına gelir (Vergiliel, 2003, s. 170).

İkinci adım amaç belirleme ve strateji geliştirmedir. Gerçekçi amaçlar belirleyebilmenin ön koşulu kişinin kendisinin ve çevresinin farkında olmasıdır. Amaç belirli bir zaman içinde ulaşılmak istenen noktayı ya da düzeyi belirtir. Amacın belirlenmesi, kişiyi motive edecek ve iş yaşamındaki başarı düzeyini kontrol edebileceği bir kriter sağlayacaktır. Böylelikle, kişi dikkatini, gücünü ve kaynaklarını belirlediği kariyer hedeflerini elde etmek için odaklanarak kullanacaktır.

Üçüncü adımda çalışan, uzun dönemli ve geniş kapsamlı bir yaklaşımla belirlediği kendine amacını ulaştıracak olan yolu izlemeye başlar. Diğer bir ifadeyle, belirlediği kariyer stratejisini uygulamaya koyar. Amaçlarına doğru ilerlerken gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda geri bildirim alma ihtiyacı duyar. Çalışanlar, kendi yönetici ve deneticilerinden, iş arkadaşlarından, çalışanlardan ve şirketin insan kaynakları bölümünden kendi performanslarıyla ilgili geri bildirim almak isterler. Bunların ışığında kişisel ve mesleki gelişimlerini planlamak ve performanslarını geliştirmek isterler. Kişiler, aile üyelerinden, sosyal yaşamlarındaki dostlarından ve iş arkadaşlarından aldıkları geri bildirimlerle kariyer amaçlarını pekiştirirler ya da değiştirirler (Vergiliel, 2003, s. 171).

Genellikle, altı ay ya da bir yıl gibi aralardan daha uzun sürelerde yapılan kişisel kariyer değerlendirmeleri, kişinin kendisi ya da çalışanı ile ilgili önemli kararlar almasını sağlar.

Kariyer planlama kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır.

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de şirket için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bir kariyer programlama planını başarıya götüren en önemli faktör, şirketin çalışanların mesleklerinde ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır (Uygur, 1999, 67).

2.1.2. Kariyer Planlanması Sistemleri

Birey çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede olmak istediğini belirlemek istemektedir. Örgüt ise amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikalarını oluşturarak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları belirlemektedir.

Bireysel merkezi kariyer planlaması ve örgütsel merkezli kariyer planlaması bir biriyle uyum içinde olmak zorundadır.

Örgütsel kariyer planlamasında (Dicle, 1999, s. 86-87);

1. Gelecekteki örgütteki işgören ihtiyaçlarını belirleme,
2. Kariyer basamaklarının planlanması,
3. Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması,
4. Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi,
5. Kariyer sisteminin koordinasyonun denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi,
6. Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi,
7. İç ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması,
8. Örgüt içi ve dışındaki alternatif kariyer yollarını değerlendirme,
9. İşletme içi-dışı ile ilgili kariyer basamaklarını inceleme söz konusudur.

Konuya 2 farklı bakış açısıyla yaklaşabiliriz: Kişisel ve örgütsel bakış açısı.

Kişisel bakış açısında birey ihtiyaç, yetenek ve isteklerini değerlendirmeye alıyor. Bir hedef belirleyip iş olanaklarını değerlendirmeye başlıyor. Birey için işe girme kararını almak oldukça zordur. Çünkü hayatını etkileyecek bu kararda hata yapmak istemez ve en uygun iş için kendini motive etmiştir. İşe girdikten sonra artık bağımsız ve sorumluluğu olan bir pozisyon yakalamıştır (Dicle, 1999, s. 88).

Örgütsel bakış açısında ise, örgütsel istekler birey tarafından bilinmelidir. Kişisel başarı ilgi ve yeteneklerin doğru kullanılması sonucu ortaya çıkacağı için bu dolaylı olarak örgüt başarısını da etkileyecektir. Kariyerinin tam ortasında olan bir iş gören göreve devam edip etmeme konusunda başka örgütlerden gelen teklifleri değerlendirmeye alır. Örgütteki başarı ve tutumlar işgöreni ne yöne sürükleyeceğini belirler (Dicle, 1999, s. 88).

İşletme memnuniyeti ve o işletmede kendini gösterebilme işgörenin o işte çalışma devamını sağlar. Mutlu ve başarılı olan işgören daha iyisi için sürekli olarak kendini yeniler. Belirli bir doyuma ulaştıktan sonra ya geri çekilir ya da son süreç olan emeklilik devresine girer.

2.1.2.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir (Öner, 2001, s. 17).

Bu açıklamalar doğrultusunda bireysel kariyer yönetimini "bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi" olarak tanımlayabiliriz.

Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler ise (Anafarta, 2001, s. 5-6):

1. Bireysel vizyonu belirleme,
2. Kariyer hedeflerini belirleme,
3. Yetkinlikleri belirleme,
4. Meslek seçimi,
5. İşe ilişkin öncelikleri belirleme,
6. İş olanaklarını araştırma,
7. Özgeçmiş hazırlama,
8. İşe başvurma ve başvuru takibi,
9. İş görüşmesi,
10. İşe başlama ve oryantasyon,
11. Firma kültürüne uyum sağlanması,
12. Mesleki yenilikleri takip etme,
13. İş ilişkilerini yönlendirme,
14. Firmanın eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi,
15. Emeklilik yaşamına hazırlık,
16. Bireysel ve kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma.

Bu faaliyetler, çalışma yaşamı boyunca bir kaç kez tekrarlanabilir. Ancak bireysel vizyonun ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi ile meslek seçiminin, mümkünse yüksek öğrenime başlamadan önce veya en geç çalışma yaşamının başlarında yapılması önerilir. Bireyin özellikle bireysel vizyonunu ve kariyer hedeflerini net olarak belirlememiş olması, yanlış meslek seçmiş olması durumunda, çalışma yaşamının hangi döneminde olursa olsun, bunları belirlemesi gerekir. Ayrıca

bireyin yaşam felsefesindeki değişiklikler ya da bulunduğu noktayı gözden geçirmesi sonucunda bunların yeniden belirlenmesi mümkündür (Özden, 2001, s. 48).

Anlaşılabacağı üzere bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır (Walker, 1980, s.329).

1. Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.
2. Bireyin gelecekte çalışacağı işi için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.
3. Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

2.1.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Her ne kadar kariyer planlaması bireysel bir faaliyet gibi görünse de, çalışılan kurum veya firmanın kariyer yönetimi politikaları ve uygulamalarından bağımsız olarak düşünülemez. Kamu kesiminde işe alma, atanma, terfi, eğitim gibi kariyer yönetimini ilgilendiren birçok alanda önceden belirlenmiş kurallara göre hareket edildiğinden bireyin elinde kariyer planlamasını dayandırabileceği veriler bulunmaktadır (Noe, 1999, s. 45).

Birey mesleki gelişimini tamamen firmanın inisiyatifine bırakırsa, kariyer hedeflerine ulaşamaz. Çünkü firmanın sağladığı kariyer olanakları, mesleki gelişim konusunda çaba gösteren bireyler içindir. Ancak bireyin mesleki gelişimi ile ilgili gelişigüzel faaliyetlerde bulunması da yeterli değildir. Bireyin ne istediğini (kariyer hedeflerini) ve bunu nasıl elde edeceğini (kariyer yollarını ve gelişim yöntemlerini) bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi de gerekir (Woodd, 2000b, s. 275).

Nasıl ki bireyin iş arama çabasını sistemli bir şekilde yapması için firmaların işe alma sistemi hakkında bilgi sahibi olması gerekiyorsa, mesleki gelişim çabasını sistemli bir şekilde gösterebilmesi için de firmaların kariyer yönetimi sistemi hakkında bir fikir sahibi olması gerekir. Kurumsal kariyer yönetimi, organizasyonların insan kaynaklarını geliştirmek için sistemli faaliyetlerde bulunmasıdır (Wilson ve Daniew, 1999, s. 105).

Günümüzde yeteri kadar olmasa da, firmaların kariyer yönetimine verdikleri önem giderek artmaktadır. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler vardır. Diğer bir araştırmaya göre kariyer yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için de üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir (Nabi, 2000, s. 92).

Kariyer planlaması, ancak çalışan kurum veya firmanın kariyer geliştirme politikası ve uygulamaları ile bir anlam kazanır. Bunun için kurum veya firmada en azından, her bir pozisyonun görev kapsamı ve bu görevi yapacak kişilerde aranacak nitelikler ve yetkinlikler belirlenmiş, her bir pozisyon için işe alma veya içeriden atama için politikalar ve prosedürler oluşturulmuş, pozisyonlar arasındaki geçiş yolları belirlenmiş, olmalıdır (Wilson ve Daniew, 1999, s. 106).

Ayrıca bireylerin performanslarının ve gelişimlerinin izlendiği bir performans yönetim sistemi ile bireylerin ilgileri, yetenekleri ve kurum/firma gereksinimleri doğrultusunda gelişmelerini sağlayacak bir eğitim yönetimi sisteminin de oluşturulmuş olması gerekecektir.

Bütün bunlara ek olarak tüm bu sistemler hakkında çalışanlara bilgi verecek, onlara yön gösterecek bir faaliyetin de yürütülmesi lazımdır. Şimdi, çalışılan firmada tüm bu sistemler kurulmuş ise bireyin kariyerini planlaması mümkün olabilecek, yoksa sağlıklı bir kariyer planlamasından söz edilemeyecektir. İşte bunun için ülkemiz koşullarında kariyer planlaması yapmak çok gerçekçi görülmemektedir.

Kurumsal kariyer planlamasının yararları (Korkmaz, 2003, s. 50);

1. İşletmenin hedefleriyle çalışanların hedeflerinin örtüşmesinin sağlanması,
2. Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ve işyerini benimsemeleri,
3. İşletme içindeki iş tatmini, sadakat ve işe bağlılığın artırılması
4. Sağlıklı bilgi birikimi
5. Akılcı ve kalıcı organizasyon yapısı
6. Personel değişiminde azalma
7. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı
8. İletişim akışında çok yönlülük

Kariyer planlamasına uygun olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacı karşılamak üzere amaca ve uygulamaya yönelik hizmetiçi eğitim çalışmaları yapılması.

2.1.3. Kariyer Planlama Sürecinde Roller

Kariyer planlama sürecinde roller; örgütün rolü, işgörenin rolü, yöneticinin rolü şeklinde incelenmektedir.

1) Örgütün Rolü: Kariyer planlamasında örgütün rolünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dicle, 1999, s. 85).

1. İş konusunda eğitim verme
2. Etkin yerleştirme fonksiyonu
3. İnsan kaynakları sistemini oluşturmak
4. Meslek içi eğitim verme ve deneyim kazanma

2) İşgörenin Rolü: Kariyer planlamasında işgörenin rolünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dicle, 1999, 85).

1. Kendini tanıma ve değerlendirme
2. Bireysel gelişim planı hazırlama
3. Veri toplama
4. Amaç belirleme
5. Danışmanla birlikte çalışma
6. Plan geliştirme
7. Yükselme seçeneklerini belirlemek

3) Yöneticinin Rolü: Kariyer planlaması sürecinde yöneticinin rolünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Dicle, 1999, s. 86):

1. Performans analizi
2. Rehberlik ve danışmanlık
3. Geri besleme sistemini oluşturma
4. Bilgi akışını sağlama ve kontrol
5. Sistemin bütünlüğünü sağlama
6. Bireysel gelişim planını gözden geçirme
7. Çalışma için yükselme belirleme

2.1.4. Kariyer Planlamasında İşgörenin Görevleri

Kariyer planlamasında işgörenin görevleri; bireysel değerlendirme, kariyer olanaklarının değerlendirilmesi, bireysel özellikler ile kariyer olanağının uyumlaştırılması, bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi, uygulama olarak incelenmektedir (Simendinger vd., 2000, s. 110).

2.1.4.1. Bireysel Değerlendirme

Kişinin kendisini bir bütün olarak gözden geçirmesi, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi gereklidir.

Kişi negatif ve pozitif yönlerini objektif olarak ele almalı ve kendine karşı dürüst davranmalıdır. Eksik yönlerini tamamlama gayreti göstermelidir (Lama ve Cutler, 2000, s. 64).

2.1.4.2. Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi

İşgörenin, kurum içinde veya kurum dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarının değerlendirilmesi gerekir. Bütün seçenekleri araştırmalı, yeni fırsatlar aramalıdır (Blair, 2000, s. 177).

2.1.4.3. Bireysel Özellikler ile Kariyer Olanaklarının Uyumlaştırılması

Kişinin sahip olduğu özellikler ile olası kariyer olanakları arasında bağ kurması gereklidir. Kişisel özellikler gerekirse ödünler vermelidir. Mevcut kariyer olanaklarını iyi tanımalı ve değerlendirmelidir (Aytaç, 1997, s. 199).

2.1.4.4. Bireysel İhtiyaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi

Amaçlanan kariyer olanaklarına ulaşabilmek için, hedeflerin belirlenmesi ve ilgili planların yapılması gereklidir. Yine aynı şekilde, hedef ve planlar kariyer olanakları ile paralel olmalıdır. İhtiyaç ve hedeflerin belirlenmesi, etkin bir kariyer planlamasında en önemli süreçtir (Riusala ve Suutari, 2000, s. 85).

2.1.4.5. Uygulama

Belirlenen hedefler doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıklar uygulama sürecinde gerçekleştirilir. Birey, bu son aşamada

hazırlamış olduğu materyalleri uygulamaya sokar. En zor süreç uygulama sürecidir. Hedeflenen planın doğru bir şekilde uygulanması gerekir (Palmer, 1993, s. 346-347).

2.1.5. Kariyer Planlamasında Kurumun Görevleri

Kariyer planlamasında kurumun görevleri; kurumsal değerlendirme, kariyer olanaklarının belirlenmesi, işgörenlerin izlenmesi ve performansın değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığı, kariyer olanaklarına yönelik eğitimler olarak incelenmektedir.

2.1.5.1. Kurumsal Değerlendirme

Kurumun, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmesi gerekir. İşgörenler iyi tanınmalıdır. Beklentiler, ihtiyaçlar ve hedefler saptanmalıdır. Bu çalışma sonucunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır (Romaniuk ve Snart, 2000, s. 319).

2.1.5.2. Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi

Kişilerin yükselme, biçim ve şartlarının belirlenmesi gereklidir. Kurum uygun kariyer olanaklarını araştırmak ve işgörenlerin özellikleri ile uyumlaştırmak zorundadır. Bunun içinde her şeyden evvel işgörenleri değerlendirmesi gerekir (Anafarta, 2001, s. 7).

2.1.5.3. İşgörenlerin İzlenmesi ve Performansın Değerlendirilmesi

Kişilerin nasıl ve nerelere gidebilecekleri konusunda izlenmeleri ve özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması gereklidir.

İşgörenlerin kişisel özellikleri de belirlenmelidir. Performans değerlendirmesi sonucu uygun kariyer olanakları seçilmelidir (Palmer, 1993, s. 346).

2.1.5.4. Kariyer Danışmanlığı

İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi, kariyer olanakları konusunda işgörelere danışmanlık yapmaktır. Danışmanlar nezdinde birey, kendini değerlendirirken, kurum ise işgörenin ulaşabileceği kariyer imkanlarını değerlendirir (Palmer, 1993, s. 347).

2.1.5.5. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler

Kurumda belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler, ayrıca zaman zaman personelin moralini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Eğitimden geçen iş görenler, uygun kariyer olanaklarına sevk edilmelidir. Yine bu eğitimler, kariyer danışmanlarının bilgi ve yetkileri çerçevesinde verilmelidir (Palmer, 1993, s. 347).

2.1.6. Kariyer Planlama Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır.

2.1.6.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları

içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir. Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını ve arzulanmış sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir. Kariyer yolları ise, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade eder (Ivancevich, 1998, s.167).

Bir diğer ifade ile kariyer yolları, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisidir. Bu iki süreç iç içedir. Bu nedenle kariyer planlaması, kişilerin, işler arasındaki mantıki ilerlemelerini gösteren kariyer yollarının oluşumuyla da ilgilidir. Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır (Walker, 1980, s.308).

Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Bu yollar, bir anlamda bir kişinin belirli organizasyon birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalardır.

Pek çok çalışan, önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek, yönlendirmek, hedeflerini belirlemek ister. Bu nedenle örgüt tarafından çalışanlarının kariyer yolları hakkında bilgilendirme, çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için önem taşımaktadır. Bir diğer ifade ile kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir. Kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir (Walker, 1980, s. 310).

1. İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,
2. İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,
3. Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,

4. Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

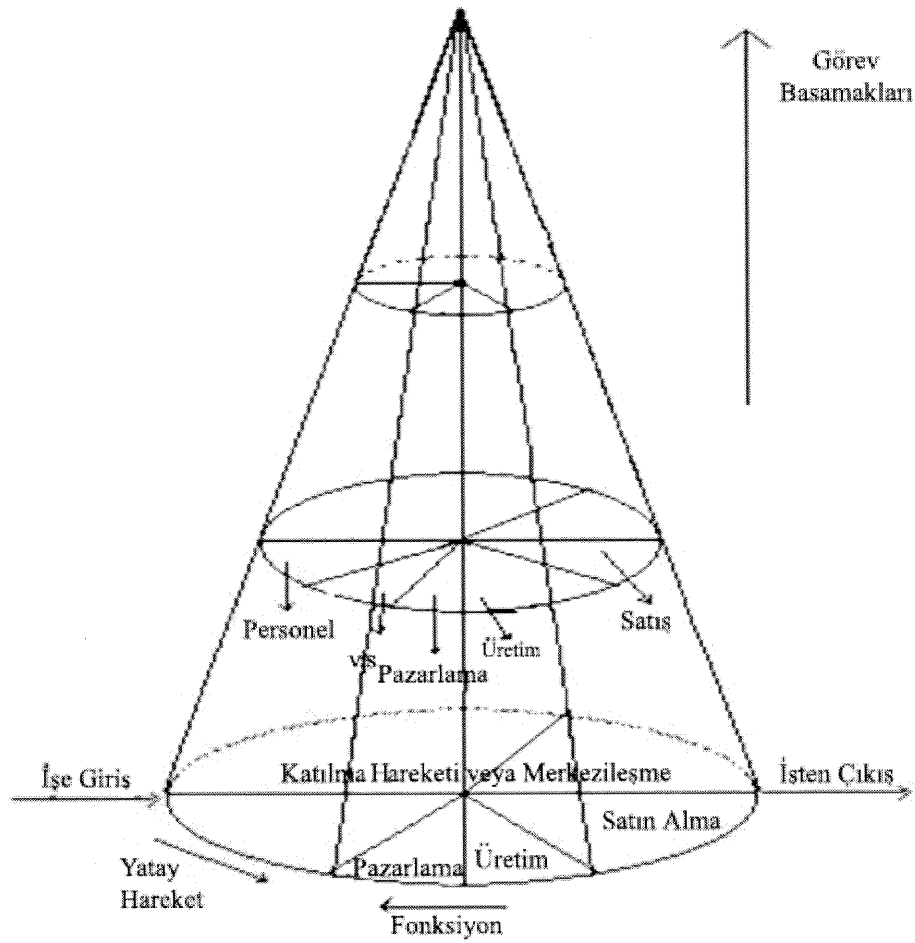
Organizasyon içinde işler birbirine benzer beceriler gerektirdiğinde gruplandırılarak “iş ailesi” adını alırlar. Her iş ailesi içinde mevcut kariyer yolları bulunmaktadır. Genelde yollar belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerirler. Çalışanlar, işin niteliklerine uygun olarak pek çok iş ortamında bir dizi değişik roller üstlenerek kariyer yollarını oluşturur. Kariyer yolu, çalışanların ve işletmenin amacına ulaşması için ilişkili olan spesifik işlerin birbirini izlemesi sürecidir (Walker, 1980, s.311).

