

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**RESORT OTELLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN
KARİYER YÖNETİMİNE ETKİLERİ
VE ANTALYA İLİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sami Nurtaç TURAN

ANKARA-2008

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**RESORT OTELLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN
KARİYER YÖNETİMİNE ETKİLERİ
VE ANTALYA İLİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sami Nurtaç TURAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER

ANKARA-2008

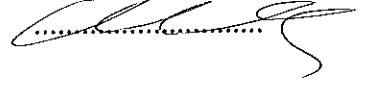
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Sami Nurtaç TURAN'A ait "Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri" başlıklı tezi 03.09.2008 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

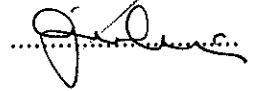
Başkan: Doç. Dr. MEHMET YETİLTAS



Üye (Danışman): Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER



Üye : Yrd. Doç. Dr. Güler Doğan ALI



ÖNSÖZ

Geleceğin sektörü olarak kabul edilen sektörler arasında ilk sıralarda yer alan turizm sektörü, günümüzde de milyonlarca kişinin gerek müşteri gerekse çalışan olarak fayda sağladığı bir sektör durumundadır. Türkiye gibi turizm olanakları fazla olan bir ülke için de bu sektör ülkenin can damarlarından biridir. Bu sektörün öneminin bilincine varmış ve bu alanda çalışmalar yapan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar ülke menfaatine katkılar sağlamaktadır.

Hizmet ağırlıklı olan bu sektörün yöneticileri, çalışanlarına hak ettikleri değeri uygun yöntemlerle verip sektörü daha dinamik hale getirmesi gereklidir.

Ülke menfaati için turizm sektörünün farkına varmış ve bu alandaki çalışmalarını durmaksızın sürdüren öncelikle Saygıdeğer Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER'e teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tez çalışmam süresince, çalışma ortamımdaki zaman, imkan ve olanaklarını benden esirgemeyen öncelikle Baştem Okulları Kurucusu Saygıdeğer Dr. Hamit KATIRCIOĞLU'na teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Anket sonuçlarının analizinde ve tezi sonuçlandırmamda benden yardımlarını esirgemeyen Hocam Elbeyi PELİT'e ve mesai arkadaşım Suzan YALANIZ'a teşekkürü bir borç bilip, saygılarımı sunarım.

Ayrıca bu araştırma kapsamında birincil verilere ulaşmamı sağlayan otel yöneticilerine de teşekkür eder, çalışmalarında başarılar dilerim.

Sami Nurtaç TURAN

ÖZET

RESORT OTELLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN KARIYER YÖNETİMİNE ETKİLERİ VE ANTALYA İLİ UYGULAMASI

Turan, Sami Nurtaç
Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER
2008

Araştırmanın amacı, resort otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerinin kariyer yönetimine etkilerini belirlemektir. Araştırma, Antalya ili ve ilçelerindeki resort otel işletmelerindeki genel müdür, genel müdür yardımcıları, departman müdürü ve departman şeflerine uygulanan bir anket çalışması ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler araştırmanın amacına uygun olarak istatistiki yöntemlerle (Frekans ve yüzde dağılımları Ki-kare ve Anova testi) analiz edilerek, sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 12.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, resort otellerin performans değerlendirme sonuçlarını kariyer hedeflerini belirlerken kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarını kariyer yönetiminde kullanan otel işletmeleri bu sonuçları işgörenle ilgili diğer alanlarda da kullanmaktadırlar.

Diğer taraftan, ücret ve işgören hedefleri ile denklik kurma konularında diğer konulara göre daha az hassasiyet gösterdikleri de araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EVALUATION OF PERFORMANCE ON CAREER MANAGEMENT DURING THE STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERIOD IN RESORT HOTELS AND AN APPLICATION IN ANTALYA

Turan, Sami Nurtaç

Master Degree, Main Discipline of Tourism Administration

Thesis Adviser: Assistant Professor Dr.Burhan Şener

2008

The aim of research is to determine the effects of evaluation of performance on career management during the strategic human resources management period in resort hotels. The research was conducted via the survey which was applied on managers, sub managers and director and chiefs of department in Hotel Enterprise in the counties of Antalya and in also Antalya. The information achieved at the end of the research in accordance with the aim of the research was analyzed and achieved by static methods (frequency, percentage of distribution, Ki-Square and ANOVA test). These analyses were achieved by using the Package program SPSS 12.0.

Accordance to the evidence results at the end of this research; The resort hotels apply the performance evaluation results during defining their career goals. Besides, the resort hotels using performance evaluation results during defining their career goals, apply also these results in other departments related with the dealer.

On the other hand; at the end this research; It is obvious that; sensitiveness is not showed to other subjects about equivalent establishment with the wage and the dealer goals.

Key Words: Strategy, Human Resource, Evaluation of Performance, Career
Management

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	I
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
BÖLÜM	

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	7
1.2. Amaç.....	9
1.3. Önem.....	10
1.4. Varsayımlar	11
1.5. Sınırlılıklar	12
1.6. Tanımlar	12
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	13
2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	13
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi, Amaçları ve İşlevleri.....	13
2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	17
2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri.....	20
2.1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde İzlenen Alt Stratejiler.....	21
2.1.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasına (İKP) Yönelik Stratejiler	21
2.1.4.2. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Stratejiler	22
2.1.4.3. Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler.....	23
2.1.4.4. Örgütsel Gelişmeye Yönelik Stratejiler	23
2.1.4.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler	24
2.1.4.6. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Stratejiler	25
2.1.4.7. Kariyer Gelişimine Yönelik Stratejiler	26

2. 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	28
2.2.1. Performans Değerlendirme.....	28
2.2.2. Performansı Etkileyen Faktörler.....	30
2.2.3. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları	31
2.2.4. Performans Değerlendirme Süreci	32
2.2.5. Performans Değerlendirme Teknikleri	34
2.2.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	36
2.2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	39
2.2.5.3. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler	42
2.2.5.4. 360 Derece Performans Geri Bildirimi Yöntemi.....	44
2.2.6. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Olası Sorunlar	46
2.2.7. Performans Değerlendirme Görüşmeleri.....	49
2.3. KARIYER YÖNETİMİ.....	51
2.3.1. Kariyer Planlama ve Geliştirme	51
2.3.2. Kariyer Yönetimi.....	55
2.3.3. Bireysel Kariyer Planlaması ve Yöntemi.....	57
2.3.4. Kariyer Dönemleri	59
2.3.5. Kariyer Kalıpları.....	62
2.3.6. Örgütsel Kariyer Planlaması ve Yönetimi	63
2.3.7. Kariyer Yönetim Modeli.....	64
2.3.8. Kariyer Yönetim Modelinde Kullanılan Teknikler ve Araçlar	65
3. YÖNTEM	71
3.1. Araştırmanın Modeli.....	71
3.2. Araştırmanın Evreni.....	71
3.3. Verilerin Toplanması	72
3.4. Verilerin Analizi.....	73

4. BULGULAR ve YORUMLAR	75
4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları	75
4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirmesi ve Kariyer Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Yüzde ve Frekans Dağılımları	77
4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerinin Kişileri Değerlendirdikleri Kriterler ve Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullandıkları Yerler İle Karşılaştırılması.....	87
4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerinin Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi İle İlgili Görüşlerine Etkilerinin Karşılaştırılması	92
 5. SONUÇ ve ÖNERİLER	97
 KAYNAKÇA.....	105
EK-1 ANKET FORMU	111

Tablolar Listesi

Tablo 1. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	2
Tablo 2. 360 Derece Performans Geribildirim Yönteminin Etkinliğini Arttırabilecek Yolların Dağılımı.....	46
Tablo 3. Kariyer Planlaması Sürecinde Birey ve İnsan Kaynakları İlişkisi.....	53
Tablo 4. Anket Formundaki Yaklaşımların Anketteki Soru Sayısı ve Yeri	72
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarının Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	75
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarının Yüzde ve Frekans Dağılımları	75
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Deneyim Yıllarının Yüzde ve Frekans Dağılımları	76
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Yüzde ve Frekans Dağılımları	77
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşgörenleri Öncelikle Değerlendirdikleri Kriterlerin Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	77
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kullandıkları Performans Değerlendirme Yönteminin Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	78
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Nerede Kullandıklarının Yüzde ve Frekans Dağılımları	79
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları ile İlgili Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	80
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme ile İlgili Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	82
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımları	84
Tablo 15. İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile İşgörenlerini Değerlendirdikleri Kriterler Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	87
Tablo 16. İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile İşgörenlerini Değerlendirdikleri Kriterler Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	89