Edgar Schein örgütleri üçgen biçimde hiyerarşik bir yapıda göstermek yerine 3 boyutlu bir koni biçiminde sunmaktadır. Bu 3 boyut, kişinin örgütteki kısımlar ve basamaklar arasındaki dikey, yatay ve çevresel hareketini göstermektedir (Palmer, 1993, s. 345).

a) Dikey hareket, bir kişinin yönetim basamaklarındaki yukarı doğru hareketini, bir diğer ifade ile işgörenin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder. Çoğunlukla terfi almak şeklinde olur (Oğuz, 2003, s. 39).

b) Merkezden çevreye olan yatay hareket, kişinin örgütün iç merkezine doğru ya da merkezden örgütün herhangi bir yanına doğru hareketini tanıtır. Bir diğer ifade ile iş görenin aynı düzeyde farklı işler, bölüm, birim ve ürünlere transferi işlemidir.

c) Çevresel hareket ise, bir kişinin örgütte bir bölümden diğerine geçişini açıklamaktadır. Transferler şeklinde gerçekleşir. Kısaca sistemin içine veya dışına doğru katılma ve ayrılma hareketleridir Schein’e göre her hareket belli bir takım sınırlardan geçer. Dikey sınırlar yönetsel basamakları birbirinden ayırır. Çevresel sınırlar, bölümleri birbirinden ayırır. İçine alma sınırları ise gücün merkezde toplanması nedeniyle grupları merkezden ayırır. Örgüte giren kişi, bu sınırları aşmak zorundadır (Oğuz, 2003, s. 40).



Şekil-2: Üç Boyutlu Örgüt Şeması

Kaynak: PALMER, M.J.,(1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan ŞAHİNER, Rota Yayını, İstanbul, s. 344

Bu koni içinde birinin kariyerinde ilerlemesi sırasındaki geçiş noktaları, kişinin yeni değerler, yeni tutumlar kazanmasına yol açar. Ayrıca eğer kişi çevresel bir hareketle kariyerinde ilerleyecekse, eğitim önem kazanacak, bu da onun yeni tutum ve değerler yerine becerisini ön plana getirecektir (Palmer, 1993, s. 346).

Günümüzde artık örgütlerde katmaların azalması ve yetki paylaşımı programlarının mümkün kıldığı kariyer fırsatları sayesinde, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma imkanı sağlanmıştır. Organizasyonlardaki değişimler sonucunda örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak “U” şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmıştır (İshakoğlu, 1993, s.57).

Geleneksel Yol: Bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği kariyer yoludur. Geleneksel yolda her adım hizmet süresiyle ilgilidir.

Çift Basamaklı Kariyer Yolu: Çift basamaklı terfi sistemi, teknik bir işte kalmak için çabalayan kişilerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda işgörenler hem uzmanlık bilgilerini arttırabilirler ve hemde kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olur (İshakoğlu, 1993, s.60).

Ağ Tipi Kariyer Yolu : Şimdiye dek kariyer yolları sürekli bir yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanıyordu. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Ancak geleneksel yola göre gençlerin yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır.

Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonunu elde etmeyi amaçlayan Ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici, hem çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek, yükselmek için önemli parametrelerdir (İshakoğlu, 1993, s.65).

Davranışsal kariyer yolunda iş ailelerini oluşturan ana etken, işlerdeki ortak niteliklerdir. Bu nedenle klasik yaklaşımdaki geleneksel yola göre bir birey alt kademedeki bir mühendis iken, üst düzeyde mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak zorundayken, davranışsal yaklaşımla yatay geçişler yaparak bu durumu gerçekleştirmesi kısa sürede mümkündür. Davranışsal yaklaşıma göre iş aileleri arasında, aynı iş gereklerine sahip oldukları için yatay ve dikey geçişler

yapmak mümkündür. Zira burada önemli olan, işin benzer davranışlar sergilemesidir. İş ailelerinin hangi grupta olduğu ve hangi tip mesleklere yönelebileceklerinin şirket açısından önemli olduğu kişiye açıklanmalıdır.

2.1.6.2. Kariyer Danışmanlığı

Birey kariyer hedefine ulaşmak için geçilecek pozisyonları, diğer bir deyişle kendi kariyer yolunu belirlemek durumundadır. Ancak özellikle organizasyon yapısı büyüdükçe iş aileleri içindeki pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısı da artmaktadır. Bireyin firma içindeki tüm bu pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada devreye kariyer danışmanlığı girmektedir. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır (Barutçugil, 2004, s. 50).

Kariyer Danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir. Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İnsan Kaynakları bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İnsan Kaynakları, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir bölümdür. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamaları da İnsan Kaynakları bölümünün sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir (Stump ve Logman, 2000, s. 125).

İnsan Kaynakları bölümleri dışında mentor adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor ya da bir başka adıyla akıl hocaları, özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yollar ve geliştirmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadır. Bu anlamda mentorluk, bir usta-çırak ilişkisini andırmaktadır.

2.1.6.3. Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurdur ki; genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığını söyleyebiliriz (Roward ve Peren, 2000, s. 139)

Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda organizasyon dışında yapılan danışmanlık hizmetinin organizasyon içinde verilmesidir. Hatırlanacağı üzere kariyer yönlendirme danışmanlığı firmaları da benzer faaliyetlerde bulunmaktadır.

2.1.6.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır (Barutçugil, 2004, s. 42).

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar (Roward ve Perren, 2000, s. 140):

1. Grup atölyeleri (workshops) oluşturmak,
2. Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,
3. Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
4. Beceri ve yetenek testleri uygulamak

5. İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

Kariyer atölyeleri, çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır. Yazılı kaynaklar (Alıştırma kitapları), bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması, kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir.

Beceri ve yetenek testleri, bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacı ile kullanılırlar. İşe alım aşamasında kullanılan birçok test kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılabilir. Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan işgörenler hakkında kariyer bilgi merkezindeki bilgiler, açık işlerin özellikleri ile karşılaştırılır (Keser, 2007, s. 3).

2.1.6.5. Koçluk

Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Maalesef ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine ihtiyacı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 78).

2.1.6.6. Eğitim ve Gelişim Programları

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Daha önce de değinildiği gibi esas itibariyle eğitim yönetimi sürecinin bir konusudur (Üreten, 1997, s. 423).

Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, workshop vb.) ve yöntemi (anlatım, uygulama, tartışma, örnek olay, rol tekniği, simülasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur. Tüm bu konuları eğitim yönetimi, öğretim ilke ve teknikleri ile ilgili kitaplarda bulabilirsiniz.

2.1.6.7. İş Rotasyonu

İş görenlerin işlerindeki iş yükünü ve monotonluğu azaltmak ve iş doyumunu artırmaya yönelik bir uygulama olan rotasyon, işgörenlerin kendi aralarında periyodik olarak işlerini değiştirmeleri işlemidir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 133)

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimidir.

2.1.6.8. İş Zenginleştirme

Dikey genişletme anlamına gelen iş zenginleştirme de, iş bölümünün sakıncalarını ortadan kaldırmaya ve işgörenlere yaptıkları işi anlamlı göstermeye yönelik olarak tasarlanmış bir uygulamadır (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 133). Burada, işgörene yaptığı işi planlama, organize etme, koordine etme ve denetleme fonksiyonlarına ilişkin yönetsel güçler verilmesi söz konusudur. Böylelikle, işgörenlerin sorumluluk düzeyleri, dolayısıyla üretim sürecindeki etkileri arttırılmış olur; başka bir ifade ile iş zenginleştirme, işgörenlere sadece daha fazla iş vermek değil, onlara aynı zamanda daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk vermektir (Üreten, 1997, s. 429).

2.2. Performans Değerleme

Kişinin performans düzeyi gibi bir birimin veya kurumun performans düzeyinden de söz edilebilir. Amaçlanan tüm işler için gereken maddi ve sosyal kaynaklar ve işgücü ihtiyacının ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi çeşitli yöntemlerle mümkündür. Bu ölçümlerin tamamı organizasyonun performans değerlemesini ortaya koyar (Tortop, 1994, s 68).

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri

doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır (Uyargil, 1994, s. 56).

Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütü kurumun karlılığıdır. Dolayısı ile kişisel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme kurumun karlılığı ölçütüne göre değerlendirilmelidir. Bu durumda kişilerin performansları kurumun karlılığına katkıları oranında belirlenmektedir. Bu yaklaşım geçerli olmakla birlikte tek ölçüte dayanmasından dolayı sakıncalıdır. Modern organizasyonlarda uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarında ürün ya da hizmeti alan müşterinin tatmini kurumun sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutlulukları ön plana çıkmıştır (Fındıkçı, 1999, s. 299).

İş konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övünmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır.

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirmeye, geriye dönütler almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır.

Performans değerlemeye ilişkin bir araştırmada performansı belirli aralıklarla değerlendirilen bir grup çalışan ile değerlendirilmeyen bir grup karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre performansı hakkında düzenli bilgi alan gruptaki çalışanların daha yüksek düzeyde başarı gösterdikleri tespit edilmiştir. İnsanlara çalışmaları ile ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. Diğer bir ifade ile kişinin kendi çalışmaları hakkında hiç

bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem kurum bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir (Uyargil, 1994, s. 65).

Performans değerlemenin gereği için basit bir gözlemle çalışanların iş ortamındaki çalışmaları izlenebilir. Görülecektir ki çalışanlar yaptıkları işlerin hemen üstleri tarafından görülmesini isterler. Bu görme bazen bir “aferin” , bazen sırtın sıvazlanması, bazen maddi bir ödül ile karşılık bulabilir. Ama önemli olan işe yönelik davranışların başkaları tarafından görülmesi ve değerlendirilmesi ihtiyacının giderilmesidir.

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkçı, 1999, s. 299).

Performans değerlemenin gereği ve yararları konusunda birçok görüşler dile getirilebilir (Fındıkçı, 1999, s. 300-301):

1. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
2. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
3. Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırlandığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
4. Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
5. Çalışanların kendilerini tanımlarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.

6. Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
7. Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
8. Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
9. Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
10. Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
11. İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
12. Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar.
13. Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
14. Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

2.2.1. Performans Değerlemede Sorunlar

Performans değerlendirme bir önceki başlıkta da belirtildiği gibi kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirilmelerin de her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli

sorunlar vardır. Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir (Fındıkçı, 1999, s. 305).

Objektif olamama performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarına yönelik değerlendirmelerdir. Bunu da yine bir insan yaptığına göre yani hem değerlendirmeyi yapan hem değerlendirilen kişinin insan olmasından kaynaklanan sübjektifliklerin olması doğaldır. Performans değerlemenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir (Tarlı, 2006, s. 75). Ancak iş hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişilerin davranışları, kişilik özellikleri kısacası kişisel yönleri de işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, ön yargılar, kanılar karışabilir. Sonuçta objektif bir değerlendirme zedelenmiş olabilir. Bu sorunun çözümlenebilmesi için değerlendirme sürecinin sübjektif etkenlerden, ön yargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir (Tarlı, 2006, s. 76).

Tek yönlü ölçüm, performans değerlemenin önemli sakıncalarından biridir. Burada değerlemesi yapılan kişinin sadece bir yönden örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur veya sadece eş düzeylilerin ya da sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Tunçer, 2006, 11)

Taraflı ölçüm, değerlendirilen taraflı yapılmasıdır. Örneğin yöneticinin, değerlediği astını sevmesi ya da sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlemeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar. Maalesef çoğu yöneticinin performans değerlemede sıkça düştüğü bu yanlı ve sonucunda yapılan taraflı performans değerlemesi, çalışanlar tarafından hoş karşılanmadığı gibi sisteme olan güvenin de sarsılması sonucunu doğurabilir. Yöneticinin veya performans

değerleme yapacak kişinin her şeyden önce yanlı olmamaya özen göstermesi gereklidir. Aksi halde performans değerlemesi yapmaya gerek yoktur. Yönetici çalışanlara olan sevgisine göre ya da kendisine yakınlığına göre bir sıralama yapabilir. Ama bu hiçbir zaman çalışanın gerçek iş başarısı hakkında geçerli bir fikir vermez (Dinç, 2005, s. 12).

Standart ölçüm, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek yani standart davranmak hatalı sonuç vermektedir. Standart ölçüm, genellikle performans değerlemeye çok fazla önem verilmeyen ve bir uygulama olarak yapılması yani bir alışkanlık olarak yapılması halinde kişilerin bireysel ayrıcalıkları ile uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Son derece de sakıncalı sonuçlar doğurur. Çünkü performans değerlemenin önemli bir amacı da kişilerin arasındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir (Dinç, 2005, s. 13).

Araç hatası, performans değerlemede çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğin bir işçinin banttaki üretim miktarı bellidir. Ancak bazı durumlarda işin bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkansız olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşan kişilerin performans değerlemeleri gibi. Örneğin denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur (Süngü, 2004, s. 45). Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelerle göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabii tutulması yani birçok kişiye uygulanarak sonuçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Gerçek

uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 307).

Baskın özellik, performans değerlemede özellikle yöneticilerin çok sık düştükleri bir hatadır. Baskın özellik, yöneticinin çalışanın bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesidir. Bir anlamda çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısı burada söz konusudur. Hale etkisi olarak da bilinen bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm yönleriyle değerlendirilmesi gereklidir. Baskın özellik hatasının tam tersi yönde de işlenebileceği de unutulmamalıdır. Yani tüm yönleri oldukça gelişmiş ve ideale yakın bir çalışanın tek bir yönünün yeterince gelişmemiş olması da kişinin performansının düşük şekilde değerlendirilmesine yol açabilir (Süngü, 2004, s. 46).

2.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir belirlenmesi gereğidir (Fırat ve Arıcıgil, 2000, s. 836). Performans değerlemenin kişi ve kurum bakımından son derecede önemli bir psikolojik ihtiyacı karşıladığı ve gereğinin tartışmasız kabul edildiği daha önceki başlıklarda vurgulanmıştır. Kurum için pek çok yararlı sonuçları olan performans değerlemesi için birçok değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Fırat ve Arıcıgil, 2000, s. 837):

1. Kişisel değerlendirme
2. Üstlerin görüşleri
3. Astların görüşleri
4. Eş düzeylilerin görüşleri
5. Hedeflere ulaşma düzeyi

6. Pazar payı
7. Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu
8. Kalite düzeyi
9. Sınav ve benzeri değerlendirme sonuçları
10. Kendini geliştirme düzeyi
11. Sicil raporları
12. Karşılıklı görüşme
13. Karma yaklaşımlar

2.2.2.1. Kişisel Değerleme

Performans değerlendirme yöntemi olarak kişisel değerlendirme, çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımı ile yapılabileceği gibi yılda bir ya da iki kez çalışanın hazırlayıp üst amirine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilir. Bu yöntemin olumsuz tarafı kişinin bireysel yargılarına dayanması ve kendisine yönelik değerlemenin subjektif olabilmesi olasılığıdır. Bu yöntemin üst düzeyde yöneticilerin performans değerlemesinde kullanıldığı bilinmektedir. Genelde kendi işine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif biçimde değerlendirebileceğine inanılan çalışanlara bu yöntemle performans değerlemesi yapılabilir. Ancak subjektiflik özelliği unutulmamalıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 70).

2.2.2.2. Üstlerin Görüşleri

Performans değerlendirmede en sık kullanılan yöntem amirlerin görüşleridir. Bu yöntemi haklı kılacak pek çok yöntem vardır.

Üstler denetimleri altındaki çalışanı sürekli izlediğinden beraber olduğundan onun iş başarısını da en yakından bilecek ve takdir edebilecek kişilerdir. Dolayısıyla

performans değerlendirmede hazırlanan formlar aracılığıyla çalışanına ilişkin olarak görüşlerini belirleyen yönetici bir anlamda çalışanın performansını değerlemiş olmaktadır. Bu yöntemin de yine kişisel yargıları barındırabileceği, sübjektif yönleri olabileceği unutulmamalıdır. Üstlerin görüşlerine dayalı performans değerlemede üstlerin tarafsız olmaları çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi özellikle yöneticilerin tarafsızlıkları konusunda, yöneticinin iyi ilişkiler içinde olmadığı çalışanların mağdur olmamalarına zen göstermelidir (Fındıkçı, 1999, s. 308).

2.2.2.3. Astların Görüşleri

Performans değerlemede yeni kabul gören bu yönteme göre çalışanın performansının belirlenmesinde astların görüşlerine başvurulmaktadır. Epeyce tartışılan bu yöntemin esasta çok önemli veriler sağladığı görülmüştür. Üstlerin değerlemelerinin sübjektif ve taraflı olabildiği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü, bu yöntemin özünü oluşturmaktadır. Uygulaması ve üstler tarafından ilk etapta kabul edilmesi oldukça zor olabilmektedir. Ancak kendisine güvenen ve kalifiye iş gücünün bulunduğu iş yerlerinde astların görüşleri, çalışanların performanslarını belirlemede önemli veriler sağlayabilmektedir. Bu yöntem özellikle hizmet işletmeleri için yani eğitim, sağlık, sigorta ve benzeri sektörlerde başarılı biçimde uygulanabilir (Fındıkçı, 1999, s. 309).

2.2.2.4. Eş Dzeylilerin Görüşleri

Gerek stlerin gerekse astların birbirlerine yönelik değerlemeleri çeşitli sakıncaları taşıdığından performans değerleme için eş düzeylilerin görüşlerine de başvurulabilir. Bu yöntemde ana mantık eş düzeylilerin birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağı veya daha az olacağı, dolayısıyla daha objektif uygulamalar gerçekleştirilebileceği görüşüdür. Performans değerlemenin çok önemli olduğu ve kişisel başarıya göre kariyer programlarının oluşturulduğu iş yerlerinde eş

düzeylilerin performans değerleme sürecine katılmaları sağlanabilir (Şenol, 2007, s. 5).

2.2.2.5. Hedeflere Ulaşma Düzeyi

Performans değerlemede en sık kullanılan ve objektif veriler sağlayabilecek bir yöntem olarak hedeflere ulaşma düzeyi kullanılabilir. Hedeflere ulaşma, performans ölçümü için önemli bir takım verilere dayanmayı sağlamaktadır. Bu veriler ise somuttur ve daha önce anlatılan yöntemlerdeki sübjektifliğin önlenmesi bakımından önemlidir. Hedefler, kişinin çalışmaları ile ilgili hedefler, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya kurum düzeyinde belirlenen hedefler şeklinde belirlenmiş olabilir. Diğer bir ifade ile görev hedefleri, satış hedefleri veya zamana bağlı kalite hedefleri belirlenmiş olabilir. İşte belirlenmiş olan bu hedeflere kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlemesi yapılabilir (Fındıkçı, 1999, s. 310).

Hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesine dayalı performans ölçümünün elden geldiğince standartlaştırılması gereklidir. Çünkü bundan önceki yöntemlerde belirli bir formun uygulanması söz konusudur. Ancak burada her çalışanın her birimin hedefleri farklı olacağından kişiye özel bir değerleme gerekmektedir. Dolayısıyla uygulamada genellikle amir daha önceden belirlenmiş olan hedefleri ne oranda gerçekleştirdiğini elemanla karşılıklı olarak konuşur, tartışır. Bu görüşme sonucunu standart bir forma kayıt eder (Şenol, 2007, s. 7).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biri, kişilere hem maddi hem manevi açıdan “doyumlu kılmak” olduğuna göre kişi bakımından da hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmiş olması gerekir.

2.2.2.6. Pazar Payı

Performans değerlemede kullanılan önemli bir kriter pazar payındaki gelişmelerdir. Her kurumun kendi sektörü içinde sahip olduğu bir pazar payı mevcuttur. İşletmelerin en önemli hedefi ise bu paylarını koruyarak geliştirmek bir anlamda ayakta kalabilmektir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir. Dönemin başında belirlenmiş olan veya hedef olarak gösterilen pazar payına kişi, birim ve kurumun ulaşma düzeyi performansı belirlemek amacıyla kullanılabilir. Pazar payı yöntemi hedeflere ulaşma düzeyinin geliştirilmiş ve öne çıkarılmış bir alt hedefi gibi düşünülebilir (Şenol, 2007, s. 10). Yine sezon sonunda veya yıl sonunda, belirlenmiş olan pazar paylarına ne oranda ulaşabildikleri çalışanlarla görüşülerek belirlenir. Burada yine görüşme notları kayıt edilir ve çalışanın amirinin yanında insan kaynakları yetkilisinin bulunması da sağlanabilir. Bu yöntemin performansı belirlemede tek başına yetersiz kalabileceği unutulmamalıdır. Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı kurumlarda pazar payı, performans değerlemede kullanılabilir. Ancak tek kriter olarak düşünülmemesi önerilir (Thompson, 1998, s. 50).

2.2.2.7. Müşteri Raporları ve Müşteri Mutluluğu

İş, başkalarına hizmet olarak yapılır. İster ürün ister hizmet olsun amaç en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak insanlara bir değer üretmektir. Bu süreçteki başarıda belirleyici olan ise ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileridir. Dolayısıyla müşteri raporları ve mutluluğu hemen her işletmenin koşulsuz temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu temel amacı, kurumların ne derecede gerçekleştirdikleri ise önemli bir sorudur. Kurumların müşterilerini tatmin etme düzeyleri aslında onların başarılarının da bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdırlar. İşte bu görüşler müşterilerden gelen eleştirilerin, müşteri mutluluğunun çalışanların performansını değerlemede kullanılabileceğini gündeme getirmiştir (Fındıkçı, 1999, s. 312).

Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder. Müşteri görüşleri doğrultusundaki performans değerlendirme, gerçekten de son derece objektif sonuçlar verebilmektedir. Çünkü daha önce sıralanan çoğu yöntemde genellikle kurum içindeki kişilerin birbirlerini değerlendirmeleri ve objektifliğin zedelenmesi olasılığı çok yüksektir. Oysa ki çoğu zaman çalışanları tanımayan müşterilerin iş, ürün, hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler.

Bu yöntemin kullanılmasında dikkatli olunmalıdır. Çünkü, müşteri raporlarının çok iyi derlenmesi gereklidir. Örneğin bir konfeksiyon firmasının ürünlerine yönelik müşteri şikayetleri, ilgili markayı üreten üretim grubu personelinin performansı için önemli bir bilgidir. Zaman içinde edinilen bu bilgiler düzenli bir şekilde kayıt edilerek performans değerlendirme için kullanılabilir. Bu kullanım için kurumun kendisine has bir form geliştirmesi tercih edilmelidir. Ayrıca belirli dönemlerde müşterilere uygulanacak anket veya benzeri bilgi toplama araçları ile müşteri memnuniyeti belirlenebilir (Fındıkçı, 1999, s. 313).

Bu yöntemin sakıncası performans değerlemenin tamamen kurum dışına, müşteriye endekslenmesidir. Tekstil, beyaz eşya, gıda, sigorta, sağlık, eğitim gibi birçok sektörde bu yöntemden yararlanabilir. Genellikle kapalı devre çalışan, çıktıları ile yüzleşme cesareti olmayan, müşteriden daha fazla bildiğini savunan kurumlar, bu yöntemi tercih etmez veya göstermelik uygulamalarla yetinir.

2.2.2.8. Kalite Düzeyi

Bir önceki yönetimin bir uzantısı olarak performans değerlemede kalitede ölçüt olarak ele alınabilir. Bu yöntemde üretilen mal ya da hizmetin kalitesi, kişinin performansını belirlemektedir. Kalitenin yüksekliği veya belirli bir düzeyde tutulması yüksek performansa işaret etmektedir. Bu yöntem daha çok kalitenin çok ön planda ve belirleyici olduğu spesifik işlerde, hizmetlerde kullanılabilir (Üreten, 1997, s. 434). Yöntemin en avantajlı tarafı standartlara dayanması, somut sonuçlar

vermesi ve yoruma fazla yer vermemesidir. Kalite standartları birçok kurum tarafından belirlenmektedir. Özellikle ISO standartlarına uyum sağlayan kurumlarda bir kişiyi işe alış prosedürleri belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Yapılan her iş tanımlanarak yazılır, yazılan her iş yapılır. Dolayısıyla ürün ve hizmetin belirli bir süreç içindeki kalitesi rahatlıkla ölçülebilir. Bu ölçüm yine belirli bir sistematikte kayıt edilir ve sonuçları performans değerlendirme için kullanılır. Bazı sektörlerde kabul edilmiş bir hata payı vardır. Bu oran çoğu mamulde yüzde 5 düzeyinde daha hassas ürünlerde ise hata payı giderek düşmektedir. Belirli bir süreç içindeki hatalı üretimin, belirlenen standardın üstünde ya da altında oluşuna göre yine ürüne yönelik kalitenin, zaman içinde geliştirilme düzeyi, performans değerlemesine esas oluşturabilir (Thompson, 1998, s. 65).

Kalite düzeyinin performans değerlemede başarılı sonuçlar verebileceği alanlar, arasında elektrik ve elektronik, bilgisayar, iletişim gibi sektörler öncelikle sayılabilir.

2.2.2.9. Sınav ve Benzeri Değerleme Sonuçları

Kurumlar, çoğu zaman elemanlarını çeşitli sınavlar ve benzeri uygulamalardan geçirirler. Bunun başlıca nedeni zaman içinde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve daha da önemlisi kişilerin kendilerini geliştirmelerine olanak hazırlamaktır. Özellikle kurmay hattında bulunan ve daha üst kademelere getirilmesi hedeflenen kişiler için bu daha da önemlidir. İşte bu zaman zaman uygulanan sınavlar, uygulanan diğer anket, envanter, soru formları gibi bilgi toplama araçlarının sonuçları, kişinin performans düzeyini belirlemek amacıyla kullanılabilir. Buna en uygun örnekler arasında devlet memurları için yapılan yabancı dil sınavları, herhangi bir alandaki uzmanlık sınavları, akademik kariyere yönelik sınavlar öncelikle sayılabilirler. Bu ve benzeri sınavlarda kişinin gösterdiği başarı, onun performans düzeyini de belirler diye düşünülür. Dolayısıyla birçok kurumlar bu tür uygulama sonuçlarını sistematik biçimde bir araya getirerek performans değerlendirme için kullanabilmektedirler (Fındıkçı, 1999, s. 314).

Bu yöntemin sıkıntısı belirli spesifik sınav sonuçlarına dayanmasıdır. Kişilerin belirli bir konudaki bilgi derinlikleri her zaman yüksek bir performansı beraberinde getiremeyeceği gibi bunun tersi de doğrudur. Yani çeşitli sınavlarda başarısız olduğu halde, işini canla başla yapma gayretinde olan yani yüksek performans gösteren kişiler de olabilir. Bu yöntem daha çok akademik personelin performansının değerlendirilmesinde, yönetici olacak kurmaylarda, kariyer olanaklarının ve kariyer basamaklarının belirgin ve akışkan olduğu ağırlıklı hizmet sektöründe kullanılabilir.

2.2.2.10. Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç halini almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar ayakta kalabilmektedirler kısacası kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olabilmektedir (Can vd. 1998, s. 156).

Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs ve benzeri çalışmalar da aktif olmak, yeni birtakım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir (Ermez, 2004, s. 40). Gerçekten de aynı bölümde yer aldıkları halde sürekli hareket halinde olan, kendisine yatırım yapan, herkesin eğlenme ve dinlenmeye ayırdığı özel zamanlarında bile kişisel gelişim çabası içinde olan bir çalışan ile bu özellikleri göstermeyen bir çalışanın performansları farklı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem birçok sektörde kullanılabilir.

2.2.2.11. Sicil Raporları

Performans değerlemede bilinen ve en yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında gelir. Daha çok kamu kurumlarında, orduda, eğitim kurumlarında kullanılan bu yöntem kökleşmiş büyük çaplı özel kurumlarda da kullanılmaktadır. Sicil raporu, çalışanın günlük iş, insan ilişkileri, gelişme düzeyi, görevlerini, gerçekleştirme başarısı gibi kriterlerinin sistematik biçimde gözlenerek gerekli kayıtların tutulmasına dayanır. Bu kayıtlardan çoğunlukla çalışanın haberi olmaz (Ermez, 2004, s. 45). Sicil raporu sonuçları kişinin performans düzeyini belgelediği gibi kariyer basamakları açısından da yeni yeni görevlere atanmasını etkiler. Genellikle kurum içindeki yetkili amir tarafından doldurulan sicil raporları bazen kurum dışından gelen denetleyiciler tarafından doldurulabilir (Can v.d., 1998, s. 150).

Dikkat edileceği gibi bu yöntemde kişinin bir bütün olarak gözlenmesi söz konusudur. Dolayısıyla sonuçlar tek boyutlu değildir. Sicil raporunun içeriği, ayrıntıları bu bakımdan önemlidir. Sicil raporunun en olumsuz tarafı ise yine değerlendirme kriterleri iyi belirlenmemişse sübjektiflik taşıması ve daha da önemlisi sistem dejenere edilmeye açıktır. Sonuçlar gizli olduğundan neyin döndüğü bilinmez. Çoğunlukla değerlendirilen kişi performansı hakkında bilgi sahibi olmaz.

Kriterleri iyi belirlenmiş, gözlemi sağlıklı yapılmış ve sonuçların yaptırım gücü olan sicil raporları gerçekten de performansı belirlemede çok önemli veriler sağlamaktadır. Ortanın üstü büyüklükteki kurumlar ve holdinglerde özellikle kurmay personel için sicil raporları yöntemi yararlı sonuçlar vermektedir.

2.2.2.12. Karşılıklı Görüşme

Daha çok diğer bir performans değerlendirme yöntemi ile birlikte kullanılan bu yöntemde performansı değerlendirilen kişi ile bu değerlemeyi yapan kişi karşılıklı olarak görüşürler. Bu, yapılanmış, amaçlı bir görüşmedir. Amaç çalışanın geçen dönem içindeki başarısını masaya yatırmak, tartışmak, hedeflerinin gerçekleştirme

düzeyini irdelemek, yeni hedefler belirlemektir. Bu görüşmenin bir yararı da ast ve üst arasında karşılıklı beklentilerin yeniden gözden geçirilmesine olanak tanınmasıdır (Maitland, 1996,s 56).

Performans değerlemeye yönelik görüşmede amirin ehil olması, çalışanı konuşturması, beklentilerini uygun bir dille açıklaması, çalışanı zor durumda bırakmaması, konuşulanları özetle not edebilmesi veya elindeki matbu forma ilgili notları alması gereklidir. Bazı işyerlerinde performans değerlendirme için bu yöntem kullanılır ancak yönetici bu görüşmeyi bir baskı aracı, bir sıkıntı kaynağı olarak kullanabilmektedir. Oysa ki görüşme dönemin değerlemesini verdiğiinden rahat geçmeli ve çalışanın korkulu rüyası haline gelmemesidir (Ermez, 2004, s. 56).

Kullanılan performans değerlendirme yöntemi ne olursa olsun sonunda karşılıklı görüşme metodundan da yararlanılması önemli sonuçlar verir. Her şeyden önce uygulanan formlarda yanlış anlaşılan kısımlar ve astlarla yöneticilerin karşılıklı beklentileri bu görüşmede ortaya çıkar.

2.2.2.13. Karma Yaklaşımlar

Performans değerlemede son olarak karma yaklaşımlardan söz edilebilir. Burada daha önce söz edilen yöntemlerden birkaçı, birbirini destekleyecek şekilde birlikte kullanılır. Karma yöntemin kullanılmasının en önemli gerekçesi tek yöntemin sakıncalarının önlenmesidir. Karma yaklaşım olarak örneğin bir hizmet işletmesinde üstlerin görüşleri yanında astların görüşlerine de yer verilebilir. Hatta bu performans değerlemenin daha da güçlendirilmesi bakımından görüşme yöntemi de kullanılabilir. Bir üretim işletmesinde hedeflere ulaşma düzeyi yanında, kalite düzeyi, müşteri raporları ve müşteri mutluluğu yöntemleri de kullanılabilir (Fındıkçı, 1999, s. 318).

2.2.3. Performans Değerlemede Göz Önünde Bulundurulacak Özellikler

Performans değerlemenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip olması için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi, ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir (Doğan, 2004, s. 30).

Performans değerlemenin amacı, kurumun kar ve zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır (Yılmaz, 2004, s. 38).

İnsanın sürekli gelişme içinde olduğu bilinmektedir. Hatta performans değerlendirme ile ilgili önemli bir eserde insan, sürekli değişim gösteren bir bilgi deposu olarak değerlendirilmiştir. Bu sürekli değişim, insanın değişime ne oranda uyum sağladığının belirlenmesi ve kendisine bildirilmesini gerektirir (Ermez, 2004, 48).

Performans değerlendirme için kullanılacak yöntemin mümkün olduğunca objektif ve somut sonuçlara dayanması gereklidir. Diğer yandan performans değerlendirme uygulamaları her yıl hatta yılda iki defa yapıldığından bir süre sonra rutin bir uygulama haline gelebilir. Bu son derece zararlı sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla performans değerlendirme uygulamalarının rutinleşmemesine büyük özen gösterilmelidir (Yılmaz, 2004, s. 50).

Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili çok önemli bir konu da sözü edilen yöntemlerle ulaşılan bilgilerin işe yarar biçimde kullanılmasıdır. Maalesef kimi kurumlarda büyük emekler harcanarak yapılan, önemli bir zaman harcanan performans değerlendirme formlarının sonuçlarının kullanılmadığı görülmektedir. Oysa

ki ulaşılan sonuçlar kariyer yönetimi, kariyer planlaması, ücret ayarlaması, çeşitli maddi ve manevi ödüllerin belirlenmesinde etkili olmalıdır (Doğın, 2004, 44).

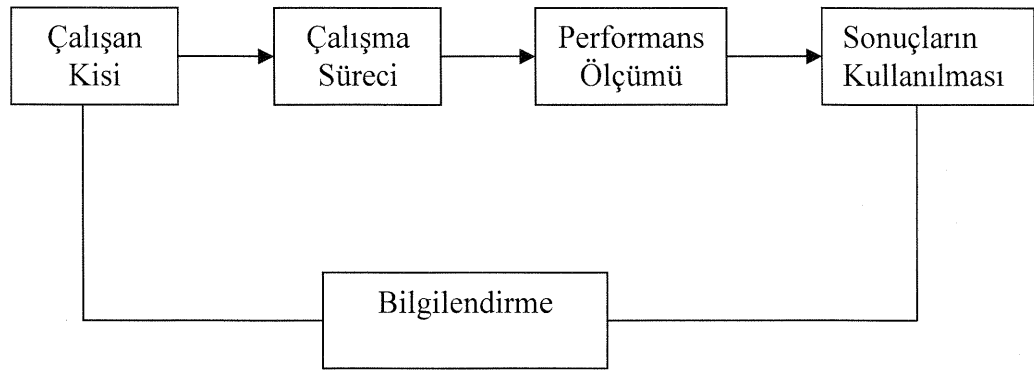
Performans değerlemede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta da çalışanlara ilişkin bazı bireysel özelliklerin de içine katılması gereğidir. Performans değerleme, belirli bir kişinin bir dönem içindeki etkinliğini gösterir. Ancak bu etkinlik dışında işin içine katılması, göz önünde bulundurulması gereken özellikler de vardır. Bunlar; yaş, iş yerinde çalışma süresi, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi temel özelliklerdir. İş yerine ve performans amaçlarına göre bu özellikler azaltılabilir veya çoğaltılabilir. Çalışana ilişkin değerleme sırasında özellikle onun yaşı, kurumdaki geçmişi, eğitim düzeyi ve benzerlerinin de performansında etkili olduğu düşüncesi ile bu özellikler de puanlandırılabilir. Böylece performansı değerlendirilen kişi, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş yerindeki geçmişi gibi bireysel özelliklerinden dolayı da ek puanlar alabilmelidir (Ermez, 2004, 50).