Tablo 17. İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Yerleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	90
Tablo 18. İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Yerleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması.....	91
Tablo 19. Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerin, İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	94
Tablo 20. Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerin, İşletmedeki Yöneticilerin Yöneticilik Deneyim Yılları ile Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	94
Tablo 21. Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerin, İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	95

Şekiller Listesi

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	16
Şekil 2. Etkili ve Yüksek Performans İlkeleri	29
Şekil 3. Performans Değerlendirme Süreci	34
Şekil 4. 360 Derece Geribildirim.....	45

1.GİRİŞ

Konaklama işletmeleri; insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayında, konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile faaliyet gösteren ve değişik niteliklere sahip bulunan ticari nitelikli işletmelerdir.

Günümüzde konaklama işletmeleri bu asgari niteliklerin yanında, ulusal ve uluslararası düzeyde konferans salonları, kokteyl salonları, gazino, ziyafet salonları, kuaför, güzellik salonları, hediyelik eşya satış yerleri ve seyahat acenteleri gibi çok amaçlı bölümlerle aynı binada veya tesiste hizmet sunmaktadır.

Konaklama işletmeleri, konaklayan kişilerin konaklama, yeme içme ve kısmen de diğer ihtiyaçlarını karşılayan turistik mal ve hizmetleri ekonomik prensiplere göre hazırlayan, üreten, arz eden ve sonunda katma değer yaratan ekonomik birimlerdir (Yılmaz, 2001, s.4).

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasına literatürde değişik şekillerde rastlamak mümkündür. Bu çalışmada sınıflandırma 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu çerçevesinde çıkarılan ve 21 Haziran 2005/8948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğe göre aşağıda belirtilen şekilde sınıflandırılacaktır (Resmi Gazete, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2005).

Tablo 1
Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Asli Konaklama İşletmeleri	Yardımcı Konaklama İşletmeleri
Oteller	Apart Oteller
Moteller	İkincil Konutlar
Tatil Köyü İşletmeleri	Oberj İşletmeleri
Pansiyon İşletmeleri	Yüzer Tesis İşletmeleri
Kamping İşletmeleri	Hostel İşletmeleri
	Kırsal Turizm İşletmeleri
	Oto Karavan İşletmeleri

Kaynak: Resmi Gazete, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2005

Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eski olanıdır. Çok eski bir geçmişi olan otel işletmeleri hanlardan ve kervansaraylardan bugünkü modern tesisler haline dönüşmüştür.

Hunziker’e göre; “Otel, yer yabancı olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir” (Aktaran: Olalı ve Korzay, 1989. s.25).

Bir diğer kaynağa göre otel işletmeleri; “İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikteki işletmelerdir” (Şener, 2007, s.6).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak otel işletmeleri; insanların sürekli ikamet ettikleri yer dışında geçici olarak konakladıkları yerlerde asıl amacı konaklama, bunun yanında yeme içme, eğlence, spor, sağlık vb. birçok hizmeti sunabilen konaklama işletmeleridir.

Otel işletmelerinin yapısı ve verdiği hizmet açısından diğer işletmelerden bazı farkları vardır. Bu farklar otel işletmelerinin özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu özellikler (Şener, 2007, s. 15-18):

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir
- Otel işletmeleri dinamiktir
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır
- Otel işletmelerinde satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır
- Otel işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti servis ücreti ile birlikte öder

Otel işletmeleri birçok açıdan sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma, ülkelerin ve otelcilik endüstrisinin ihtiyaçlarına ve durumlarına göre belirlenmiştir.

Bu sınıflandırmalara örnek olarak otel işletmeleri; Büyüklüklerine göre; küçük (10-20 oda), orta (40-80 oda), büyük (120 oda ve fazlası); Faaliyet sürelerine göre; devamlı ve mevsimlik; Sahiplik ilkesi açısından; özel, kamu ve karma; Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre ise; Havaalanı otelleri, istasyon otelleri, karayolları kavşak motelleri ve liman otelleri olarak sınıflandırılabilir. Karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre otelleri son olarak şehir otelleri, dağ otelleri, resort oteller ve termal oteller gibi sınıflamalara da tabi tutabiliriz (Şener, 2007, s.21-23).

Resort kelimesi çeşitli kaynaklara göre; dinlence yeri, tatil yeri anlamlarına gelmektedir. Tanım olarak ise; sağlık, sportif faaliyetler ve sahil faaliyetlerini kapsayan otellere resort oteller denir (İşeri, 1993, s.38).

Resort oteller; dinlenmek, eğlenmek, denize girmek, kumdan ve güneşten faydalanmak ve doğa ile iç içe olmak amacıyla uzun süreli tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.

Resort oteller; konaklama ihtiyacının yanı sıra dinlenme, sportif aktiviteler, psikolojik tatmin, rahatlama ve iyi bir tatil geçirmek isteyen konuklara bu ve buna benzer birçok alternatif faaliyet sunan büyük konaklama tesisleridir.

İnsanlar artık sadece otellerde konaklamak zorunda oldukları için değil, dinlenme amacıyla da otellerde konaklamaktadırlar. Bu dinlenme ihtiyacını en iyi karşılayan oteller resort otelleridir.

Resort oteller, artık ülkemizde şehir otellerinden daha fazla ilgi çekmektedir. Tatil köyleri ve dinlenmeyi buluşturan resort oteller, gelen konuklara daha konforlu ve dinlenme imkanı sunan tesisler konumundadırlar.

Konaklama işletmeleri, özellikle de resort konumundaki büyük konaklama işletmeleri, büyük bir örgüt mantığıyla çalışıp işlerini profesyonelce yürütmelidirler. Çağın gerektirdiği yönetim modellerini takip edip işletmelerinde uygulamalıdır. Konaklama işletmeleri hizmet verme esasına dayandığından, hizmeti de insan gücü gerçekleştireceğinden, insana gerekli önemi verip otel yönetimine stratejik açıdan bakmak zorundadırlar.

Günümüzde örgütler daha iyi olabilmek için insana gereken önemi vermeye başlamışlardır. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin insan gücünün ikame edilmesi mümkün olmamaktadır. Geliştirilen teknolojiyi kullanacak yine insandır.

Gerek örgüt bazında gerekse ülke bazında insan kaynakları planlaması son yıllarda önemi daha da artan bir konudur. Örgütlerin amaçladıkları hedeflere ulaşabilmeleri için yaptıkları birçok plan bulunmaktadır. Bu planlara insan kaynakları planını da ekledikleri zaman örgüt hedeflerine daha kolay ulaşacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir (Palmer and Winters, 1993, s.32).

İşe alınan işgörene; hizmet içi eğitim, hizmet dışı eğitim, oryantasyon, rotasyon gibi konularda pek çok yatırım yapılır. Alınan işgörenin de bu maliyetleri karşılaması için arzu edilen bir işgören olması gerekmektedir. İşte bu işgörene ulaşmanın yolu iyi bir insan kaynakları planlamasından ve yönetiminden geçmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili kriterleri kullanarak, gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. Buna göre insan kaynakları yönetimi; örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar doğrultusunda, etkin yönetimi sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları; verimliliği arttırmak ve iş hayatının niteliğini düzeltmektir (Bilensoy, 2004, s. 7).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm tanımlar tek bir nokta üzerinde odaklanmaktadır ki, bu da örgütün stratejisi ile insan kaynağının kullanımı arasında sıkı bir ilişkinin olması gereğidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi; özellikle stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkmıştır (Bayraktaroğlu, 2002, s. 48-50).

Stratejik bir insan kaynakları çerçevesinde örgüte başarılı işgörenler alınmaya çalışılmalıdır. Örgütün başarısı işgörenin başarısından geçer. İşgörenlerin başarısı da performans değerlendirmesiyle belirlenir.

Performans değerlendirmesi ile elde edilecek sonuçlar, insan kaynakları yönetimine rehberlik ederek işgörenler hakkındaki düşünceleri oluşturur. Olumlu veya olumsuz oluşan bu düşünceler ışığında insan kaynakları yönetimi işgören hakkında ciddi kararlar alır. Duruma bu çerçeveden bakıldığı zaman insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme kritik bir önem taşımaktadır. Performans değerlendirme, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmede bir araç, bir rehber ve bir ölçüt olmalıdır.

Kariyer, son yıllarda sıkça rastlanılan bir kavram haline gelmiştir. Çalışan kişilerin iş, ücret, pozisyon gibi durumlarını belirleyen ve bu durumlarından etkilenen bir kavramdır. Kariyer, çalışan bir kişi için çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Hatta çoğu idealist kişiler için kariyer alacağı ücretten daha önemli bir hal

almıştır. En basit tanımı ile kariyer, kişinin ömür boyu almış olduğu eğitim, iş tecrübesi ve yeteneklerinin birleşimidir. Kariyer ile ilgili literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür.

Kariyer; kişinin çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği yol, süreç ve çalıştığı alandır (Demirbilek, 1994, s. 71).

Kariyer genel olarak, “çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan” şeklinde tanımlanmakta ve kariyer sözcüğü konuyla ilgili literatürde zaman zaman meslek sözcüğü yerine de kullanılmaktadır (Berberoğlu, 1991:135). Birey açısından kariyer sözcüğü, bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Buna göre kariyer daha çok para, sorumluluk, prestij ve mesleki saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir. Bir başka anlatımla, bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan farklı bir nitelik taşır. Bu anlamda kariyer, kişinin başarıma duygusu, karşılaşılabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimi ile ilgilidir (Demirbilek, 1994:72).

Kariyer, “kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” (Can, 1992:303) anlamında kullanılmaktadır. Literatürde yer alan diğer bir yaklaşımda ise kariyer; “bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süresi boyunca peş peşe kullanması” şeklinde tanımlanmaktadır (Kaynak vd., 1998:230).

Kariyer planlama, bireyin hayatı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonları kısacası kendi geleceğini, birbirine kenetlenen halkalar halinde planlaması anlamına gelir. Kariyer planlama sürecinde birey kendisini tanır, becerilerini, değerlerini ve ilgi alanlarını belirler. Meslek araştırması yaparak kendi kariyer hedeflerini oluşturur ve iş yaşamı boyunca başarıyı yakalamak için planlama yapar.

Örgütlerin içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, artan rekabet şartları ve sürekli ilerleyen teknolojiye ve sürekli yenilenen kurum mantığına yetişip bu piyasada varlığını sürdürebilmeleri için tüm teknolojik ve teknik yeniliklerle beraber insan kaynaklarında da yeniliklere açık olması beklenir. İşte bu noktada insan kaynakları açısından en önemli konulardan biri olan kariyer yönetimi devreye girer.

Kariyer yönetiminde, bireylerin kendi çabaları çok önemlidir. Performanslarını yüksek tutan ve gerekli özelliklere de sahip olan kişiler kariyer basamaklarını hızlı bir biçimde çıkarlar.

İşgören performansları yüksek tutulduğu takdirde, özellikle hizmet sektöründe olan konaklama işletmeleri, müşteri memnuniyetlerini arttıracak, müşteri kayıplarını önleyecek ve devamlı müşteriler yaratabilecektir (Öztürk ve Seyhan, 2005, s. 129-130).

Her ne kadar bireysel kariyer yönetiminde bireylerin öz çabaları gerekse de örgütünde bu konudaki desteği bu gelişimi hızlandırır. Gelişime açık bir üst yönetim bünyesinde çalışan işgörenlerin kendileri için düşündükleri kariyer çizgilerinde ilerlemeleri için onlara destek olmalıdırlar. Bunun için çeşitli dönemlerde işgörenlere kişisel değerlendirmeler yapmalı ve bunların sonucu olarak onları yönlendirmelidir.

Bu çalışmada, resort otellerin stratejik insan kaynaklarına yaklaşım tarzlarına değinilecek, bu süreçte performans değerlendirmesinin ne kadar etkin kullanıldığı incelenecektir. Performans değerlendirmesinin, kariyer planlaması ve yönetimine etkisinin olup olmadığı da çalışmanın araştırma konularındandır.

1.1. Problem

Günümüzde örgütlerde çalışan işgörenler, sadece maddi tatminlerle yetinmeyip bir takım olanaklarla da desteklenmek istemektedirler. Personel yönetimi olarak iş dünyasına giren işgören yönlendirme sistemi günümüzde insan kaynakları adını almıştır. Bu değişim sadece isim ile kalmayıp, işgörene bakış açısını da değiştirmiştir. İşgörenler sadece işi yapanlar değil, örgüt kültürüne katkısı sağlayan kişiler olmuşlardır ve örgüt için değerli bireyler haline gelmişlerdir.

Örgütler, kendi iş yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu denli önemli olan işgörenlerini objektif bir şekilde değerlendirmeli ve bu değerlendirmenin dönütünü de çalışanlara sunmalıdırlar.

Örgütler, bünyelerindeki işgörenlerini objektif olarak değerlendirme zorunluluklarını, performans değerlendirme sistemiyle gidermelidirler. Yöneticinin

kişisel düşünceleri ile değerlendirme yapılan bir örgütten başarı beklenmesi günümüz şartlarında olanaksız gibi görünmektedir.

Performans değerlendirmenin sonuçları temel olarak; terfi, işten çıkarma, başarı ve ücretinin belirlenmesine yönelik idari kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Ayrıca performans değerlendirmenin sonuçları bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını da ortaya koyar (Karagöz, 2003, s. 114).

Örgütlerin performans yönetimi uygulamalarıyla kariyer planlaması gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Kariyer planlama, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemini zorunlu kılarak ve mevcut işlerden yola çıkarak gelecek ile ilgili planlama yapmayı kolaylaştırır (Uygur, 1999, s. 67).

İşgörenlerin iyi bir kariyere sahip olmaları için iyi bir kariyer planlaması ve yönetimine ihtiyaçları vardır. Kariyer planlaması, çalışma hayatına ilişkin yeni bir işe girme, transfer, yükseltme ve diğer örgütlere geçme gibi mesleki tercihleri içermektedir. Özetle kariyer bir kişinin çalışma hayatının planlanmasıdır (Özgen vd. 2002, s. 180).

Yapılan incelemeler sonunda araştırma konumuzu oluşturan soru ise; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanılıp kullanılmadığıdır. Çünkü örgütlerin, işgörenler ile ilgili başta kariyer olmak üzere tüm kararlarda performans değerlendirmeden faydalanmaması örgütte olumsuz sonuçlar doğurur. Bu olumsuz sonuçlar, işgörenin motivasyonunu düşürür, motivasyonu düşen işgörenin performansı düşer ve verimlilik azalır. Verimliliği azalan bir örgüt ise düşüş yaşar.

Çalışma hayatı gerçek veriler eşliğinde planlanan, işgörenlerin örgüte katkı sağladığı önceki araştırmalardan bilinmektedir. Örgütlerin insan kaynaklarına stratejik açıdan bakmaları ve işgörenleri performanslarına göre değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu değerlendirmeler de, başta kariyer planlaması olmak üzere işgören ile ilgili tüm alanlarda etkili olmalıdır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı stratejik insan kaynakları sürecinde yapılan performans değerlendirmesinin kariyer yönetimine etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu ana amacın ışığında test edilecek hipotezler aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H₁: İşletmedeki yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂: İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı bir fark vardır.

H₃: İşletmedeki yöneticilerin konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₄: İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Yukarıdaki hipotezlerin test edilmesine ek olarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

S₁: Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin konumları ile arasında anlamlı bir fark var mıdır?