Kişinin bireysel özelliklerinde kaynaklanan bu ek puanların, bütün içindeki payı genellikle belirleyici olmaz. Çünkü asıl olan tüm bu özellikleri ile kişinin söz konusu dönem içindeki etkinliğidir. Kişinin hangi özelliklerinin performans değerleme sürecine katılacağı, kurumun amacına, sektöre ve insan kaynakları yapısına göre değişebilmektedir.

Göz önünde bulundurulacak önemli bir etken de uygulanacak yöntem ne olursa olsun bir performans değerleme formu geliştirilmelidir. Bu form, şekil ve içerik olarak kolayca doldurulabilir olmalı ve rahatça anlaşılabilmelidir. Performansı değerlemeye yönelik sorular-ifadeler kişileri rahatsız etmemeli, ayrıca kişi hakkında gerekli diğer bireysel bilgileri de taşımalıdır. Diğer yandan bu formların yöneticiler, elemanlar ve idari personel için ayrı ayrı hazırlanmasında yarar olacaktır. Çünkü, örneğin üretim işletmelerinde işçilerin performanslarını değerleme için kullanılacak formda yer alması gereken bilgiler ile yöneticilerin formunda yer alması gereken bilgiler farklı olacaktır (Doğın, 2004, s. 45).

2.2.4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yüreklendirmektir.



Şekil-3: Performans Değerleme Süreci

Kaynak: İlhami Fındıkçı, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, 1. Basım, s. 337, İstanbul.

Şekilde de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararları biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız (Fındıkçı, 1999, s. 337).

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

2.2.5. Performans Değerleme Kılavuzu (Kriterleri)

Performans değerlendirme kılavuzu, mesleği ile ilgili bilgi ve beceri, verimlilik, iletişim, ekip çalışması, farklı çalışma koşullarına yaklaşımı, planlama ve örgütleme, karar verme ve uygulama, işe devam ve disiplin, sürekli gelişim basamaklarından oluşmaktadır.

2.2.5.1. Mesleği İle İlgili Bilgi ve Beceri

Her mesleğin kendine özgü gerekleri, çalışma koşulları ve sağladığı olanaklar farklıdır. Meslekler arasında bu ve benzeri alanlarda gözlenen farklılıklar, bireylerde yetenek, ilgi, gereksinme gibi konularda tanınmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden bireyin kendi gelişimine en çok fırsat hazırlayacak, gereksinimlerini en iyi biçimde doyurabilecek alanı ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmesi önem kazanmaktadır. Sağlıklı bir gelişim ise ancak kişinin mesleği ile ilgili yenilikleri yakından takip etmesi ile mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1997, s. 270).

Kendi alanı ve ilgili diğer alanlardaki bilgilere sahip olma bu bilgileri uygulayabilme, işle ilgili sorunlara çözüm önerileri getirebilme becerisi işgörenin performansını etkileyecektir.

2.2.5.2. Verimlilik

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir (www.mpm.org.tr).

Bundan dolayı teknik anlamda verimlilik, "üretile mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir.

Ancak, ekonominin dışındaki alanların da giderek daha çok incelemeye tabi tutulması ve ülkelerin gündemlerinin ön sıralarında yer alır hale gelmesi sonucu, verimlilik tanımında da değişiklik gözlenmeye başlanmıştır.

Verimlilik denince artık, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir (www.mpm.org.tr).

Verimlilik anlayışı, günümüzde insanın refah ve mutluluğunu birbirine paralel olarak geliştiren, iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören mertebeye ulaşmıştır.

Toplam verimlilik anlayışı içinde ise verimliliği, çeşitli üretim ve çevre faktörleriyle teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin bir bileşimi olarak tanımlamak mümkündür (www.mpm.org.tr).

Verilen sürede ve istenilen nitelikte iş üretebilme; kaynak ve malzeme kullanımında tasarruflu olma; asgari yönlendirme ile çalışabilme gibi etkinliklerde işgören performansını olumlu olarak etkiler.

2.2.5.3. İletişim

İletişimin en kısa tanımı, "bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır biçimde başka kişiye aktarmasıdır" şeklinde yapılabilir veya iletişime, bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan bir ilişkiler sistemi olarak tanımlamakta mümkündür. Bu iki tanım da dikkatli bir biçimde incelenirse öncelikle bilgi aktarma olayı ile karşılaşılır. İletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmaya veya

davranış nedeni olmaya dönük bilginin başka bir kişiye bilinçli olarak aktarılması olgusudur (Erdoğan, 1997, s. 278).

Toplumsal yapı içerisinde, iletişime ihtiyacı olmayan hiçbir alan yoktur. Çünkü iletişim insanların birbirleriyle anlaşmaları için gerekli bir bağ ve köprüdür.

İletişim bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine veya bir gruptan diğerine geçme süreci olduğuna göre, bilgi, fikir ve duyguların doğru olarak aktarılması için düzgün bir iletişim sürecinin kurulması gereklidir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 175)

Düşünceleri açık, öz ve tam olarak söz ya da yazı ile ifade edebilme; kendine söylenenleri ve okuduklarını doğru anlama işgören performansını etkiler.

2.2.5.4. Ekip Çalışması

Toplam katılım yönetiminde ekip çalışması son derece önem taşımaktadır. Ekip çalışmasının organizasyonel performansın artırılmasında son derece önemli yararları bulunmaktadır. Her şeyden önce, ekip çalışması ile ortak akıl yordamıyla organizasyon problemlerinin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere doğru çözümler bulunması mümkün olur. Ekip çalışması, aynı zamanda organizasyon çalışanlarını aktif olarak yönetime dahil edebilmenin en etkin yollarından birisidir. Ekip çalışması ile organizasyonda bilgi paylaşımı ve iletişim de mümkün olur. Özetle ekip çalışması organizasyonda daha güçlü bir enerji ve momentum (sinerji etkisi) elde edilmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için son derece önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı ekip çalışmasının organizasyonel performans üzerinde pozitif etkilerinin olacağından söz edebiliriz (Aktan, 1999, s.4).

Birlikte çalıştığı kişilerle iş bölümü, işbirliği ve bilgi alış verişi yapabilme ekip çalışmasının temelidir dolayısıyla işgören performansında oldukça etkilidir.

2.2.5.5. Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı

Bir örgütte asıl olan sadece işgörenlerin bir şekilde işe başlatılması değil, onların örgütün felsefesini, politikasını, amaçlarını, özlük haklarını kuralları, yapılması ve yapılmaması gereken hususları öğrenmesinin sağlanmasıdır. Bir anlamda işgörenin örgüte uygun bir tarz geliştirmesi olarak da söylenebilir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 138).

Yoğun iş temposuna dayanıklılık; yeni ve ek işlere uyum sağlama işgören performansı açısından son derece önemlidir.

2.2.5.6. Planlama ve Örgütlenme

Planlama: Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri belirleme sürecidir. Neyin, kim tarafından, niçin, ne zaman nerede, nasıl ve hangi olanaklarla yapılacağı ortaya konur (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 47). Planlamanın yönetime olan faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Can, 1991, s. 61):

- Zaman, emek ve para tasarrufu sağlayarak verimlilik artırılır.
- Tüm çabaların amaca yönelmesi sağlanır.
- Eldeki olanakların amaca yönelip yönelmediğinin denetlenmesi için bir ölçüt oluşturulur.

Örgütlenme: Planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirmek için gösterilen çabalara denir. Örgütlenme, en az emekle en çok yarar temin etme, yani rasyonellik ilkelerine göre kurulan, insanların ilkel toplumlardan günümüzün modern toplum haline gelebilmeleridir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 59) Henri Fayol'a göre örgütlenme, "bir organizasyona çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır."

Örgütlemeye;

- Yapılacak işler belirlenir ve işlevlerine göre gruplandırılır.
- İşleri yapacak olan kişiler belirlenir ve uygun görevlere atanır.
- Atanan kişilerin yetki ve sorumlulukları belirlenir.
- İşleri gerçekleştirmek için gerekli yer, araç ve yöntemler belirlenir.

Verilen görevleri öncelik sırasına koyabilme; zamanı ve iş yükünü etkili bir biçimde düzenleyebilme işgören performansında etkili olan bir diğer yöntemdir.

2.2.5.7. Karar verme ve Uygulama

Karar verme, birden çok seçenek bulunması durumunda, seçenekler arasında bir seçim yapmaktır (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 82). Bir sorunun çözümü için çeşitli seçenekler içinden belli bir hareket, eylem veya düşünce tarzını tercih etme ve bu tercihi yürürlüğe koyarak izleme sürecidir. Bu süreç beş aşamada gerçekleşir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 385):

1. Sorunun belirlenmesi, dengesizliğin farkına varılması
2. Sorunun teşhisi sorunun nedenlerini araştırarak bulma. Sorun teşhisi oldukça güç bir iştir, özellikle nedenlerin açık ve belli olmadığı bir durumda.
3. Sorunun tanımlanması. Neden-sonuç ilişkilerinin kurularak sorunun aydınlatılması (Ne, neden, nasıl, niçin, nerede, kim).
4. Çözüm seçeneklerin belirlenmesi ve birinin seçilmesi. Bazen sorunla ilgili bir dizi çözüm bulunabilir. İnsanlar genellikle hazır çözümleri uygulama eğilimindedirler. Geçmişte kullanılmış çözümleri uygulama eğilimindedirler. Geçmişte kullanılmış çözümleri tercih etmeyi yeğlerler. Ancak bu çözümler başarısız olduğunda yeni ve daha az denenmiş çözümleri uygularlar.
5. Son aşama kararın uygulamaya konulması ve sonuçların izlenmesi aşamasıdır. Karar vericiler uygulamadan bir süre sonra geri besleme olarak kararlarının etkinlik derecesini ölçerler.

Kuşkusuz bu karar süreci özgün sorunun önem ve sürekliliğine göre daha ayrıntılı olabilir.

Akılcı ve gerçekçi kararları zamanında verebilme ve uygulayabilme işgören performansını değerlemede önemlidir.

2.2.5.8. İşe Devam ve Disiplin

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden biri de devamsızlıktır. Devamsızlık kavramı, kısaca “bir işgörenin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır.” Devamsızlık da işgören değişim hızı gibi işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumudur. Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransan değerler çıkarılır. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 380).

Kurum ve işletmelerde düzeni ve en küçük ayrıntının denetimini sağlayan ve diğer iyileştirme çalışmalarının temelini sağlayan sisteme iş disiplini denir. Güvenliğin artırılmasına, iyileştirilmiş iş akışının sağlanmasına, iyi hizmet kalitesine, savurganlığın azaltılmasına ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olur. İş disiplinin amacı ise, verimliliği arttırmak, çalışma ortamını temiz, düzenli ve kullanıma uygun hale dönüştürmektir.

2.2.5.9. Sürekli Gelişim

Süreç geliştirme, insanın her geçen gününün bir öncekinden daha iyi olabilmesi için çaba sarfetmesine dayanan sürekli gelişim, Deming döngüsü olarak bilinen,

planla-uygula-kontrol et ve düzelt sürecidir (Price ve Chen, 1993, s.97). Rekabetin yoğunlaştığı dünyada istenilen kalite düzeyinin belirlenmesi ve ona ulaşım ancak sürekli gelişimle mümkün olabilir. Bu nedenle, işletmelerin en alt düzeyde süreçten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün planlama ve uygulama çalışmalarını bu anlayışa göre düzenlemesi gerekir (Kavrakoğlu, 1992, s.32). Bir işletmede sürekli gelişimin her aşaması, bir anlamda mükemmele ulaşmanın bitmeyen ve bitmeyecek bir kovalamacasıdır. Bu kovalamacada atılan her adım, işletmenin başarısını artıran bir sonuçtur.

Eğitim faaliyetleri ile çalışanların iletişim, işbirliği, öğrenme ve araştırma yeterliliği yanında bireylerin kendine özgü yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanarak onlara sorunları çözme gücü kazandırılmaktadır (Yılmaz vd., 2000, s. 774).

Mevcut performansı geliştirmek için bilgi ve tecrübeyi sürekli olarak en üst düzeye çıkarmak gerekir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli olarak betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığının Ankara'daki Genel Müdürlüğünde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki evren için belirlenecek işgörenler görev yaptıkları kurumun Personel ve İdari İşler Daire Başkanlığının kaynaklarından elde edilmiştir.

Araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsaması söz konusu olan kurum personelinin tümüne ulaşmada bir takım zorlukları gündeme getirmektedir. Bu sebeple, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden Örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalarda Örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının özelliklerini yansıtacak nitelikte olmasıdır (Connon, 1994, s.137). Kısıtlı uygulamalar nedeniyle ancak yoğun isteklerle 1000'e yakın personelden 118'ine anket uygulanabilmiştir.

Araştırma ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden P değeri 0,05 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin

uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir nispi standart hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıkça Örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak %5'e yaklaştıkça Örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise (+ -) %2,5'dir. Diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise; 1,96'dır. Bunlara ilave olarak araştırmada Örneklem büyüklüğü; kullanılacak Örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen yada heterojen bir özellik göstermesi vb. gibi bir çok faktörden etkilendiğinden araştırmacı Örneklem büyüklüğünü tüm bu belirtilen unsurları dikkate alarak hesaplamalıdır (Ural ve Kılıç, 2005, s.41). İlgili literatürde (Arıkan, 2000; Baş, 2001; Sekaran, 2003) Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada Örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıdaki formülden faydalanılmıştır.

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2 + Pq}{Z^2}}$$

n = Örneklem sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk

P= Topluluk oranı

Q= 1-P

B= Katlanılabilir hata oranı

Z= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

İşletmelerde uygulanan kariyer planlamasının işgören performansına etkisini belirleyebilmek amacıyla örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmamıza ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı araştırmalar bulunmakla birlikte geliştirilmiş bir ölçme aracı bulunmamaktadır. Bu nedenle Kariyer Planlamasının alt kriterleri olan 14 kriter ve Performans Değerlemesinin 9 kriteri esas alınarak bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır.

Ölçme aracı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, hangi görevde olduğu gibi demografik özelliklerin bulunduğu sorular. İkinci bölümde ise; 14 adet Kariyer planlama ve 9 adet Performans Değerleme kriterlerinden oluşan 5'li likert soruları yer almıştır.

Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra uygulama sahamız olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığında görev yapan işgörenlerin verdikleri cevaplar araştırmamızın veri kaynağını oluşturmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri bankası oluşturulmuştur. Bu veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

Araştırmamızda elde edilen veriler, araştırmamızın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki çözümlemeler (Frekans, Ortalama Alma, Standart Sapma, Pearson Korelasyonu, Anova, T testi) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri:

Araştırma kapsamında, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı personeli tarafından doldurulan anketlerin, kişisel bilgileri içeren kısmındaki değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo-1: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşlara Göre Dağılımları

Yaş	n	%
20 – 25 Yaş	6	5,1
26 – 30 Yaş	20	16,9
31 – 35 Yaş	29	24,6
36 – 40 Yaş	33	28,0
41 ve Üzeri Yaş	30	25,4
Toplam	118	100,0

Tablo-1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin % 5.1'i 20 - 25 yaşları arasında, % 16.9'u 26 - 30 yaşları arasında, % 24.6'sı 31 - 35 yaşları arasında, % 28.0'ı 36 - 40 yaşları arasında ve %25.4'ü de 41 ve üstü yaştadır. Görüldüğü gibi 36 - 40 yaş arası çalışanlar araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Tablo-2: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Bayan	44	37,3
Bay	74	62,7
Toplam	118	100,0

Tablo-2'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin % 37,3'ü bayan, % 62,7'si baydır. Dolayısıyla araştırmaya en yüksek katılımın erkek personelden olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo-3: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	85	72,0
Bekar	33	28,0
Toplam	118	100,0

Tablo-3’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin % 72.0’ı evli, % 28.0’ı bekarıdır. Dolayısıyla araştırmaya en yüksek katılımın evli personelden olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo-4: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumları	n	%
İlköğretim	9	7,6
Lise	25	21,2
Önlisans	11	9,3
Lisans	44	37,3
Master ve Doktora	29	24,6
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin, eğitim durumunun dağılımı Tablo-4’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların % 7.6’sı ilköğretim mezunu, %21.2’si lise mezunu, % 9.3’ü önlisans (2 yıllık yüksekokul) mezunu, % 37.3’ü lisans (4 yıllık fakülte) mezunu, % 24.6’sı da master ve doktora mezunu olduğu görülmektedir. Tablo-4’deki değerlere göre % 37.3’lük oranla lisans mezunları TPAO’da çalışan personelin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu durum TPAO’da çalışan personelin eğitim durumlarının araştırılmamızda istenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo-5: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kıdem / Yıllara Göre Dağılımları

Kıdem / Yıl	n	%
0-1 yıl	12	10,2
2-5 yıl	13	11,0
6-10 yıl	46	39,0
11-15 yıl	25	21,2
16 yıl ve üzeri	22	18,6
Toplam	118	100,0

Tablo-5'de araştırmaya katılan işgörenlerin bulundukları işte çalışma sürelerine ilişkin dağılım verilmiştir. Buna göre % 10.2'si 1 yıldan az, % 11.0'ı 2 – 5 yıl, % 39.0'ı 6 - 10 yıl, % 21.2'si 11 – 15 yıl, % 18.6'sı 16 yıl ve yukarı sürede çalıştıkları görülmektedir. Buna göre 6 yıl ve daha yukarı süredir çalışanların oranı % 78.8'lik büyük bir kitleyi oluşturmaktadır. Bu durum TPAO çalışanlarının iş değiştirme eğilimlerinin yok denecek kadar az olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo-6: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev ve Ünvanlarına Göre Dağılımları

Unvan / Görev	n	%
İşçi	16	13,6
Memur	25	21,2
Şef	14	11,9
Uzman/Müfettiş	51	43,2
Müdür/Başkan	12	10,2
Toplam	118	100,0

Tablo-6'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin % 13.6'sı işçi, % 21.2'si memur, % 11.9'u şef, % 43.2'si uzman/müfettiş ve % 10.2'si müdür/başkandır. Dolayısıyla araştırmaya en yüksek katılımın uzman/müfettiş düzeyinde çalışan personel olduğunu söyleyebiliriz.