S₂: Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin yöneticilik deneyim yılları ile arasında anlamlı bir fark var mıdır?

S₃: Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3. Önem

Günümüz konaklama işletmelerinde, verimlilik ve kaliteli hizmet kavramlarının başarı kriterini gösteren kriterler olduğu bilinmektedir. Özellikle uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanamayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve sonuç olarak müşterilerini tatmin edemeyen konaklama işletmelerinin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşmaları oldukça zor olmaktadır.

İş gücü verimliliğinin artırılması ve kaliteli hizmetin üretilmesi, bunlara paralel olarak işgücü kaynağının maliyetinin kontrolü konularındaki etkinlik, modernizasyon, çalışma koşullarının geliştirilmesi, işgören eğitimi, performans değerlendirme ve yönlendirme gibi çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir. İşte bu noktada insan kaynakları yönetimine stratejik açıdan bakmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütler mevcut insan kaynağını stratejik bir biçimde planlayıp yönetmelidir. Stratejik insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu işgörenlerin, şimdi ve gelecekteki arz ve talebini karşılamaktır. Bir başka deyişle, örgütlerin uzun vadedeki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılama sürecidir.

Daha önceki araştırmalardan da bilindiği gibi, örgütlerin stratejik başarılarında insan faktörünün en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin stratejik yönetim sürecindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik yönetilmesine bağlıdır (Uyargil ve Dündar, 2000, s. 675-685).

İnsan kaynakları, örgütte çalışan işgörelere objektif olarak yaklaşmak zorundadır. Özellikle emek-yoğun işletmeler olan konaklama işletmelerinde bu konu daha da önemli bir hal almaktadır. İşgörelere objektif olarak yaklaşmanın yolu objektif olarak değerlendirmeden geçer; bu da performans değerlendirme yöntemiyle olur. Örgütte çalışan işgörelenler, performanslarına göre objektif olarak değerlendirilmelidirler.

2004 yılında Amerika’da şirketlerde uygulanan performans yönetimi sistemleri üzerine gerçekleştirilmiş bir araştırmada, bireysel performans değerlendirmelerinin, organizasyon için yarattığı katma değer sorgulandığında alınan ilk üç yanıt şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışan performansı hakkında net bir

geribildirim sağlaması (%75), çalışandan beklenen performansı netleştirmesi (%62), çalışan gelişimi için temel oluşturması (%61) (Subaşlar, B., 2005, [http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx? KayitNo=4002](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4002)).

Yukarıdaki araştırmada da görüldüğü gibi, performans değerlendirme sonuçları işgörenlerle ilgili çok önemli ve net sonuçlar vermektedir. Performans değerlendirme sonuçlarını işgören ile ilgili kararlarda kullanmak, işgörenin motivasyonunu ve başarılı olma azmini arttırmaktadır. Yapılan değerlendirmeler işgörenin kariyer planlarında da kullanılmalıdır. Örgütler işgörenlerine objektif bir kariyer patikası çizerek onları yönlendirirse daha başarılı olurlar.

Performans değerlendirme sonuçlarını özellikle kariyer yönetiminde kullanan örgütler, işgören motivasyonunu üst düzeye çıkarır. Çünkü iyi bir performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi olan örgütte işgörenler belli bir süre sonra hangi kademedede olacaklarını tahmin edebilmektedirler. Bu işgörenin örgüte bağlılığını ve dolayısıyla verimliliği artırır.

Örgüt içerisinde işgörenlerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer planlama ve yönetme sistemlerine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır (Özden, 2001. s. 18-22).

Emek-yoğun işletmeler olan konaklama işletmeleri işgörenlerini tatmin ettiği sürece başarılı olur. Çünkü sunulan hizmetin ikamesi yoktur. Eş zamanlı üretilip satılan bir hizmet söz konusudur.

1.4. Varsayımlar

Araştırma bazı varsayımlarla değerlendirme aşamasına alınmıştır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir.

- Anket uygulanan resort otellerin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Anketin uygulandığı resort konaklama işletmelerinin; Genel Müdürleri, Genel Müdür Yardımcıları, Departman Müdürleri ve Departman Şeflerinin anketleri dürüst bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Turizm ve Kültür Bakanlığından alınan verilere göre Antalya’da 49 adet turizm işletme belgesine sahip tatil köyü bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr). Bu tatil köyleri içinden resort statüsüne sahip olanlar tespit edilmiş ve tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır, ancak 19 adet resort işletmeye ulaşılmıştır.

Antalya ili ve ilçelerindeki 19 adet resort otel işletmesi ile sınırlıdır. Gerek zaman ve maliyet gerekse resort otellerin sayıca fazla olmasından dolayı araştırma Antalya ili ve ilçeleri ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Araştırmanın daha iyi algılanması için bazı tanımlamalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir.

Strateji: Amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin yolunu gösteren bir ifadedir.

Stratejik Plan: Örgütün üst yönetimi tarafından yürütülen, birbirine bağımlı ve uyumlu unsurları gösteren plandır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütün insan kaynakları faaliyetlerini, örgütün stratejisi ile birleştirilerek örgüte ve işgörene en yüksek faydayı sağlama yönetimidir.

Performans Değerlendirmesi: İşgörenin çalışmasını uygun yöntemlerle objektif olarak değerlendirme sürecidir.

Kariyer: İşgörenin işi ile ilgili pozisyonları yaşam süreci boyunca sürekli ilerleyerek ve gelişerek kullanmasıdır.

Kariyer Yönetimi: İşgörenlerin kariyer planlarının çalıştıkları örgütün kariyer geliştirme programlarıyla desteklenmesidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu başlık altında insan kaynaklarının yönetimi, amacı ve işlevleri, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi modelleri ve stratejik insan kaynakları çerçevesinde izlenen alt stratejilere yer verilmiştir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi, Amaçları ve İşlevleri

İşletmeler birçok girdinin birleşmesinden oluşmaktadır. Bunların içinde makine, teçhizat, hammadde vb. birçok girdiyi saymak mümkündür. Ancak işletmelerde ikamesi çok zor bulunan bir girdi vardır; bu da emek yani insandır. İnsan faktörü tüm işletmelerde çok önemli bir yerde bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi 18. yüzyılın son devrelerinde teknolojinin ve sanayinin gelişmesiyle birlikte gerçek anlamda ortaya çıkmıştır. Bu dönemde insan kaynakları, personel yönetimi olarak adlandırılıp işgörenlerin; işe giriş, işten ayrılma, ücret, kişisel bilgiler ve disiplin cezalarının kayıtlarının tutulduğu bir birim olarak doğmuştur (Özgen vd. 2002, s.5).

Değişen dünya şartlarında işgörenler, sadece maddi tatminle yetinmeyip manevi tatmine de ihtiyaç duymuşlardır. 20. yüzyılın başlarına tekabül eden bu süreçte maddi çıkarların yanında sosyal çıkarlar da devreye girmiştir. Daha sonraları sendikalara ilişkin tüm sorunların insan kaynaklarının üstlenilmesi konusunda ısrar edilmiştir. Tüm bu gelişmeler personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi hızlandırmıştır.

Personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı getiren insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, insanı ön plana çıkaran bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999, s. 27).

Personel yönetimi, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda insan kaynakları yönetiminin alt dalı konumunda, içinde daha da uzmanlaşmış kişiler tarafından

yürütülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, personeli daha çağdaş bir bakış açısıyla değerli bir varlık olarak görmektedir. Maddi ve sosyal olanakların tamamını düşünerek, işgörenleri moralli birer insan yaparak, işine motive olmuş ve örgüte bağlı bireyler haline getirmeyi amaçlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi özellikle son yıllarda tüm örgütlerin çok fazla üzerinde durdukları bir konu olmuştur. Örgütler işletme faaliyetlerini yürütürken bir yandan da örgüt için çok önemli bir unsur olan “insan”a gereken değeri verip onu örgütün bir parçası haline getirmeye çalışmaktadırlar. Kendisini örgüte bağlı hisseden bir işgören daha verimli ve istekli çalışacak, dolayısıyla örgütüne daha verimli bir işgücü sunacaktır. Gelişen tüm örgütlerin yaratmak istedikleri işgören modeli budur.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların, stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımla yönetilmesidir (Canman, 2000, s. 62).

İnsan kaynakları yönetiminin ilgilendiği konular aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Fındıkçı, 2001, 19-20, Tarcın, 2001, s. 6):

- İnsan kaynakları açısından yönetimin beklentilerini tanımlar ve işgörelere iletir,
- İşgörel motivasyonu, kariyer planları, performans değlerlemeleri, işe alma, oryantasyon programları, eğitim ve geliştirme gibi konularla ilgilenir,
- Hızlı değışimlere uyum sağlanması açısından işgörelerin bilgilerinin yenilenmesi için bireysel gelişime önem verir,
- İşgörelle örgüt arasındaki bağıllığın geliştirilmesi için kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır,
- Örgütün ve işgörelerin amaç birliğinin sağlanması ile ilgilenir,
- İşgörelin optimal performans düzeyine ulaşmalarını hedefler.

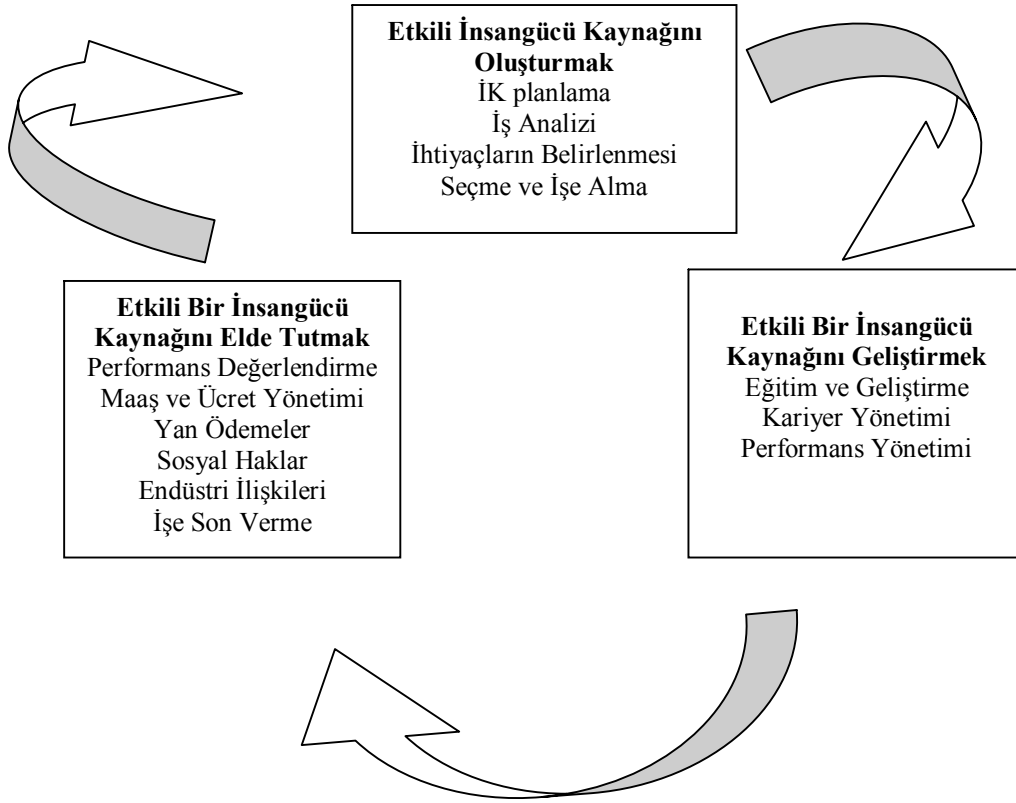
İnsan kaynakları yönetimi, işgörenin işletmede yüksek performans ile çalışmasını, diğer taraftan ise işgörenlerin yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin amaçlarını ve görevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yüksel, 2003, s. 30):

- İnsan kaynakları biriminin ihtiyaçları ile ilgili kısa ve uzun dönemli tahminlerde bulunmak,
- İyi yetiştirilmiş ve motive edilmiş işgörenler sağlayarak örgütün verimliliğini arttırmak,
- İşgörenlerin kapasite ve potansiyellerini iyi değerlendirmek,
- İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- İş yaşamının kalitesini arttırarak işgörenin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak işgörene kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,
- İşe alım sürecinde çeşitli test ve görüşme yöntemlerini uygulamak ve bu testlere uygun olanları işe almak,
- İşe alınan elemanları işe başlatmadan önce gerekli eğitimden geçirmek, oryantasyon programı uygulamak ve hazır olduğu zaman iş başı yaptırtmak,
- İşgören ile işveren arasındaki hukuki problemleri çözmek.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, bir diğer kaynağa göre aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi; “Etkili insangücünü oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmak şeklindedir (Barutçugil, 2004, s. 38).

Şekil 1

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Barutçugil, 2004, s. 38

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini insana dönük ve örgütlere dönük olarak ikiye ayırmak mümkündür. İnsana dönük işlevler; insan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, emeğin karşılığının ödenmesi olarak sıralayabiliriz. Sendikalarla olan ilişkilerde insan kaynakları yönetiminin örgütlere dönük işlevleri arasında bulunur (Yüksel, 2003, s. 31).

İnsan kaynağı planlaması işgören seçiminden başlar. İşe alınacak işgörenin seçiminden sonra ücret ve prim yönetimi yapılır. Oryantasyon, sosyalizasyon ve eğitim süreçlerinden geçen işgörenin karşılaşacağı bir sonraki aşama performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme sonuçlarını kariyer geliştirmede kullanan yönetim, elde edilen bu sonuçlardan sonra işgörenle ilgili ciddi kararlar verilir.

2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strateji, işgücünün en üst randımana çıkarılmasını sağlamak amacıyla üst düzey yönetim tarafından başlatılan, kader tayin edici kaynak ifadesidir (Güney, 1998, s. 258).

Strateji, değişimi ve gelişmeyi sağlayan, organizasyonun devamlı olarak çevre ile uyum içerisinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Barutçugil, 2004, S. 54). Bir diğer tanıma göre strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında da kullanılmaktadır (Eren, 1996, s.3).

Bu tanımlardan yola çıkarak stratejiyi; işletmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarında, rekabete ayak uydurmaları için ve işletme amaçlarına ulaşabilmeleri için izlemesi gereken yol olarak tanımlayabiliriz. Kısaca strateji, işletmenin rehberidir diyebiliriz.

Stratejik Planlama; örgütün misyonunu, vizyonunu, ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirlemedir. Bir diğer tanım ise, örgütsel amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için ayrıntılı faaliyet programlarını karşılaştırma sürecidir (Koçel, 1999, s. 80).

Stratejik planlama işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal ekonomik ve politik verilerini içerdiğinden sayı itibarıyla diğer tüm planlama türlerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir. Yetki yönünden ise, diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren rehber niteliğindeki bir plandır (Eren, 1996 s. 43).

Stratejik plan, örgütün üst yönetimi tarafından yönetilip sürdürülen ve birbirine bağımlı unsurların devamlı uyumunu gerektiren bir plandır (Bratton and Gold, 1999, s.39).

Örgütsel strateji, örgüt olarak iyi bir performans düzeyine ulaşmak için yönetim tarafından tasarlanan plan ve yaklaşımlardır. Yöneticiler iç ve dış tüm etmenleri düşünerek bu stratejileri oluştururlar (Öğüt vd., 2004, s.281).

Örgütler, stratejilerini, teknik (teknolojik), kültürel ve politik gelişmeleri dikkate alarak belirlemelidirler. Stratejik insan kaynakları planları oluşturulurken bu

üç etmen göz önünde bulundurularak planlar yapılmalıdır (Friedman vd., 1984, s.264-265).