4. 2. Araştırmanın Yapıldığı Kurum ile İlgili Bilgiler

a) **Kurumda Yapılan Kariyer Planlaması ile ilgili Bilgiler:** Araştırmaya katılan işgörenlerin kariyer planlamasından ne şekilde etkilendikleri konusundaki sorulara verdikleri cevapların dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo-7: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Mesleki İhtiyaçlarını Tespit Etmeye Yönelik Çalışmalar Yürütülüyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Mesleki İhtiyaçları Tespit Etmeye Yönelik Çalışmalar Yürütme	n	%
Hiç Yapılmıyor	10	8,5
Bazen Yapılıyor	28	23,7
Yapılıyor	35	29,7
Genellikle Yapılıyor	30	25,4
Her zaman Yapılıyor	15	12,7
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörelere mesleki ihtiyaçları tespit etmeye yönelik çalışmaların yürütölmesine ilişkin dağılım Tablo-7’de gösterilmiştir. Buna göre işgörelerin % 8.5’i hiç yapılmıyor, % 23.7’si bazen yapıyor, % 29.7’si yapıyor, % 25.4’ü genellikle yapıyor ve % 12.7’si her zaman yapıyoru işaretlemiştir. Dolayısıyla TPAO’da % 67.8’lik oranla işgörelerin mesleki ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik çalışmalar yürütölldüğü görölmektedir.

Tablo-8: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumun Sağladığı Fırsatlar Çalışanların Mesleki İhtiyaçlarını Karşılama Uygun Hale Getiriliyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Kurumun Sağladığı Fırsatların Çalışanların Mesleki İhtiyaçlarını Karşılama Uygun Hale Getirilmesi	n	%
Hiç Yapılmıyor	10	8,5
Bazen Yapılıyor	28	23,7
Yapılıyor	35	29,7
Genellikle Yapılıyor	28	23,7
Her zaman Yapılıyor	17	14,4
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörelere kurumun sağladığı fırsatların çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getirilmesine ilişkin dağılım Tablo-8’de gösterilmiştir. İşgörelerin %8.5’i hiç yapılmıyor, %23.7’si bazen yapıyor, %29.7’si yapıyor, % 23.7’si genellikle yapıyor ve %14.4’ü her zaman yapıyoru işaretlemişlerdir. Dolayısıyla %67.8’lik bir oranla kurumun sağladığı fırsatlar mesleki ihtiyaçları karşılamaya uygundur.

Tablo-9: Araştırmaya Katılan İşgörelerin Kurumunuzda Adaletli Bir Terfi Politikası Uygulanıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Adaletli Bir Terfi Politikasının Uygulanması	n	%
Hiç Yapılmıyor	26	22,0
Bazen Yapılıyor	25	21,2
Yapılıyor	21	17,8
Genellikle Yapılıyor	31	26,3
Her zaman Yapılıyor	15	12,7
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörelerin kurumlarındaki adaletli bir terfi politikası uygulanmasına ilişkin dağılım Tablo-9’da gösterilmiştir. İşgörelerin %22.0’ı hiç yapılmıyor, %21,2’si bazen yapıyor, %17.8’i yapıyor, %26.3’ü genellikle yapıyor ve %12,7’si her zaman yapıyoru işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %56.7’lik bir oranla gerektiği kadar adaletli bir terfi politikasına önem verilmediği görölmektedir.

Tablo-10: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışanlara Mesleki Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetleri Veriliyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Mesleki Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetlerinin Verilmesi	n	%
Hiç Yapılmıyor	23	19,5
Bazen Yapılıyor	28	23,7
Yapılıyor	27	22,9
Genellikle Yapılıyor	25	21,2
Her zaman Yapılıyor	15	12,7
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin verilmesine ilişkin dağılım Tablo-10'da gösterilmektedir. İşgörenlerin %19,5'i hiç yapılmıyor, %23,7'si bazen yapılıyor, %22,9'u yapılıyor, %21,2'si genellikle yapılıyor ve %12,7'si her zaman yapılıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %56,1'lik bir oranla gerektiği kadar mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetinin verilmediği tespit edilmiştir.

Tablo-11: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda İş Bölümü, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu ve Kalite Grupları Oluşturuluyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

İş Bölümü, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu Ve Kalite Grupları Oluşturulması	n	%
Hiç Yapılmıyor	14	11,9
Bazen Yapılıyor	29	24,6
Yapılıyor	26	22,0
Genellikle Yapılıyor	34	28,8
Her zaman Yapılıyor	15	12,7
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumda uygulanan iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturulmasına ilişkin dağılım Tablo-11'de gösterilmiştir. İşgörenlerin %11,9'u hiç yapılmıyor, %24,6'sı bazen yapılıyor, %22,0'ı yapılıyor, %28,8'si genellikle yapılıyor ve %12,7'si her zaman yapılıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %63,5'lik bir oranla iş bölümü, iş

geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturulduğu görülmektedir.

Tablo-12: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda Kariyer Planlama Grupları Oluşturuluyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Kariyer Planlama Grupları	n	%
Hiç Yapılmıyor	27	22,9
Bazen Yapılıyor	22	18,6
Yapılıyor	39	33,1
Genellikle Yapılıyor	19	16,1
Her zaman Yapılıyor	11	9,3
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumunda kariyer planlama grupları oluşturulmasına ilişkin dağılım Tablo-12’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %22,9’u hiç yapılmıyor, %18,6’sı bazen yapılıyor, %33,1’i yapılıyor, %16,6’sı genellikle yapılıyor ve %9,3’ü her zaman yapıyoru işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %58,5’lik bir oranla gerektiği kadar kariyer planlama gruplarına önem verilmediği görülmüştür.

Tablo-13: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri İçin Çeşitli Kişisel Gelişim Programları Sunuluyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri İçin Çeşitli Kişisel Gelişim Programları	n	%
Hiç Yapılmıyor	9	7,6
Bazen Yapılıyor	29	24,6
Yapılıyor	31	26,3
Genellikle Yapılıyor	34	28,8
Her zaman Yapılıyor	15	12,7
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumunda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunmasına ilişkin dağılım Tablo-13’de verilmektedir. İşgörenlerin %7,6’sı hiç yapılmıyor, %24,6’sı bazen yapılıyor, %26,3’ü yapılıyor, %28,8’si genellikle yapılıyor ve %12,7’si her zaman yapıyoru

işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %67.8'lik bir oranla kendilerini geliştirmelerine yönelik kişisel gelişim programları sunulduğu görülmüştür.

Tablo-14: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzda Çalışanlara Sürekli Eğitim Olanakları Sağlanarak Bu Konudaki Çabaları Destekleniyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Çalışanlara Sürekli Eğitim Olanakları Sağlanarak Bu Konudaki Çabaları Destekleme	n	%
Hiç Yapılmıyor	9	7,6
Bazen Yapılıyor	26	22,0
Yapılıyor	31	26,3
Genellikle Yapılıyor	25	21,2
Her zaman Yapılıyor	27	22,9
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumunda sürekli eğitim olanaklarının sağlanarak bu konudaki çabaların desteklenmesine ilişkin dağılım Tablo-14'de gösterilmiştir. İşgörenlerin %7.6'sı hiç yapılmıyor, %22.0'ı bazen yapılıyor, %26.3'ü yapılıyor, %21.2'si genellikle yapılıyor ve %22.9'u her zaman yapıyoru işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %70.4'lük bir oranla çalışanların eğitim olanaklarının sağlandığı ve bu çabaların desteklendiği görülmüştür.

Tablo-15: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlara Uygulanan Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlaması İle İlgili Programlara Aktif Bir Şekilde Katılıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Kişisel Gelişim Ve Kariyer Planlaması İle İlgili Programlara Aktif Bir Şekilde Katılma	n	%
Hiç Yapılmıyor	9	7,6
Bazen Yapılıyor	27	22,9
Yapılıyor	33	28,0
Genellikle Yapılıyor	29	24,6
Her zaman Yapılıyor	20	16,9
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılmasına ilişkin dağılımı Tablo-15’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %7.6’sı hiç yapılmıyor, %22.9’u bazen yapılıyor, %28.0’ı yapılıyor, %24.6’sı genellikle yapılıyor ve %16.9’u her zaman yapılıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %69.5’lik bir oranla çalışanların kişisel gelişim ve kariyer planlaması programlarına katıldığı görülmüştür.

Tablo-16: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlara Mesleki Gelişim Etkinliklerinde Etkin Bir Rol Alıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Mesleki Gelişim Etkinliklerinde Etkin Bir Rol Alma	n	%
Hiç Yapılmıyor	7	5,9
Bazen Yapılıyor	38	32,2
Yapılıyor	30	25,4
Genellikle Yapılıyor	29	24,6
Her zaman Yapılıyor	14	11,9
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol almasına ilişkin dağılımı Tablo-16’da gösterilmiştir. İşgörenlerin %5.9’u hiç yapılmıyor, %32.2’si bazen yapılıyor, %25.4’ü yapılıyor, %24.6’sı genellikle yapılıyor ve %11.9’u her zaman yapılıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda

%61.9'luk bir oranla çalışanların mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol aldığı görülmektedir.

Tablo-17: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuz Çalışanları Kendi İhtiyaç, Değer ve Kişisel Hedeflerini Belirleyebiliyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Kendi İhtiyaç, Değer Ve Kişisel Hedeflerini Belirleyebilme	n	%
Hiç Yapılmıyor	17	14,4
Bazen Yapılıyor	35	29,7
Yapılıyor	23	19,5
Genellikle Yapılıyor	23	19,5
Her zaman Yapılıyor	20	16,9
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebilmesine ilişkin dağılım Tablo-17'de gösterilmiştir. İşgörenlerin %14.4'ü hiç yapılmıyor, %29.7'si bazen yapılıyor, %19.5'i yapılıyor, %19.5'i genellikle yapılıyor ve %16.9'u her zaman yapılıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %55.9'luk bir oranla çalışanların gerektiği kadar kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebilmeye önem vermedikleri görülmüştür.

Tablo-18: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlar Özel Yaşamını Mesleki Kariyerine Paralel Olarak Düzenleme Konusunda Bilinçli Davranıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Özel Yaşamını Mesleki Kariyerine Paralel Olarak Düzenleme Konusunda Bilinçli Davranma	n	%
Hiç Yapılmıyor	12	10,2
Bazen Yapılıyor	35	29,7
Yapılıyor	27	22,9
Genellikle Yapılıyor	32	27,1
Her zaman Yapılıyor	12	10,2
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özel Yaşamını Mesleki Kariyerine Paralel Olarak Düzenleme Konusunda Bilinçli Davranma Sorusunun Dağılımı Tablo 18'de

gösterilmiştir. İşgörenlerin %10.2'si hiç yapılmıyor, %29.7'si bazen yapıyor, %22.9'u yapıyor, %27.1'i genellikle yapıyor ve %10.2'si her zaman yapıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %60,2'lik bir oranla çalışanların özel yaşamını mesleki kariyerlerine paralel olarak düzenlediği tespit edilmiştir.

Tablo-19: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumundaki Çalışanlar Kendilerini Geliştirmek ve Kişisel Kariyerine Uygun Olarak Yeni Fırsatları ve Gelişmeleri Değerlendiriyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Kendilerini Geliştirmek ve Kişisel Kariyerine Uygun Olarak Yeni Fırsatları ve Gelişmeleri Değerlendirme	n	%
Hiç Yapılmıyor	10	8,5
Bazen Yapılıyor	30	25,4
Yapılıyor	29	24,6
Genellikle Yapılıyor	33	28,0
Her zaman Yapılıyor	16	13,6
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kendilerini Geliştirmek ve Kişisel Kariyerine Uygun Olarak Yeni Fırsatları ve Gelişmeleri Değerlendirme Sorusunun Dağılımı Tablo 19'da gösterilmiştir. İşgörenlerin %8.5'i hiç yapılmıyor, %25.4'ü bazen yapıyor, %24.6'sı yapıyor, %28.0'ı genellikle yapıyor ve %13.6'sı her zaman yapıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %66,2'lik bir oranla çalışanların kendilerini geliştirdiği ve kişisel kariyerine uygun fırsatları değerlendirdiğini söyleyebiliriz.

Tablo-20: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumunuzdaki Çalışanlar, Kurumun Sağladığı İmkanlardan Yeterince Yararlanıyor Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Kurumun Sağladığı Yararlardan Yeterince Yararlanma	n	%
Hiç Yapılmıyor	7	5,9
Bazen Yapılıyor	29	24,6
Yapılıyor	30	25,4
Genellikle Yapılıyor	32	27,1
Her zaman Yapılıyor	20	16,9
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumun Sağladığı İmkanlardan Yeterince Yararlanma Sorusunun Dağılımı Tablo 20’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %5.9’u hiç yapılmıyor, %24.6’sı bazen yapılıyor, %25.4’ü yapılıyor, %27.1’i genellikle yapılıyor ve %16.9’u her zaman yapılıyor işaretlemiştir. Bu verilerden kurumda %69.4’lük bir oranla çalışanların kurumun sağladığı imkanlardan yararlandığını söyleyebiliriz.

b) Kurumda Yapılan Performans Değerlemesi ile ilgili Bilgiler:

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans değerlemesinden ne şekilde etkilendikleri konusunda ki sorulara verdikleri cevapların dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo-21: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Mesleği ile ilgili Bilgi ve Beceri Durumu Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Mesleği ile ilgili Bilgi Ve Beceri	n	%
Kesinlikle Yetersiz	2	1,7
Yetersiz	28	23,7
Orta	39	33,1
Yeterli	31	26,3
Kesinlikle Yeterli	18	15,3
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Mesleği ile ilgili Bilgi ve Beceri Durumu Sorusunun Dağılımı Tablo-21’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %1.7’si kesinlikle

yetersiz, %23.7'si yetersiz, %33.1'i orta, %26.3'ü yeterli ve %15.3'ü kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki işgörenin %74.7'lik bir oranla mesleği ile ilgili bilgi ve beceri seviyesi yeterlidir.

Tablo-22: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Verimlilik Durumu Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Verimlilik	n	%
Kesinlikle Yetersiz	5	4,2
Yetersiz	21	17,8
Orta	36	30,5
Yeterli	34	28,8
Kesinlikle Yeterli	22	18,6
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Verimlilik Durumu Sorusunun Dağılımı Tablo-22'de gösterilmiştir. İşgörenlerin %4.2'si kesinlikle yetersiz, %17.8'i yetersiz, %30.5'i orta, %28.8'i yeterli ve %18.6'sı kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki işgörenin %77.9'luk bir oranla verimlilik seviyesi iyidir.

Tablo-23: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İletişim Düzeyi Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

İletişim	n	%
Kesinlikle Yetersiz	6	5,1
Yetersiz	21	17,8
Orta	36	30,5
Yeterli	28	23,7
Kesinlikle Yeterli	27	22,9
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İletişim Düzeyi Sorusunun Dağılımı Tablo-23'de gösterilmiştir. İşgörenlerin %5.1'i kesinlikle yetersiz, %17.8'i yetersiz, %30.5'i orta, %23.7'si yeterli ve %22.9'u kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki işgörenin % 77.1'lik bir oranla iletişim seviyesi iyidir.

Tablo-24: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ekip Çalışması Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ekip Çalışması	n	%
Kesinlikle Yetersiz	4	3,4
Yetersiz	27	22,9
Orta	31	26,3
Yeterli	35	29,7
Kesinlikle Yeterli	21	17,8
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ekip Çalışması Sorusunun Dağılımı Tablo-24’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %3.4’ü kesinlikle yetersiz, %22.9’i yetersiz, %26.3’ü orta, %29.7’si yeterli ve %17.8’i kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki işgörenin %73.8’lik bir oranla ekip çalışmasına yaklaşımı iyi bir seviyededir.

Tablo-25: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı	n	%
Kesinlikle Yetersiz	6	5,1
Yetersiz	19	16,1
Orta	39	33,1
Yeterli	30	25,4
Kesinlikle Yeterli	24	20,3
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı Sorusunun Dağılımı Tablo-25’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %5.1’i kesinlikle yetersiz, %16.1’i yetersiz, %33.1’i orta, %25.4’ü yeterli ve %20.3’ü kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki işgörenin %78.8’lik bir oranla farklı çalışma koşullarına yaklaşımı yüksek bir düzeydedir.

Tablo-26: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Planlama ve Örgütlenme Yapabilme Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Planlama ve Örgütlenme	n	%
Kesinlikle Yetersiz	5	4,2
Yetersiz	31	26,3
Orta	32	27,1
Yeterli	27	22,9
Kesinlikle Yeterli	23	19,5
Toplam	118	100,0

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Planlama ve Örgütlenme Yapabilme Sorusunun Dağılımı Tablo-26’da gösterilmiştir. İşgörenlerin %4.2’si kesinlikle yetersiz, %26.3’ü yetersiz, %27.1’i orta, %22.9’u yeterli ve %19.5’i kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki işgörenin %69.5’lik bir oranla planlama ve örgütlenme yapabilme düzeyi iyidir.

Tablo-27: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Karar Verme ve Uygulama Yapabilme Düzeyi Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Karar Verme ve Uygulama	n	%
Kesinlikle Yetersiz	4	3,4
Yetersiz	21	17,8
Orta	36	30,5
Yeterli	36	30,5
Kesinlikle Yeterli	21	17,8
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin karar verme ve uygulama yapabilme düzeyine ilişkin dağılımı Tablo-27’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %3.4’ü kesinlikle yetersiz, %17.8’i yetersiz, %30.5’i orta, %30.5’i yeterli ve %17.8’i kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki işgörenin %78.8’lik bir oranla karar verme ve uygulama yapabilme düzeyi iyidir.

Tablo-28: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşe Devam ve Disiplin Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

İşe Devam ve Disiplin	n	%
Kesinlikle Yetersiz	3	2,5
Yetersiz	11	9,3
Orta	42	35,6
Yeterli	36	30,5
Kesinlikle Yeterli	26	22,0
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin işe devam ve disiplinine ilişkin dağılımı Tablo-28’de gösterilmiştir. İşgörenlerin %2.5’i kesinlikle yetersiz, %9.3’ü yetersiz, %35.6’sı orta, %30.5’i yeterli ve %22.0’ı kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki personel % 88,1’lik bir oranla işe devam ve disiplin durumu oldukça yüksek bir seviyededir.