Örgütlerin stratejileri ile işgörenlerin stratejileri arasında bir bağ oluşturma yoluyla stratejik insan kaynakları sürecine geçilmiştir. Kişinin örgütle bağlı stratejik hedefleri olması kişiyi başarılı kılar. Kişinin örgütteki başarısı, hem kişiyi motive eder hem de örgütü stratejik amaçlarına ulaştırır (Halley vd., 1999, s. 7-8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte insan kaynakları yönetimi kendi stratejisini oluşturmaya başlamıştır. Önceleri üst yönetim tarafından belirlenen stratejileri uygulamak zorunda olan insan kaynakları birimi, örgüt temel stratejilerinin ışığında kendi stratejilerini belirlemeye başlamıştır.

Personel yönetimi ile başlayan bu süreç, günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte insan kaynakları yönetimi farklı bir anlayışa sahip olmaya başlamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi; “insan kaynakları ile ilgili konuları stratejik bir biçimde ele alan, örgütün değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştıran, örgütün vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan, performansı arttırmaya odaklanan, kendi içinde tutarlı, koordine olmuş, bağlılığı ve motivasyonu ödüllendirme sistemleriyle de yapılanmayı perçinleyen bir oluşum, bir yaklaşım”dır. (Barutçugil, 2004, s.56-57).

Bir diğer tanıma göre stratejik insan kaynakları yönetim; “örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki gelişmelerin ve değişmelerin örgütün insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi” olarak tanımlanabilir (Öğüt vd., 2004, s. 282-283).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı, örgütün stratejik ihtiyaçlarının karşısında insan kaynaklarından daha etkin yararlanmaktır. İnsan kaynakları faaliyet ve uygulamaları örgütün operasyonlarının tüm safhalarına odaklanmıştır ve personelle ilgili tüm konularda sonuç üretebilmektedir. Bu alanlardaki etkili programlar mali çıktıları da düzelterek sonuçlar alabilmektedir. Stratejik insan kaynaklarının mantığı ise; bu alanlardaki faaliyetlerin, örgütün

stratejisi ile birleştirilerek ve onu destekleyerek yapıldığında en büyük katma değeri sağlayacağı yolundadır (Toker, 1999, s. 99).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin iki açıdan önemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün insan kaynaklarının yönetilmesiyle, işgörenlerin işbirliği ve verimliliğini mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmaktır. İkincisi ise, örgütlerin kısa ve uzun vadeli stratejik ihtiyaçlarıyla insanları bütünleştirmektir.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında stratejik insan kaynakları yönetiminin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Barutçugil, 2004, s. 56-58, Karagöz, 2003, s.87):

- İnsan kaynaklarının kullanımıyla ilgili uzun dönemli planlar stratejik insan kaynakları yönetimi ile gerçekleştirilebilir.
- İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri örgüt stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında yardımcı rol oynar, bu da örgütsel performans üzerinde olumlu etki yaratır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimine göre insan kaynakları; değerli, ikamesi olmayan, eşsiz, taklit edilemez kaynaklardır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi rekabetçi üstünlük sağlamaya yardım etmektedir.
- Müşteri memnuniyeti için, hizmet kalitesini temin etmeye yönelik strateji, politika ve prosedürlerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Sürekli bir öğrenme kültürü yaratmakta ve bu öğrenilenlerin birimler arası transferini sağlamaktadır.
- Bireysel ve grup performansı konusunda insan kaynağı gelişimi uygulamalarının etkinliğini ölçme ve değerlendirme özelliğine sahiptir.
- İşletme stratejilerini uygulayan tepe yöneticilerle işgörenlerin ortak gibi beraber hareket etmelerini gerektirir.

- Stratejik insan kaynakları yönetiminde geleneksel insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen yönetim fonksiyonları gelecek yönelimli ve maliyet odaklı olarak gerçekleştirilir.
- Örgüt çalışanları ile ilgili seçim, eğitim, değişim ve değerlendirme stratejik yönelimli olmayı gerektirir.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminde yöneticilerin insana bakış açıları, işletmeye katma değer katacak kişileri işe yerleştirmek ve bu amaçla çalışanlara eğitim olanağı sağlamak şeklinde olmalıdır.

2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, stratejik planlama-İKY bağlantısıyla yaklaşmak “eşleştirme model”i olarak adlandırılmaktadır. Alternatif bir diğer yaklaşım ise “kaynak temelli model”dir (Bilensoy, 2004, s.22-23).

a. Eşleştirmeli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

İnsan kaynakları yönetimi stratejisi, örnek bir davranışı geliştirebilir ve güçlendirebilir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi uygulaması felsefe, politikalar, programlar, uygulamalar ve süreç eşleştirmesiyle ilgilidir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejisi ve yapısı politik, ekonomik ve kültürel gibi çevresel güçlerden etkilenmektedir. SWOT analizine göre, eşleştirme modeli, dış çevrenin stratejik önemini (fırsatları ve tehlikeleri) vurgulamaktadır.

b. Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Kaynak temelli model, işgücünün stratejik değerine ve öğrenen örgütün sorunlarına dikkat çeker. Bu model insan kaynaklarını firmanın “üretken kaynaklarının koleksiyonu” olarak kavramlaştırmakta ve firmanın yeteneklerini ve kapasitelerinin analizine dikkat çekmektedir. SWOT analizine göre, kaynak temelli model, işletmenin iç bünyesindeki “kuvvetli ve zayıf yönler”in stratejik önemine dikkat çekmektedir.

2.1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde İzlenen Alt Stratejiler

Bu bölümde stratejik insan kaynakları çerçevesinde izlenen alt stratejiler detaylı olarak anlatılacaktır. Bu stratejiler; insan kaynakları planlamasına, performans değerlendirmeye, örgütsel gelişmeye, ücretlendirmeye ve ödüllendirmeye, hizmet içi eğitime ve kariyer gelişimine yönelik stratejilerdir. Ayrıca, işgören bulma, seçme ve yerleştirme ile ilgili stratejilere de bu başlık altında değinilmiştir.

2.1.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasına (İKP) Yönelik Stratejiler

Örgüt amaçlarına etkin ve hızlı bir biçimde ulaşması için iyi bir ekibe; iyi bir ekibin kurulması da ancak iyi bir İK planlamasına bağlıdır.

İKP'nın verimli olabilmesi için örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden, teknolojik gelişmelerden, piyasadan, değişen yasalardan vb. birçok durumdan haberdar olması ve güncel olarak takip etmesi gerekmektedir (Palmer and Winters, 1993, s.32).

İKP'nda geleceğe yönelik işgücü tahminlemesi yapılır. Mevcut işgörenlerin özelliklerini ve niteliklerini ortaya çıkarıp kimlere ne kadar sayıda ihtiyaç olduğu ortaya çıkarılır. Sistematik bir biçimde çıkan bu envanterler sonucunda eğer ihtiyaç varsa doğru kişileri almak için ilk adım atılmış olur.

Örgütün işletme planları işe alınan işgörenlerle yürütülür. Doğru işgören alınmadığı takdirde, işletme planları da başarısız olur. Bu sebeplerden dolayı iyi bir İKP örgütü başarıya götüren en önemli faaliyettir.

İşgören alımından önce örgüt ihtiyaçları detaylı bir biçimde analiz edilmelidir. Aksi takdirde yüksek işgücü maliyeti, gizli işsizlik ya da yüksek oranda yetki-sorumluluk karmaşası gibi aşırı işgücü sorunları ortaya çıkabilir.

2.1.4.2. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Stratejiler

Bu süreç insan kaynakları yönetiminin önemli bir konusunu oluşturmaktadır. Mevcut işgören ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollarla ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içermektedir (Fındıkçı, 2001 s.167). Örgütün stratejik amaçlarına ulaşması için bu süreç çok iyi planlanmalı ve doğru işgören doğru işe alınmalıdır.

Bu süreçte en çok yapılan hatalardan biri de “insana göre iş” mantığıdır. Olması gereken ise “işe göre insan”dır. İşgören alındıktan sonra ona bir iş verilmesi bir hatadır. Önce iş analizi ve iş tanımları ortaya konur daha sonra ihtiyaç olan pozisyona göre işgören alınmalıdır. İşe alınan işgören örgüte bir faydası olmaz ise bu hatayı düzeltmek oldukça zordur. Hata düzeltilse bile bu örgüte yüksek bir maliyet ve zaman kaybını beraberinde getirecektir.

Yöneticilerin hata yapmamaları için kendi örgütlerini, örgüt kültürlerini, vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve diğer işgörenleri çok iyi bilip, tüm bunların ışığında karar vermelidir.

İşe alım sürecinde alım kararı verildikten sonra seçim ölçütleri ve işgören bulma yöntemleri belirlenir. Daha sonra işletmeyi tanıma stratejisi geliştirilir ve uygun işgören seçme tekniği seçilir (Karagöz, 2003, s. 111-113). Örgütlerin işgücü ihtiyaçları örgüt içi ve örgüt dışı olarak iki kaynaktan temin edebilirler. Her iki kaynağın da farklı faydaları vardır.

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması durumunda işletme içinde motivasyon, verimlilik ve işgörenlerin örgüte güvenleri artar, örgütteki kişi örgütü tanıdığından işe daha kolay adapte olur, terfi alma konusunda beklentiler ve bunun sonucu olarak verimli çalışmalar ortaya çıkar. İşgücü ihtiyacını dışardan aldığımız zaman ise; örgüte yeni bir beyin, bir dinamizm katarız, yeni kişilikler ve hareketlilik katarız.

2.1.4.3. Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler

İşletme stratejisi kapsamında ele alınan performans değerlendirmesi, stratejik bir boyut kazanmaktadır. Performans değerlendirmesi ile işletme, işgörenin stratejik plana bağlılığını ve uyumluluğunu ölçme imkanına kavuşur.

Performans değerlendirme, işgörenlerin herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeylerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Performans değerlendirme süreci, iş hedeflerine ve mükemmel davranışlara odaklanması, işgören motivasyonun arttırılması ve gelecekteki örgüt performansının artması için, hem işgörenler hem de örgütler açısından çok değerli bir fırsat olarak algılanmalı; planlı, sistematik, nesnel ve stratejik bir biçimde yürütülmeye çalışılmalıdır (Kaptan, 2002, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf-motivasyon.asp/>).

İşletmenin yeni stratejisine uygun bilgi ve beceriler performans değerlendirmenin yardımı ile belirlenir ve bunların işgörenlere öğretilmesi hedeflenir. İşletme stratejisinin oluşturulmasında performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler çok büyük önem taşır. Performans değerlendirmesine stratejik olarak yaklaşan işletmeler, gelecekte ihtiyaç duyacakları işgörenlerin niteliklerini şimdiden belirlemek zorundadırlar.

Stratejik performans değerlendirme sistemi, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini bilme, yöneticilerin işgören hakkındaki bilgi sağlama ve işgörenlerin kendi performanslarını bilme ihtiyacına karşılık vermek için kurulmuştur (Özutku, 1999, s.147-148).

2.1.4.4. Örgütsel Gelişmeye Yönelik Stratejiler

Örgütsel gelişme, hızla gerçekleşen değişimler karşısında örgütlerin ayakta kalabilmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için uygulanan yöntemdir. Örgütsel gelişme, hem örgüt çevresindeki değişimlerin yarattığı isteklerden, hem de davranış bilimlerindeki gelişmelerden doğmuştur (Balcı, 2000, s. 20).

Örgütsel gelişme;

- Planlı,
- Örgüt çapında,
- Yukarıdan yönetilen,
- Örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla,
- Davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak,

örgüt sürecine yapılan müdahaleler toplamıdır (Şimşek, 1999, s. 318).

Örgütsel gelişme, işgörenler arasındaki ilişkileri, iş tasarımı ve iş akışı gibi süreçleri ve örgütsel yapının amaçlara ulaşması için yeterli olup olmadığı ile ilgilenir.

Sonuç olarak örgütsel gelişmenin örgüt ve insan odaklı olmak üzere iki amacı vardır. Örgütsel gelişme işten çok insana odaklanır ve örgüt içerisinde birlikteliği amaçlar. Bu amaçla üyelerin amaçlarını açık hale getirir; düşünce, istek ve önerilerini birbirleriyle paylaşmalarına yardımcı olur ve örgütün daha etkin ve başarılı olabilmesi için çaba harcar.

Örgütsel gelişme, örgütün iç ve dış faktörleri göz önüne alınarak belirlenen stratejilerle planlanmalı ve yürütülmelidir. Örgütsel gelişmeye yönelik stratejiler, bu faktörlere bağlı, planlı ve örgütün etkinliğini arttıracak nitelikte olmalıdır.

2.1.4.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler

İşletmeler kendi amaçları olan karlılığı en üst düzeye çıkarmak için durmadan çalışırlar. Ancak bunun için uğraşırken bu işletmeyi en üst karlılık seviyesine çıkaracak olan işgörenleri de sosyal ve maddi olanaklar konusunda tatmin etmek gerekmektedir. Çünkü işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlayacak olan işgörenlerdir.

İyi bir ücret sisteminin kurulması için işlerin birbirleriyle karşılaştırılması gereklidir. İşlerin nispi değerleri belirlenebildiği takdirde her işe ödenecek ücretin belirlenmesi kolaylaşacaktır. İşlerin birbirleriyle karşılaştırılarak nispi önemlerine

göre sıralanmasına iş değerlemesi denir. İşletmelerde, öncelikle iş değerlemesi yapılmalı daha sonra ücretlendirmeye gidilmelidir (Yüksel, 2003, s. 212).

İş değerlemesi, çalışanın yatığı işi değerlendirirken, çalışan değerlendirmesi de o işi yapanın kişiliğini, başarısını, niteliklerini vb. değerlendirir. Her iki değerlendirme sonuçlarına göre işletme içinde tutarlı ve hakça ücret yapısının kurulması gerçekleşmiş olur.

Tatmin edici bir ücret ve ödül sistemi için üzerinde yoğunlaşılması gereken stratejik konular aşağıda belirtildiği gibidir (Canman, 2000, s. 231):

- Uzun dönem sonuçlarına ödül vermek,
- Girişimciliğe ödül vermek,
- Liderliğe ödül vermek,
- İşbirliği ve takım çalışmasına ödül vermek,
- Yaratıcılığa ödül vermek,
- Çalışanın sadakat ve sorumluluğuna ödül vermek.

Özetle işletmeler işgörenlerinden maksimum fayda sağlamak istiyorlarsa adil bir ücret ve ödüllendirme sistemi kurmaları gerekmektedir. Adil bir ücret ve ödüllendirme sistemi ise ancak stratejik düşünme ile oluşabilir.

2.1.4.6. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Stratejiler

Hizmet içi eğitim “bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüne” denir (Sabuncuoğlu, 1994, s. 110-111).

Hizmet içi eğitim; yeni işgörenlerin kolay adaptasyonunda, hata yapma paylarını düşürmede, işgörenlerin sorumluluk alabilme kapasitelerini yükseltmede,

örgüte bağlılıkta ve müşteri tatmininde oldukça faydalı bir konudur (Marchington and Wilkson, 1996, s. 191).

Hizmet içi eğitimin başarılı olması demek örgüt için kazanılmış yeni bir zafer demektir. Bu eğitim sonucunda işgörenlerin motivasyonu artarak örgüte daha yararlı bireyler haline gelirler.

İşletmeler hizmet içi eğitim stratejilerini belirlerken ayrılacak bütçe ve zamanı iyi planlaması gerekmektedir. Bunun için ise; kimlere, bireysel mi/grup mu, hangi konularda, ne kadar süre gibi soruların yanıtları ile planlama işine girmeleri yararlı olacaktır.

Ancak her şeyden önce örgütün amaçları doğrultusunda eğitim ihtiyaçları belirlenmeli ve eğitim bu doğrultuda sürdürülmelidir.

Hizmet içi eğitim stratejileri örgütlerin işgörenleri için uygulayacakları en önemli uygulama alanlarından biridir. Bu sebepten dolayı hizmet içi eğitim stratejilerini belirlerken tüm koşullar göz önünde bulundurulmalı ve yeniliklerden haberdar olunmalıdır. Teknolojiden ve modernlikten uzak bir eğitimin faydası olmayacağı açıkça görülebilmektedir.