Tablo-29: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sürekli Gelişim Düzeyi Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Sürekli Gelişim	n	%
Kesinlikle Yetersiz	5	4,2
Yetersiz	27	22,9
Orta	33	28,0
Yeterli	28	23,7
Kesinlikle Yeterli	25	21,2
Toplam	118	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin sürekli gelişim düzeyine ilişkin dağılımı Tablo-29’da gösterilmiştir. İşgörenlerin %4.2’si kesinlikle yetersiz, %22.9’i yetersiz, %28.0’ı orta, %23.7’si yeterli ve %21.2’si kesinlikle yeterliyi işaretlemişlerdir. Araştırmaya göre kurumdaki personel % 72.9’luk bir oranla sürekli gelişim düzeyi iyidir.

4.3. Kariyer Planlaması ve İşgören Performansı ile Demografik Faktörler İlişkisi

İşgörenlerin kariyer planlaması ve performans düzeyleri ile Demografik faktörler arasındaki ilişki araştırılırken elde edilen veriler, pearson korelasyon testi, t-testi ve anova testi ile analiz edilmiştir. İlgili analizler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo-30: İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlaması ile İşgören Performansı Arasındaki ilişkinin Korelasyon Tablosu

		ORTALAMA KARİYER	ORTALAMA PERFORMANS
ORTALAMA KARİYER PLANLAMA	Pearson Korelasyon Kat Sayısı	1	,816
	P	,	,000
	N	118	118
ORTALAMA PERFORMANS	Pearson Korelasyon Kat Sayısı	,816	1
	P	,000	,
	N	118	118

H_1 : İşletmelerde uygulanan kariyer planlaması ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kariyer planlaması ortalaması ile performans ortalaması arasındaki ilişkinin derecesine pearson korelasyonunda bakılmış olup 0-1 aralığında ilişkinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo-30). Buna göre korelasyon ,816 olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-31: Kariyer Planlaması ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s.
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	20-25yaş	6	3,0000	1,41421
	26-30yaş	20	3,3000	1,03110
	31-35yaş	29	3,3448	1,04457
	36-40yaş	33	2,7879	1,26880
	41 ve üzeri yaş	30	3,1000	1,15520
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	20-25yaş	6	3,3333	1,03280
	26-30yaş	20	3,1000	1,02084
	31-35yaş	29	3,3793	1,08278
	36-40yaş	33	2,8788	1,21854
	41 ve üzeri yaş	30	3,1000	1,34805
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	20-25yaş	6	3,1667	1,47196
	26-30yaş	20	3,1000	1,37267
	31-35yaş	29	3,0345	1,26725
	36-40yaş	33	2,6364	1,49621
	41 ve üzeri yaş	30	2,7333	1,31131
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	20-25yaş	6	2,5000	1,97484
	26-30yaş	20	2,9000	1,16529
	31-35yaş	29	2,8621	1,27403
	36-40yaş	33	2,8788	1,31714
	41 ve üzeri yaş	30	2,8000	1,37465
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	20-25yaş	6	3,3333	1,21106
	26-30yaş	20	3,1000	1,20961
	31-35yaş	29	3,3448	1,23276
	36-40yaş	33	3,2121	1,16613
	41 ve üzeri yaş	30	2,5333	1,25212
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	20-25yaş	6	2,6667	1,63299
	26-30yaş	20	3,0500	1,19097
	31-35yaş	29	2,5172	1,05630
	36-40yaş	33	2,7273	1,42023
	41 ve üzeri yaş	30	2,6333	1,21721
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	20-25yaş	6	3,8333	1,16905
	26-30yaş	20	3,3000	1,08094
	31-35yaş	29	3,3448	1,04457
	36-40yaş	33	2,9394	1,11634
	41 ve üzeri yaş	30	2,9333	1,31131
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	20-25yaş	6	4,0000	1,09545
	26-30yaş	20	3,4000	1,14248
	31-35yaş	29	3,7586	1,21465
	36-40yaş	33	3,0303	1,21153
	41 ve üzeri yaş	30	2,9333	1,31131
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	20-25yaş	6	3,5000	1,04881
	26-30yaş	20	3,2500	1,20852
	31-35yaş	29	3,4483	1,05513
	36-40yaş	33	3,0606	1,22320
	41 ve üzeri yaş	30	3,0333	1,32570

		n	$\bar{x}$	s.
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	20-25yaş	6	2,8333	1,16905
	26-30yaş	20	3,2000	1,05631
	31-35yaş	29	3,2069	1,08164
	36-40yaş	33	2,9091	1,25906
	41 ve üzeri yaş	30	2,9667	1,12903
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	20-25yaş	6	4,0000	1,26491
	26-30yaş	20	3,0000	1,33771
	31-35yaş	29	3,0690	1,19317
	36-40yaş	33	2,7576	1,45839
	41 ve üzeri yaş	30	2,8000	1,27035
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	20-25yaş	6	3,0000	1,09545
	26-30yaş	20	3,1000	1,16529
	31-35yaş	29	3,0690	,99753
	36-40yaş	33	2,7576	1,17341
	41 ve üzeri yaş	30	3,0333	1,40156
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	20-25yaş	6	3,5000	1,04881
	26-30yaş	20	3,3000	,97872
	31-35yaş	29	3,2759	1,09859
	36-40yaş	33	3,1515	1,27772
	41 ve üzeri yaş	30	2,7667	1,30472
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	20-25yaş	6	3,5000	1,04881
	26-30yaş	20	3,3000	1,12858
	31-35yaş	29	3,4138	1,05279
	36-40yaş	33	3,1212	1,36376
	41 ve üzeri yaş	30	3,1333	1,16658

ANOVA

	F	p
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	1,088	,366
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	,743	,564
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	,627	,644
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	,123	,974
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	2,020	,096
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	,565	,688
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	1,366	,250
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	2,621	,039
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	,666	,617
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	,438	,781

		n	$\bar{x}$	s
İletişim	20-25yaş	6	4,3333	,81650
	26-30yaş	20	3,1000	,91191
	31-35yaş	29	3,4483	1,12078
	36-40yaş	33	3,4848	1,27772
	41 ve üzeri yaş	30	3,3333	1,26854
Ekip Çalışması	20-25yaş	6	3,6667	1,21106
	26-30yaş	20	3,2000	1,05631
	31-35yaş	29	3,5517	,86957
	36-40yaş	33	3,2727	1,32930
	41 ve üzeri yaş	30	3,3000	1,14921
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	20-25yaş	6	4,0000	,89443
	26-30yaş	20	3,3000	,92338
	31-35yaş	29	3,3103	,96745
	36-40yaş	33	3,3636	1,36515
	41 ve üzeri yaş	30	3,4667	1,19578
Planlama ve örgütlenme	20-25yaş	6	3,5000	1,04881
	26-30yaş	20	3,4000	1,18766
	31-35yaş	29	3,2414	1,15434
	36-40yaş	33	3,2727	1,25680
	41 ve üzeri yaş	30	3,1667	1,17688
Karar verme ve uygulama	20-25yaş	6	3,8333	,75277
	26-30yaş	20	3,3500	,93330
	31-35yaş	29	3,4138	,77998
	36-40yaş	33	3,3939	1,29758
	41 ve üzeri yaş	30	3,4000	1,24845
İşe devam ve disiplin	20-25yaş	6	3,8333	,75277
	26-30yaş	20	3,5000	,94591
	31-35yaş	29	3,6207	,82001
	36-40yaş	33	3,6364	1,24545
	41 ve üzeri yaş	30	3,5667	1,04000
Sürekli Gelişim	20-25yaş	6	3,6667	,81650
	26-30yaş	20	3,3500	1,08942
	31-35yaş	29	3,2414	1,15434
	36-40yaş	33	3,3939	1,27327
	41 ve üzeri yaş	30	3,3333	1,24106

H₃: İşgörenlerin performansı ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin performansları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı anova testi uygulanarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-32). Buna göre H₃ hipotezi red edilmiştir.

Tablo-33: İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlaması ile Eğitim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	İlköğretim	9	3,4444	1,42400
	Lise	25	2,5200	1,19443
	Önlisans	11	2,5455	,93420
	Lisans	44	3,3636	1,05854
	Master ve Doktora	29	3,3103	1,07250
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	İlköğretim	9	2,5556	,88192
	Lise	25	2,5200	1,22882
	Önlisans	11	2,7273	,90453
	Lisans	44	3,5000	1,19105
	Master ve Doktora	29	3,3793	1,01467
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	İlköğretim	9	2,7778	1,64148
	Lise	25	2,0000	1,04083
	Önlisans	11	2,4545	1,21356
	Lisans	44	3,3182	1,37710
	Master ve Doktora	29	3,1034	1,23476
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	İlköğretim	9	3,0000	1,73205
	Lise	25	2,4400	1,41657
	Önlisans	11	2,3636	,80904
	Lisans	44	3,0227	1,28477
	Master ve Doktora	29	3,0345	1,23874
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	İlköğretim	9	2,6667	1,65831
	Lise	25	2,5600	1,15758
	Önlisans	11	2,6364	1,02691
	Lisans	44	3,4091	1,18750
	Master ve Doktora	29	3,2414	1,15434
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	İlköğretim	9	2,4444	1,42400
	Lise	25	2,4800	,91833
	Önlisans	11	2,6364	1,36182
	Lisans	44	2,9091	1,37787
	Master ve Doktora	29	2,6897	1,22776
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	İlköğretim	9	2,5556	1,33333
	Lise	25	2,6400	1,07548
	Önlisans	11	2,7273	1,00905
	Lisans	44	3,5000	1,11021
	Master ve Doktora	29	3,3793	1,08278
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	İlköğretim	9	2,4444	1,23603
	Lise	25	2,8800	1,36382
	Önlisans	11	2,8182	,98165
	Lisans	44	3,6818	1,15683
	Master ve Doktora	29	3,5172	1,18384
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	İlköğretim	9	2,8889	1,45297
	Lise	25	2,7200	,97980
	Önlisans	11	2,8182	,87386
	Lisans	44	3,5455	1,22862
	Master ve Doktora	29	3,3448	1,20344

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	İlköğretim	9	3,0000	1,58114
	Lise	25	2,4000	,86603
	Önlisans	11	2,8182	1,07872
	Lisans	44	3,2955	1,04725
	Master ve Doktora	29	3,3103	1,16813
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	İlköğretim	9	2,6667	1,41421
	Lise	25	2,2400	1,05198
	Önlisans	11	2,2727	1,00905
	Lisans	44	3,4545	1,17046
	Master ve Doktora	29	3,1379	1,50533
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	İlköğretim	9	3,0000	1,73205
	Lise	25	2,3200	1,02956
	Önlisans	11	2,2727	1,00905
	Lisans	44	3,4545	1,17046
	Master ve Doktora	29	3,0690	1,50533
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	İlköğretim	9	2,8889	1,69148
	Lise	25	2,6400	1,07548
	Önlisans	11	2,4545	1,03573
	Lisans	44	3,5227	1,04522
	Master ve Doktora	29	3,2759	1,16179
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	İlköğretim	9	3,1111	1,83333
	Lise	25	2,5600	1,08321
	Önlisans	11	3,0000	1,34164
	Lisans	44	3,6136	,99337
	Master ve Doktora	29	3,4138	,98265

ANOVA

	F	p
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	3,481	,010
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	4,398	,002
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	4,743	,001
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	1,363	,251
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	2,767	,031
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	,595	,667
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	3,799	,006
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	3,691	,007
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	2,602	,040
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	3,303	,013

ANOVA

	F	p
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	4,936	,001
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	5,495	,000
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	3,662	,008
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	3,837	,006

H₄: Kariyer planlaması ile eğitim faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya Katılan işgörenlerin kariyer planlaması ile ilgili faktörler ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-33). Buna göre H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-33'den de anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin işletmede kariyer planlamasının uygulanıp uygulanmadığı sorularına verdikleri cevapların dağılımı dikkate alındığından ilköğretim, lise ve önlisans mezunlarının bu tür faaliyetlerin olmadığından ve katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan lisans, master ve doktora mezunları ise işletmede kariyer planlaması uygulamalarının yapıldığı ve katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca işgörelere sorulan “çalışanlara mesleki danışmanlık, rehberlik hizmetleri veriliyor mu” ve “kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuyor mu” ifadesi ile eğitim değişkeni arasında bir ilişkinin 0,05 anlamlılık seviyesinde olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-33).

Tablo-34: İşgörenlerin Performansları ile Eğitim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	İlköğretim	9	2,7778	,97183
	Lise	25	2,7600	,83066
	Önlisans	11	2,9091	1,22103
	Lisans	44	3,7273	1,06452
	Master ve Doktora	29	3,4138	,86674
Verimlilik	İlköğretim	9	3,5556	1,13039
	Lise	25	2,8400	,89815
	Önlisans	11	3,0909	1,13618
	Lisans	44	3,7727	1,07538
	Master ve Doktora	29	3,3793	1,14685
İletişim	İlköğretim	9	3,5556	1,58990
	Lise	25	3,0800	,99666
	Önlisans	11	3,1818	1,16775
	Lisans	44	3,6364	1,25922
	Master ve Doktora	29	3,4138	1,01831
Ekip Çalışması	İlköğretim	9	3,1111	1,16667
	Lise	25	3,0000	1,11803
	Önlisans	11	3,0000	1,18322
	Lisans	44	3,7727	1,05354
	Master ve Doktora	29	3,2414	1,05746
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	İlköğretim	9	3,1111	1,36423
	Lise	25	3,0000	,95743
	Önlisans	11	2,8182	1,32802
	Lisans	44	3,8636	1,04750
	Master ve Doktora	29	3,3448	1,04457
Planlama ve örgütlenme	İlköğretim	9	3,0000	1,00000
	Lise	25	2,7200	1,06145
	Önlisans	11	3,1818	1,40130
	Lisans	44	3,7500	1,05929
	Master ve Doktora	29	3,1379	1,18696
Karar verme ve uygulama	İlköğretim	9	3,2222	1,30171
	Lise	25	3,0000	,95743
	Önlisans	11	2,9091	1,37510
	Lisans	44	3,7273	1,04244
	Master ve Doktora	29	3,5517	,90972
İşe devam ve disiplin	İlköğretim	9	3,5556	,72648
	Lise	25	3,2000	,95743
	Önlisans	11	3,1818	1,07872
	Lisans	44	3,9545	,96339
	Master ve Doktora	29	3,5862	1,05279
Sürekli Gelişim	İlköğretim	9	3,4444	1,01379
	Lise	25	2,8000	,81650
	Önlisans	11	2,8182	1,40130
	Lisans	44	3,6818	1,28990
	Master ve Doktora	29	3,4828	1,02193

ANOVA

	F	p
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	5,150	,001
Verimlilik	3,335	,013
İletişim	1,046	,387
Ekip Çalışması	2,768	,031
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	3,849	,006
Planlama ve örgütlenme	3,760	,007
Karar verme ve uygulama	2,791	,030
İşe devam ve disiplin	2,980	,022
Sürekli Gelişim	3,146	,017

H₅: İşgörenlerin performansı ile eğitim faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin performansı ile ilgili faktörler ile eğitim değişkeni arasında ilişkinin dağılımında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-34). Buna göre H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-34'den de anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki performansının uygulanıp uygulanmadığı sorularına verdikleri cevapların dağılımı dikkate alındığından ilköğretim, lise ve önlisans mezunlarının performanslarının düşük olduğu, diğer yandan lisans, master ve doktora mezunları ise işletmede performanslarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin iletişim becerisi ile eğitim değişkeni arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-34).

Tablo-35: Kariyer Planlaması ile Kıdem Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	0-1 yıl	12	3,0833	1,24011
	2-5 yıl	13	3,3077	1,03155
	6-10 yıl	46	3,1522	1,11490
	11-15 yıl	25	3,0400	1,17189
	16 yıl ve üzeri	22	2,9545	1,32655

		n	$\bar{x}$	s
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	0-1 yıl	12	3,2500	1,05529
	2-5 yıl	13	3,3077	1,03155
	6-10 yıl	46	3,2391	1,15825
	11-15 yıl	25	3,1200	1,36382
	16 yıl ve üzeri	22	2,6818	1,12911
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	0-1 yıl	12	3,1667	1,40346
	2-5 yıl	13	3,1538	1,28103
	6-10 yıl	46	2,8478	1,36573
	11-15 yıl	25	2,8000	1,47196
	16 yıl ve üzeri	22	2,6364	1,32900
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	0-1 yıl	12	2,7500	1,60255
	2-5 yıl	13	3,0769	1,38212
	6-10 yıl	46	2,9348	1,25436
	11-15 yıl	25	2,7200	1,33915
	16 yıl ve üzeri	22	2,6818	1,28680
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	0-1 yıl	12	3,1667	1,19342
	2-5 yıl	13	3,4615	1,45002
	6-10 yıl	46	3,2391	1,11922
	11-15 yıl	25	3,0800	1,25565
	16 yıl ve üzeri	22	2,3636	1,17698
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	0-1 yıl	12	2,5833	1,50504
	2-5 yıl	13	3,0769	1,25576
	6-10 yıl	46	2,8696	1,30994
	11-15 yıl	25	2,6000	1,22474
	16 yıl ve üzeri	22	2,3182	,94548
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	0-1 yıl	12	3,5833	1,08362
	2-5 yıl	13	3,4615	1,05003
	6-10 yıl	46	3,2826	1,14820
	11-15 yıl	25	3,1600	1,21381
	16 yıl ve üzeri	22	2,4091	,95912
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	0-1 yıl	12	3,7500	1,05529
	2-5 yıl	13	3,7692	1,30089
	6-10 yıl	46	3,5435	1,24198
	11-15 yıl	25	3,2000	1,19024
	16 yıl ve üzeri	22	2,3636	1,00216
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	0-1 yıl	12	3,3333	1,15470
	2-5 yıl	13	3,4615	1,12660
	6-10 yıl	46	3,3261	1,19358
	11-15 yıl	25	3,3200	1,24900
	16 yıl ve üzeri	22	2,5909	1,09801
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	0-1 yıl	12	2,9167	1,08362
	2-5 yıl	13	3,1538	1,28103
	6-10 yıl	46	3,2391	1,11922
	11-15 yıl	25	2,9600	1,17189
	16 yıl ve üzeri	22	2,7273	1,07711

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	0-1 yıl	12	3,3333	1,49747
	2-5 yıl	13	3,1538	1,21423
	6-10 yıl	46	3,0870	1,41148
	11-15 yıl	25	2,8400	1,24766
	16 yıl ve üzeri	22	2,4545	1,14340
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	0-1 yıl	12	2,9167	1,16450
	2-5 yıl	13	3,2308	1,01274
	6-10 yıl	46	3,0217	1,16408
	11-15 yıl	25	2,8000	1,19024
	16 yıl ve üzeri	22	2,9545	1,36198
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	0-1 yıl	12	3,2500	1,13818
	2-5 yıl	13	3,6923	1,03155
	6-10 yıl	46	3,2174	1,20946
	11-15 yıl	25	3,0800	1,18743
	16 yıl ve üzeri	22	2,5909	1,14056
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	0-1 yıl	12	3,3333	1,23091
	2-5 yıl	13	3,6923	,94733
	6-10 yıl	46	3,4130	1,18464
	11-15 yıl	25	3,2000	1,11803
	16 yıl ve üzeri	22	2,6364	1,17698

ANOVA

	F	p
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	,226	,923
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	,998	,412
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	,454	,769
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	,304	,875
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	2,475	,048
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	1,091	,365
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	3,306	,013
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	4,957	,001
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	1,866	,121
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	,866	,487
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	1,273	,285
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	,310	,871

ANOVA

	F	p
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	2,034	,094
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	2,301	,063

H₆: Kariyer planlaması ile kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kariyer planlaması ile ilgili faktörler ile kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-35). Buna göre H₆ hipotezi red edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörelere sorulan “kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu”, “kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu” ve “kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu” ifadeleri ile kıdem yılı değişkeni arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-35).

Tablo-36: İşgörelerin Performansı ile Kıdem Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	0-1 yıl	12	3,5833	,66856
	2-5 yıl	13	3,3846	,76795
	6-10 yıl	46	3,4565	1,12953
	11-15 yıl	25	3,2400	1,09087
	16 yıl ve üzeri	22	2,8182	1,05272
Verimlilik	0-1 yıl	12	3,3333	,77850
	2-5 yıl	13	3,7692	1,09193
	6-10 yıl	46	3,5000	1,18790
	11-15 yıl	25	3,2400	1,16476
	16 yıl ve üzeri	22	3,1818	1,05272

		n	$\bar{x}$	s
İletişim	0-1 yıl	12	3,7500	1,13818
	2-5 yıl	13	3,2308	1,30089
	6-10 yıl	46	3,5435	1,14904
	11-15 yıl	25	3,2800	1,10000
	16 yıl ve üzeri	22	3,2273	1,06499
Ekip Çalışması	0-1 yıl	12	3,3333	,98473
	2-5 yıl	13	3,5385	1,19829
	6-10 yıl	46	3,5652	1,14799
	11-15 yıl	25	3,2800	1,10000
	16 yıl ve üzeri	22	2,9091	1,06499
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	0-1 yıl	12	3,4167	1,24011
	2-5 yıl	13	3,4615	1,05003
	6-10 yıl	46	3,5652	1,10860
	11-15 yıl	25	3,5600	1,15758
	16 yıl ve üzeri	22	2,8182	1,05272
Planlama ve örgütleme	0-1 yıl	12	3,0833	1,08362
	2-5 yıl	13	3,5385	1,26592
	6-10 yıl	46	3,4130	1,23964
	11-15 yıl	25	3,3200	1,24900
	16 yıl ve üzeri	22	2,8636	,88884
Karar verme ve uygulama	0-1 yıl	12	3,6667	,77850
	2-5 yıl	13	3,6923	,85485
	6-10 yıl	46	3,4565	1,18709
	11-15 yıl	25	3,5600	,91652
	16 yıl ve üzeri	22	2,8636	1,16682
İşe devam ve disiplin	0-1 yıl	12	3,7500	,86603
	2-5 yıl	13	4,1538	,68874
	6-10 yıl	46	3,6522	1,07945
	11-15 yıl	25	3,6400	,90738
	16 yıl ve üzeri	22	3,0455	1,04550
Sürekli Gelişim	0-1 yıl	12	3,4167	,99620
	2-5 yıl	13	3,7692	,92681
	6-10 yıl	46	3,4130	1,27499
	11-15 yıl	25	3,3200	1,18040
	16 yıl ve üzeri	22	2,9545	1,13294

ANOVA

	F	p
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	1,719	,151
Verimlilik	,800	,528
İletişim	,680	,607
Ekip Çalışması	1,410	,235
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	1,884	,118
Planlama ve örgütlenme	1,090	,365
Karar verme ve uygulama	2,004	,099
İşe devam ve disiplin	2,897	,025
Sürekli Gelişim	1,092	,364

H₇: İşgörenlerin performansı ile kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin performansı ile ilgili faktörler ile kıdem yılı değişkeni arasında ilişkinin dağılımında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-36). Buna göre H₇ hipotezi red edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörelere sorulan işe devam ve disiplin alışkanlığı ile kıdem yılı değişkeni arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo-36).

Tablo-37: Kariyer Planlaması ile Görev/Unvan Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	İşçi	16	2,2500	1,06458
	Memur	25	2,9200	1,25565
	Şef	14	3,4286	1,22250
	Uzman/Müfettiş	51	3,1765	1,05273
	Müdür/Başkan	12	3,9167	,66856
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	İşçi	16	1,9375	,85391
	Memur	25	2,8800	1,09240
	Şef	14	3,3571	1,15073
	Uzman/Müfettiş	51	3,3137	1,04862
	Müdür/Başkan	12	4,0833	1,08362

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	İşçi	16	1,5625	,89209
	Memur	25	2,6000	1,35401
	Şef	14	2,7143	1,54066
	Uzman/Müfettiş	51	3,1569	1,20619
	Müdür/Başkan	12	4,0833	,79296
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	İşçi	16	1,9375	1,23659
	Memur	25	2,9600	1,30639
	Şef	14	2,8571	1,40642
	Uzman/Müfettiş	51	2,8627	1,24931
	Müdür/Başkan	12	3,6667	1,07309
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	İşçi	16	1,8125	1,10868
	Memur	25	3,0800	1,11505
	Şef	14	3,3571	1,08182
	Uzman/Müfettiş	51	3,1373	1,18355
	Müdür/Başkan	12	4,0000	,85280
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	İşçi	16	2,1875	1,16726
	Memur	25	2,7600	1,26754
	Şef	14	2,6429	1,00821
	Uzman/Müfettiş	51	2,6471	1,27787
	Müdür/Başkan	12	3,5833	1,16450
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	İşçi	16	2,0000	1,03280
	Memur	25	3,0000	1,04083
	Şef	14	3,1429	1,09945
	Uzman/Müfettiş	51	3,3333	1,07083
	Müdür/Başkan	12	4,1667	,71774
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	İşçi	16	2,1250	1,02470
	Memur	25	3,2000	1,25831
	Şef	14	3,5000	1,16024
	Uzman/Müfettiş	51	3,4902	1,18950
	Müdür/Başkan	12	4,0000	1,04447
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	İşçi	16	2,2500	1,00000
	Memur	25	3,0000	1,08012
	Şef	14	3,4286	,85163
	Uzman/Müfettiş	51	3,3333	1,27541
	Müdür/Başkan	12	4,0833	,79296
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	İşçi	16	2,1250	,88506
	Memur	25	3,0400	1,20692
	Şef	14	2,9286	1,14114
	Uzman/Müfettiş	51	3,1373	1,07740
	Müdür/Başkan	12	4,0000	,60302
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	İşçi	16	2,1250	1,20416
	Memur	25	2,6000	1,19024
	Şef	14	2,7857	1,42389
	Uzman/Müfettiş	51	3,1765	1,24428
	Müdür/Başkan	12	4,0000	1,20605

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	İşçi	16	2,1875	1,16726
	Memur	25	2,8800	1,30128
	Şef	14	2,5000	1,16024
	Uzman/Müfettiş	51	3,1961	1,05867
	Müdür/Başkan	12	3,8333	,57735
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	İşçi	16	2,3125	1,30224
	Memur	25	2,9600	1,17189
	Şef	14	3,0714	1,14114
	Uzman/Müfettiş	51	3,2353	1,06936
	Müdür/Başkan	12	4,1667	,83485
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	İşçi	16	2,6250	1,50000
	Memur	25	3,0400	1,24097
	Şef	14	3,0714	1,20667
	Uzman/Müfettiş	51	3,3529	,97619
	Müdür/Başkan	12	4,2500	,62158

ANOVA

	F	p
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	4,656	,002
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	8,530	,000
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	8,719	,000
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	3,388	,012
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	7,396	,000
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	2,317	,061
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	8,387	,000
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	5,618	,000
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	5,309	,001
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	5,644	,000
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	4,857	,001
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	5,034	,001

ANOVA

	F	p
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	5,023	,001
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	4,059	,004

H₈: Kariyer planlaması ile görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kariyer planlaması ile ilgili faktörler görev/unvan değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-37). Buna göre H₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-37'den de anlaşılabileceği üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin işletmede kariyer planlamasının uygulanıp uygulanmadığı sorularına verdikleri cevapların dağılımı dikkate alındığından işçi ve memurların bu tür faaliyetlerin olmadığından ve katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan şef, uzman/müfettiş ve müdür/başkan ise işletmede kariyer planlaması uygulamalarının yapıldığı ve katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu sorusu ile görev/unvan değişkeni arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-37).

Tablo-38: İşgören Performansı ile Görev/Unvan Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	İşçi	16	2,4375	,72744
	Memur	25	3,0800	1,07703
	Şef	14	3,2143	1,05090
	Uzman/Müfettiş	51	3,5098	,98737
	Müdür/Başkan	12	4,0833	,79296

		n	$\bar{x}$	s
Verimlilik	İşçi	16	2,6250	,88506
	Memur	25	3,4000	1,00000
	Şef	14	3,1429	1,23146
	Uzman/Müfettiş	51	3,4706	1,08357
	Müdür/Başkan	12	4,4167	,79296
İletişim	İşçi	16	2,8125	1,22304
	Memur	25	3,6400	1,11355
	Şef	14	3,0714	1,14114
	Uzman/Müfettiş	51	3,4510	1,15436
	Müdür/Başkan	12	4,0000	1,04447
Ekip Çalışması	İşçi	16	2,6250	1,20416
	Memur	25	3,3600	1,03602
	Şef	14	3,4286	1,01635
	Uzman/Müfettiş	51	3,3922	1,15028
	Müdür/Başkan	12	4,0833	,66856
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	İşçi	16	2,7500	1,06458
	Memur	25	3,3200	1,18040
	Şef	14	3,2143	1,18831
	Uzman/Müfettiş	51	3,4902	1,06532
	Müdür/Başkan	12	4,2500	,86603
Planlama ve örgütlenme	İşçi	16	2,5000	,96609
	Memur	25	3,2400	1,16476
	Şef	14	3,1429	1,29241
	Uzman/Müfettiş	51	3,3529	1,12825
	Müdür/Başkan	12	4,1667	,93744
Karar verme ve uygulama	İşçi	16	2,6875	1,07819
	Memur	25	3,3600	1,11355
	Şef	14	3,3571	1,15073
	Uzman/Müfettiş	51	3,4902	,94599
	Müdür/Başkan	12	4,2500	,96531
İşe devam ve disiplin	İşçi	16	3,1250	,95743
	Memur	25	3,5600	1,04403
	Şef	14	3,2857	,99449
	Uzman/Müfettiş	51	3,6863	,98975
	Müdür/Başkan	12	4,3333	,77850
Sürekli Gelişim	İşçi	16	2,8750	1,02470
	Memur	25	3,3200	1,14455
	Şef	14	2,7857	,97496
	Uzman/Müfettiş	51	3,5098	1,18950
	Müdür/Başkan	12	4,0000	1,20605

ANOVA

	F	p
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	6,094	,000
Verimlilik	5,411	,001
İletişim	2,466	,049
Ekip Çalışması	3,218	,015

ANOVA

	F	p
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	3,481	,010
Planlama ve örgütlenme	3,937	,005
Karar verme ve uygulama	4,080	,004
İşe devam ve disiplin	3,092	,019
Sürekli Gelişim	2,793	,030

H₀: İşgörenlerin performansı ile görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin performansı ile ilgili faktörler ile görev/unvan değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-38). Buna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-38'den de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki performansının uygulanıp uygulanmadığı sorularına verdikleri cevapların dağılımı dikkate alındığından işçi ve memurların performanslarının düşük olduğu, diğer yandan şef, uzman/müfettiş ve müdür/başkanın ise işletmede performanslarının yüksek olduğu tespit edilmiştir

Tablo-39: Kariyer Planlaması ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	Bayan	44	3,1818	1,04041
	Bay	74	3,0541	1,22633
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	Bayan	44	3,2045	1,09075
	Bay	74	3,0676	1,23123
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	Bayan	44	2,8409	1,37998
	Bay	74	2,8784	1,36445
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	Bayan	44	2,8409	1,21890
	Bay	74	2,8378	1,37519

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	Bayan	44	3,0682	1,12885
	Bay	74	3,0541	1,30218
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	Bayan	44	2,7500	1,16389
	Bay	74	2,6757	1,30445
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	Bayan	44	3,2500	,99124
	Bay	74	3,0811	1,24699
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	Bayan	44	3,3636	1,01365
	Bay	74	3,2568	1,38545
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	Bayan	44	3,3409	1,14004
	Bay	74	3,1216	1,22701
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	Bayan	44	2,9318	1,04320
	Bay	74	3,1081	1,18862
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	Bayan	44	3,1136	1,31566
	Bay	74	2,8514	1,33121
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	Bayan	44	2,8182	,86998
	Bay	74	3,0676	1,32759
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	Bayan	44	3,2045	1,02480
	Bay	74	3,0811	1,27952
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	Bayan	44	3,2273	1,00842
	Bay	74	3,2568	1,27205

H₁₀: Kariyer planlaması ile cinseyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kariyer planlamasıyla ilgili faktörler ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı t- testi uygulanarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-39) H₁₀ hipotezi red edilmiştir.

Tablo-40: İşgörenlerin Performansları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	Bayan	44	3,3182	1,07342
	Bay	74	3,2838	1,04055
Verimlilik	Bayan	44	3,3636	1,18304
	Bay	74	3,4189	1,07279
İletişim	Bayan	44	3,3182	1,09487
	Bay	74	3,4730	1,21884
Ekip Çalışması	Bayan	44	3,4091	1,04143
	Bay	74	3,3243	1,17168
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	Bayan	44	3,4318	1,12855
	Bay	74	3,3784	1,14321
Planlama ve örgütlenme	Bayan	44	3,3636	1,16321
	Bay	74	3,2162	1,18519
Karar verme ve uygulama	Bayan	44	3,5227	,95208
	Bay	74	3,3514	1,15192
İşe devam ve disiplin	Bayan	44	3,5227	1,04522
	Bay	74	3,6486	,99907
Sürekli Gelişim	Bayan	44	3,3182	1,13655
	Bay	74	3,3649	1,20016

H_{11} : İşgören performansı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin performansı ile ilgili faktörler ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı T- testi uygulanarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-40). H_{11} hipotezi red edilmiştir.

Tablo-41: Kariyer Planlaması ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	Evli	85	2,9882	1,15978
	Bekar	33	3,3939	1,11634
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	Evli	85	3,0118	1,21982
	Bekar	33	3,3939	1,02894
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	Evli	85	2,7294	1,33085
	Bekar	33	3,2121	1,40885
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	Evli	85	2,8706	1,30738
	Bekar	33	2,7576	1,34699
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	Evli	85	2,9176	1,24606
	Bekar	33	3,4242	1,14647
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	Evli	85	2,6824	1,21706
	Bekar	33	2,7576	1,34699
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	Evli	85	3,0235	1,19499
	Bekar	33	3,4545	1,00284
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	Evli	85	3,1529	1,28643
	Bekar	33	3,6667	1,10868
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	Evli	85	3,1647	1,23295
	Bekar	33	3,3030	1,10354
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	Evli	85	3,0353	1,15930
	Bekar	33	3,0606	1,08799
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	Evli	85	2,8000	1,32557
	Bekar	33	3,3333	1,26656
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	Evli	85	2,9647	1,22908
	Bekar	33	3,0000	1,06066
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	Evli	85	3,1059	1,21522
	Bekar	33	3,1818	1,13067
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	Evli	85	3,1882	1,17000
	Bekar	33	3,3939	1,19738

T- Testi

	t- testi için ortalamaların eşitliği	
	t	p
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	-1,723	,088
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	-1,592	,114
Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	-1,740	,085
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	,418	,677
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	-2,026	,045
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	-,292	,770
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	-1,835	,069
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	-2,020	,046
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	-,563	,575
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol alıyor mu?	-,108	,914
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	-1,986	,049
Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	-,145	,885
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	-,310	,757
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	-,852	,396

H₁₂: Kariyer planlaması ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kariyer planlamasıyla ilgili faktörler ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-41). H_{12} hipotezi red edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörelere sorulan kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu, kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu ve kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu ifadeleri ile medeni durum değişkeni arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-41).

Tablo-42: İşgören Performansı ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		n	$\bar{x}$	s
Mesleği ile ilgili bilgi ve beceri	Evli	85	3,2000	1,09978
	Bekar	33	3,5455	,86930
Verimlilik	Evli	85	3,3412	1,17060
	Bekar	33	3,5455	,93845
İletişim	Evli	85	3,3529	1,20224
	Bekar	33	3,5758	1,09059
Ekip Çalışması	Evli	85	3,3176	1,18073
	Bekar	33	3,4545	1,00284
Farklı çalışma koşullarına yaklaşımı	Evli	85	3,3412	1,18322
	Bekar	33	3,5455	1,00284
Planlama ve örgütleme	Evli	85	3,2000	1,18322
	Bekar	33	3,4545	1,14812
Karar verme ve uygulama	Evli	85	3,3765	1,13365
	Bekar	33	3,5152	,93946
İşe devam ve disiplin	Evli	85	3,5765	1,05081
	Bekar	33	3,6667	,92421
Sürekli Gelişim	Evli	85	3,2588	1,18676
	Bekar	33	3,5758	1,11888

H_{13} : İşgörenlerin performansı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin performansı ile ilgili faktörler ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı T- testi uygulanarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-42) H_{13} hipotezi red edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer planlama, modern örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada, bireyin amaçlarıyla kurumun amaçlarını buluşturmada, verimlilik ve performans artışının sağlanmasında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kariyer planlaması yapan işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirmede ekstra bir çaba sarf ettiği görülmektedir. Diğer yandan kariyer kavramının farkında olan işgörenlerin kurumuyla olumlu ilişki kurma ve bu ilişkiyi uzun süre sürdürme eğilimindedir.

İşgörenlerin kariyer planlamasının yapılmasında ve performanslarının artmasında etkili olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Araştırmamızda kariyer planlamasının işgören performansına etkisi ile ilgili sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

5.1. Sonuç

İşletmelerde uygulanan kariyer planlamasının işgörenlerin performansı üzerinde etkisinin olduğu kanıtlanmıştır.

Araştırma grubundaki işgörenlerin kariyer planlaması ile yaş değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yaş faktörünün işgörenlerin kariyer planlaması yaparken belirgin bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin performansları ile yaş değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yaş faktörünün işgörenlerin performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin kariyer planlaması ile eğitim değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim, lise ve önlisans mezunlarının kariyer planlamasının faaliyetlerinden haberi olmadığı ve bu uygulamalara katılmadıkları tespit edilmiştir. Lisans, master ve doktora mezunları ise işletmede kariyer planlaması uygulamaları yaptığı ve katıldıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim seviyesi yükseldikçe kariyer planlamasının iş yaşantısında önemli olduğu fark edilmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin performansları ile eğitim değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim, lise ve önlisans mezunlarının lisans, master ve doktora mezunlarından performanslarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin kariyer planlaması ile kıdem yılı değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla kıdem yılının işgörenlerin kariyer planlaması üzerinde önemli bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin performansları ile kıdem yılı değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin performansı üzerinde kıdem yılının önemli bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin kariyer planlaması ile görev/unvan değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Uzman/Müfettiş ve Müdür/Başkanlar'ın işçi, memur ve şeflere oranla kariyer planlamasına daha çok önem verdiği tespit edilmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin performansları ile görev/unvan değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir

ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İşçi, memur ve şef'in performansı Uzman/Müfettiş ve Müdür/Başkanlar'a oranla daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin kariyer planlaması ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. İşgörenin bayan ya da bay olmasının kariyer planlamasını uygulamasında önemli bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

Araştırma grubundaki işgörenlerin performansları ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişikliklerinin işgören performansı üzerinde etkili olmadığını ifade edebiliriz.

Araştırma grubundaki işgörenlerin kariyer planlaması ile medeni durum değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. İşgörenin evli ya da bekar olmasının kariyer planlaması uygulamasında önemli bir etkisi olmadığını ifade edebiliriz.

Araştırma grubundaki işgörenlerin performansları ile medeni durum değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenin medeni durumunun performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

5.2. Öneriler

Kariyer planlaması yapan işgörenlerin performansları daha yüksek olmaktadır. Bunun nedeni ise kariyer planlamasının adımları ile performans kriterlerinin birbiriyle iç içe olmasıdır. Bu nedenle kariyer planlamasını bütün işgörelere uygulayarak performansları artırılabilir.

Eğitim seviyesi lisans ve üzerinde olanların kariyer planlamasına daha fazla önem verdikleri ve dolayısıyla performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı diğer mezunlarada kariyer planlamasının aşamalarından bahsedilerek performansları arttırılabilir. İşletmelerde kariyer planlama grupları oluşturularak, mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri verilerek işgörenlerin bilgilendirilmesi sağlanabilir.

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için kişisel gelişim programları yapılmalı, sürekli eğitim olanakları ve mesleki gelişim etkinlikleri sağlanmalıdır.

Yönetim görevine daha çok katılan işgörenlerin (müdür/başkan, uzman/müfettiş) kariyer planlamasını daha çok uyguladığı ve performanslarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni ise işgörenlerin bulundukları kurumun kararları ve uygulamaları ile ilgili söz sahibi ve kararlara katılmada etkili olmaları olarak ifade edilebilir. Bu nedenle diğer işgörelere de kariyer planlaması yaparak iş yaşamını düzenleme imkanı verilebilir.

İşgörenlerin mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülmeli, adaletli bir terfi politikası uygulanmalıdır. İş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- ADEM, M. (1997). "İnsangücü Planlaması", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 4, s. 146-156
- AKTAN, C.C. (1999). **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**. Sinerjk Yönetim, İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- ANAFARTA, N. (2001). "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", **Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, s. 1-17
- ARAS, E. (1997). "Esnek İşgücü", **Human Resources**, Cilt 1, Sayı 1, s. 42-43
- ARIKAN, R. (2000). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AYTAÇ, S. (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- BARUCH, Y. (2006). "Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints", **Human Resource Management Review**, Volume 16, Issue 2, June 2006, Pages 125-138
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Sitrategik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAŞ, T. (2001). **Anket**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BLAIR, L. (2000). "Beyond the Square: Career Planning for Information Professionals in the New Millennium", **New Library World**, Volume 10, Issue 1, pages 175-179.

BOLAT, T. ve SEYMEN O. A., (2003). “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, **Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 45, s. 3-19.

CAN, H. (1991). **Organizasyon ve Yönetim**. (1. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.

CAN, H., AKGÜN, A., ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998). **Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CONNOR, J.C. (1994). “Issues in Sampling and Sample Design – A Managerial Perspective Travel”, **Tourism and Hospitality Research: A handbook For Manager and Researcher**, s.131-143, New York.

ÇAP, İ. B. (2004). Kariyer Planlama Ve Hizmet İçi Eğitim (Toyota Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı

DEMİR, H., KÜÇÜKKALE, Y., (2000). Kişilik Yönelimi ile Kariyer Seçimi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

DEMİR, M. (2000). Kariyer Planlaması ve Motivasyon Olgusu ve İş görenlere Kariyer Kavramı Hakkındaki Tutumları Konulu Bir Araştırma. Yayınlanmamış Master Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

DEMİRBİLEK, T. (1994). “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, IX.2, s. 71-85

DİCLE, Ü. (1999), Ekonomik Forum, **TOOB Aylık Dergisi**, Yıl 6, Sayı:6, Ankara.

- DİNÇ, E. (2006). 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- DİNÇER, Ö., FİDAN, Y. (1996). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DOĞAN, Z. E. (2004). Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan psikoteknik testlerin bireysel performans değerlendirme sonuçları ile ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- EMREZ; E. B. (2004). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi Siemens örneği,, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı
- ERDOĞAN, İ., (1997). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- EROĞLU, L. B. (1995). Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- FINDIKÇI, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (1. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- FIRAT, O. Ü. ve ARICIGİL, Ç. (2000). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Analizine Çok Değişkenli İstatistik Yaklaşım. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- GORDON, E. E. (1997). **Opportunities in Training and Development Career**. Illinois: VGM Career Horizons.

GÖKDENİZ, İ. (1999). Özel Sektör Ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması Ve Yönetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

GÖZAYDIN, K., A. (2002). İşletmelerde Kariyer Planlaması Olgusu ve Kariyer Planlaması Konusunda Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı

GÜLEL, T. (2006). “Performans değerlendirme ölçütü olarak kalite maliyetleri ve türk bankacılık sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Bilim Dalı

GÜRÜZ, D., YAYLACI, G. Ö., (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş..

HARRIS, L. C. and OGBONNA, E. (2006). “Approaches to career success: An exploration of surreptitious career-success strategies”, **Human Resource Management**, Volume 45, Issue 1, Date: Spring 2006, Pages: 43-65

HEDGE, J. W., BORMAN, W. C. and BOURNE, M. J., (2006). “Designing a system for career development and advancement in the U.S. Navy”, **Human Resource Management Review**, Volume 16, Issue 3, September 2006, Pages 340-355

<http://www.mpm.org.tr/verimlilik/4/05/2007>

HURST, J.F. (1994). “En route surveys’ Travel, Tourism and Hospitality Reserarch”, **A Handbook for Managers and Researchers**, New York: John Wiley and Sons Inc: 453-471

IVANCEVICH, J. M., (1998). **Human Resources Management**, 7th. Education, USA, The McGraw-Hill Companies, Inc.

ITO, J. K. and BROTHERIDGE, C. M (2005). “Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?”, **Human Resource Management**, Volume 44, Issue 1, Date: Spring 2005, pages: 5-19

İSHAKOĞLU, G. (1993). Kariyer Plato – İş Doyumu İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

KAVRAKO/LU, İ. (1992). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları No:1.

KAYNAK, T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması. (2. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

KAYNAK, T. , ADAL, Z. , ATAAY, İ. , UYARGİL, C. , SADULLAH, Ö. , ACAR, A. C. , ÖZÇELİK, O. , DÜNDAR, D. , ULUHAN, R. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 1125.

KESER, A. (2007). “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”, s. 1-3 http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=226&pg=m adresinden 19.03.2007 tarihinde alınmıştır.

KILIÇ, S. (2006). Performans değerlendirme sistemi ve aile hekimliğinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

KORDON, E. (2006). Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama Ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bilim Dalı.

KORKMAZ, A., (2003). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama. Yayınlanmamış Master Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

LAÇIN, N. (2006). İlköğretim öğretmenlerinin kariyer basamaklarında yükselme sisteminde performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri : Kütahya ili örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

LAMA, D., CUTLER, C. H. (2000). **Mutluluk Sanatı**. İngilizceden Çeviren: Güneş Tokcan. İstanbul: Dharma.

LIDEWEY, E. C., SLUIS, V., and. POELL, R. P. (2003). “The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work”, **Human Resource Development Quarterly**, Volume 14, Issue 2, Date: Summer 2003, Pages: 159-179

MAİTLAND, L. (1996), **Personel Yönetimi**. İngilizceden Çeviren: Duygu Uğur. Ankara:Epsilon Yayınları.

MAYRHOFER, W., MEYER, M., IELLATCHITCH, A.and SCHIFFINGER, M., (2004). “Careers and human resource management—a European perspective”, **Human Resource Management Review**, Volume 14, Issue 4, December 2004, Pages 473-498

NABİ, R. G. (2000). “Motivational Attributes and Organisational Experiences as Predictors of Career Enchancing Strategies”, **Career Development International Journal**, Volume 5, Issue 2, pages 91-98.

- NOE, R. A. (1999). **Kariyer ve Kariyer Yönetimi**. İngilizceden Çeviren: Canan ÇETİN. İstanbul.
- OĞUZ, F. C., (2003). İnsan Kaynakları Planlaması Ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi Ve Finans Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı
- ÖNER, Mehmet (2001). **Kişisel Kariyer Planlaması**. Kariyer Yayıncılık
- ÖZDEN, Mehmet C. (2001). **Bireysel Kariyer Yönetimi, Profesyonelin El Kitabı**. Ankara.
- ÖZDİREK, A. (1999). İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları Garanti Bankası'nda Konuya İlişkin Uygulama Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÖZKAN, Serhat (1998). İşletme Organizasyonlarında Kariyer Geliştirme ve Uygulamalar Konulu Çalışma. Yayınlanmamış Master Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- PALMER, M.J., (1993). **Performans Değerlendirmeleri**, İngilizceden Çeviren: Doğan ŞAHİNER. İstanbul: Rota Yayını.
- PRICE, Michael J., and E. Eva Chen. (1993). “ Total Quality Management in a Small, High-Technology Company.” **California Management Review**. İ Spring . s. 96-117.
- RAMAKRISHNA, H. V. and POTOSKY D. (2003). “Conceptualization and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel”, **Human Resource Development Quarterly**, Volume 14, Issue 2, Date: Summer 2003, Pages: 199-214

- RIUSALA, K. and SUUTARI, V. (2000). "Expatriation and Careers Perspectives of Expatriates and Spouses". **Career Development International Journal**, Volume 5, Issue 2, 81-90.
- ROWARD, S. and PERREN, L. (2000). "Rising Stars: the Career Development of Research Centre Directions". **Career Development International Journal**, Volume 5, Issue 3, 135-143.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994). **Personel Yönetimi**. Bursa: Ezgi Yayınları.
- SEKARAN, U. (2003). **Research Methods for Business**, New York: John Wiley
- SEZEN, B. ve KİTAPÇI, H. (2002). "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:1, s. 219-230
- SHAW, S., TAYLOR, M., and HARRIS, I. (2000). "Jobs for the Girls: a Study of the Careers of Professional Women Returners Following Participation in a European Funded Updatating Programme". **Carreer Development International Journal**, Volume 5, Issue 6, pages. 295-300.
- SIEGEL, G. B., MYRTLE, R. C. (1985). **Public Personal Administration: Concepts and Practices**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- SIMENDINGER, E., PUIA, M. G. and JASPERSON, M. (2000). "The Career Transition from Practioner to Academic". **Career Development International Journal**, Volume 5, Issue 2, 106-111.
- SOYSAL, A. (2000). Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan

Bir Uygulama. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

SÜMER, C. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, s. 1-4, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=266&pg=m, 31/01/2007 tarihinde alınmıştır.

ŞENOL, G. (2007). “İş Değerlemesinden Performans Değerlemeye Geçiş”, s. 1-15, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=31&pg=m, 20/03/2007 tarihinde alınmıştır.

ŞİMŞEK, M. Ş., (1998). **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Damla Ofset.

TARLIĞ, Y. T. (2006). Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

TELCİ, C. (1992). Career Planning in Organization. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

TENGİLİMOĞLU, D., TUTAR, H., (2003). **Çağdaş Büro Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

THOMPSON, B. (1998). **Yeni Yöneticinin El Kitabı 2 Üstün Performans Geliştirme**. (1. Baskı). İngilizceden Çeviren: Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları.

TOPALOĞLU, M., KOÇ, H. (2003). **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**. Ankara: Seçkin Yayınevi.

TORTOP, N. (1994). **Personel Yönetimi**. Ankara: İlksan Matbaacılık Ltd. Şti.,

- TUNÇER, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir Balanced Scorecard uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- URAL, A., Kılıç, A. (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. Detay Yayıncılık.
- UYARGİL, C., (1994)., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi. Yayın No:262.
- UYGUR, A. (1998). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Uygulama Konulu Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- UYGUR, A. (1999). “Kariyer Planlamasının Örgüt ve Bireyler Üzerinde Sağladığı Etkinin İrdelenmesi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, s. 65-75
- UZUN, T. (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, s. 1-12 http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m, 26/12/2006 tarihinde alınmıştır.
- ÜREten, S. (1997). **Üretim / İşletmeler Yönetimi**. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- VERGİLİEL TÜZ, M. (2003). “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”. **U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Yıl: 4, Sayı: 4, s. 169-176
- WALKER, J. W. (1980). Human Resource Planning. ABD: McGraw-Hill Book Company.

- WERTER, W. B., DAVIS, K. (1993). **Human Resource Management**, 3rd Edition, McGraw Hill
- WILSON, T. ve DANIEW, G. (1999). "The Changing Career Strategies of Manager", **Career Development International**, Volume 4, Issue 2, pages 97-101.
- WOODD, M. (2000a). "The Move Towards a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared then Men for a Modern Career?", **Career Development International**, Volume 5, Issue 2, pages 99-105.
- WOODD, M. (2000b). "The Psychology of Career Theory- A New Perspective?". **Career Development International**, Volume 5, Issue 6, pages 273-278.
- YALÇIN, S. (1985). **Personel Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- YAMAK, O. (1999). **Üretim Yönetimi**. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- YILMAZ, C., ECEVİT Z. ve Duygulu, E. (2000). Örgütsel Başarım İle Kariyer Geliştirme İlişkisi. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- YILMAZ, M. (2004). 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Önündeki Engeller, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı
- ZIKIC, J. and KLEHE, U. C., (2006), "Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 69, Issue 3, December 2006, Pages 391-409

EK-1

ANKET FORMU

Bu anket formu “İşletmelerde uygulanan kariyer planlamasının işgören performansına etkisi”ni belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacaktır. İlginize şimdiden teşekkür ederiz.

Zeliha EMEKSİZ
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

1-Yaşınız:

☐ 20-25	☐ 26-30	☐ 31-35	☐ 36-40	☐ 41 ve üzeri
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

2-Cinsiyet:

☐ Bayan	☐ Bay
--------------------------------	------------------------------

3-Medeni Durumunuz:

☐ Evli	☐ Bekar
-------------------------------	--------------------------------

4-Eğitim Durumunuz:

☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Master ve Doktora
-------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--

5-Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:

☐ 0-1 yıl	☐ 2-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16 yıl ve üzeri
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--

6-Kurumunuzdaki Görev/Unvanınız:

.....

Aşağıdaki sorulara size en uygun olan durumu işaretlemeye çalışınız. 1’den 5’e kadar dereceleme yapılmıştır.

Bu ifadeler:

	1	2	3	4	5
	Hiç yapılmıyor	Bazen Yapılıyor	Yapılıyor	Genellikle Yapılıyor	Her zaman Yapılıyor
1	Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?			1	2 3 4 5
2	Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?			1	2 3 4 5
3	Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?			1	2 3 4 5
4	Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?			1	2 3 4 5
5	Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?			1	2 3 4 5
6	Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?			1	2 3 4 5
7	Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?			1	2 3 4 5
8	Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?			1	2 3 4 5
9	Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?			1	2 3 4 5
10	Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde			1	2 3 4 5

	etkin bir rol alıyor mu?					
11	Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	1	2	3	4	5
12	Kurumunuzdaki çalışanlar özel yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	1	2	3	4	5
13	Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	1	2	3	4	5
14	Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkanlardan yeterince yararlanıyor mu?	1	2	3	4	5

EK-2

PERFORMANS DEĞERLEME KLAVUZU

Değerlendirme Ölçeği

1 = Kesinlikle Yetersiz

2 = Yetersiz

3 = Orta

4 = Yeterli

5 = Kesinlikle Yeterli

Mesleği ile ilgili Bilgi ve Beceri Kendi alanı ve ilgili diğer alanlardaki bilgilere sahip olma bu bilgileri uygulayabilme; işle ilgili sorunlara çözüm önerileri getirebilme	1	2	3	4	5
Verimlilik Verilen sürede ve istenilen nitelikte iş üretebilme; kaynak ve malzeme kullanımında tasarruflu olma; asgari yönlendirme ile çalışabilme	1	2	3	4	5
İletişim Düşünceleri açık, öz ve tam olarak söz ya da yazı ile ifade edebilme; kendine söylenenleri ve okuduklarını doğru anlama	1	2	3	4	5
Ekip Çalışması Birlikte çalıştığı kişilerle iş bölümü, işbirliği ve bilgi alış verişi yapabilme	1	2	3	4	5
Farklı Çalışma Koşullarına Yaklaşımı Yoğun iş temposuna dayanıklılık; yeni ve ek işlere uyum sağlama	1	2	3	4	5
Planlama ve Örgütlenme Verilen görevleri öncelik sırasına koyabilme; zamanı ve iş yükünü etkili bir biçimde düzenleyebilme	1	2	3	4	5
Karar Verme ve Uygulama Akılcı ve gerçekçi kararları zamanında verebilme ve uygulayabilme	1	2	3	4	5
İşe Devam ve Disiplin	1	2	3	4	5
Sürekli Gelişim Mevcut performansı geliştirmek için bilgi ve tecrübeyi sürekli olarak en üst düzeye çıkarma	1	2	3	4	5