2.1.4.7. Kariyer Gelişimine Yönelik Stratejiler

Günümüzde insanlar sadece çalışıp para kazanmanın ötesinde, farklı olanaklara da sahip olmak istemektedirler. Bu olanaklar, sosyal haklardan diğer tüm ek olanaklara kadar uzamaktadır. İnsanlar mutlu oldukları işletmelerde daha verimli çalışıp, hem işletmeye hem de kendilerine daha faydalı olabilmektedirler.

Kişinin kendisini geliştirmesi ve daha iyi bir pozisyonda olması da oldukça önemli bir konudur. İşgörenler, kendilerine böyle bir kariyer imkanını sunan işletmelerde daha verimli çalışmaktadırlar.

Kariyer geliştirme ile ilgili her gün hızla ilerleyen yenilikleri sıkı bir şekilde takip edip kendileri ve işgörenleri için en uygun olanı seçerek planlanan bir kariyer geliştirme stratejisi belirlemek işletmeler için artık bir zorunluluk halini almıştır.

Gelişmeleri iyi takip edip en iyi stratejiyi uygulayan işletmeler günümüz rekabet ortamında işgörenleriyle birlikte oldukça iyi bir imkan elde etmektedirler.

Stratejik çerçevede düşünülmüş bir kariyer gelişimi programının içinde bulunması muhtemel olan öğeler aşağıda belirtildiği gibidir (Karagöz, 2003, 157-159):

- Oryantasyon programı,
- Hizmet içi eğitim programı,
- Kariyer gelişim merkezi ve bilgi bankası,
- Kariyer danışmanı,
- Performans değerlendirme sistemi,
- İş tanımları,
- Irk, dil, din, cinsiyet vb. ayrımcılığı önleyici programlar,
- Yüksek pozisyonlar için gerekli yetkinlikleri ve bu pozisyonlara ulaşma potansiyeli taşıyan işgörenlerin tanımlandığı bir sistem,
- Rotasyon programı,
- Yöneticilerin eğitildiği ve potansiyel yöneticilerin ortaya çıkarıldığı bir yönetsel eğitim programı,

Otel işletmeleri yukarıda sayılan programların tamamını gerek mali gerekse işletme olanakları açısından gerçekleştiremeyebilirler. Bu tür durumlarda kendileri için en uygun olanı seçip uygulamaya koymalıdır. Seçtikleri bu program, stratejik olarak tasarlanıp; tüm işgörelere hitap edecek; onların motivasyonunu, verimliliğini ve örgüte bağlılığını arttıracak bir program olmalıdır.

2. 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmanın bu bölümünde performans değerlendirme ile ilgili konulara detaylı bir şekilde değinilecektir. Bu bölümde; performansı etkileyen faktörler; performans değerlendirmesinin amacı, yararları, süreci, teknikleri ve görüşmelerine; ayrıca performans değerlendirmede yapılan hatalar ve bunlara karşı alınacak tedbirlere değinilecektir.

2.2.1. Performans Değerlendirme

Gelişen dünyada rekabet oldukça önem kazanmış, örgütler daha iyi olma peşinde her gün yeni metotlarla piyasada kalmak için çaba sarf eder duruma gelmişlerdir. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için birçok faktöre ihtiyaçları vardır. Ancak tüm örgütler, insanlar (işgörenler) tarafından yönetilir ve işletilir. Bu sebepten dolayı örgütün başarısı işgörenin başarısı ile doğru orantılıdır.

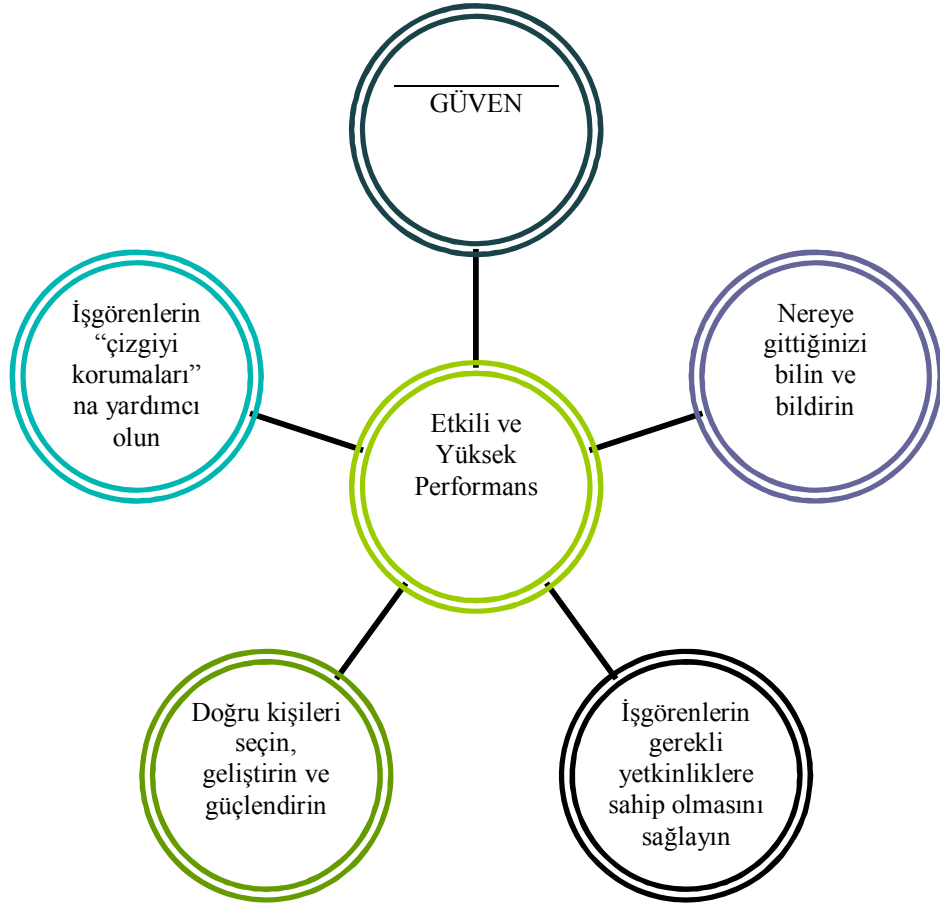
İşgörenin başarılı olup olmadığı da işgörenin performansına göre belirlenir. İşgörenler işlerinde göstermiş oldukları performans ölçüsünde işletmelerine artı değerler katabilir, işletmelerini daha iyiye götürebilirler. Tüm bunların ışığında örgütler işgörenlerinden maksimum performansı alabilmek için performans değerlendirme sisteminde gitmek zorunda kalmışlardır.

Performans, çalışan kişinin belirli bir zaman kesitinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçların olumlu olması durumunda çalışan kişi “yüksek performans” göstermiş olur. Olumsuz sonuçlarda ise “düşük performans” söz konusudur (Özgen vd. 2002, s.209).

Etkili ve yüksek bir performans sağlamak, uygun bilgi, beceri ve yeteneklere sahip yöneticilerle olur. Yöneticilerin etkili ve yüksek bir performans istemeleri durumunda aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere beş temel unsura ihtiyaçları vardır (Barutçugil, 2002, s. 31-32).

Şekil 2

Etkili ve Yüksek Performans İlkeleri



Kaynak: Barutçugil, 2002, s. 31

Performans değerlendirme, işgöreni tüm yönleri ile ortaya koyan, işgörenin örgüte zarar veya katkılarını tespit eden bir değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirmede tek tek işgörenlerin olduğu gibi örgütün tamamının da performansı değerlendirilir.

Bir başka açıdan performans değerlemesi, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1994, s. 164).

Ancak, gerçek bir performans değerlendirmesinden söz edebilmek için; doğru zamanda, doğru yerde, doğru ortamdaki doğru işe, gereken çabayı gösteren doğru işgörenin çalışması dikkate alınmalıdır (Topaloğlu ve Sökmen, 2003, 136).

Performans değerlendirmenin amacı, işletmenin kar ve zararından ziyade işgörenlerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Böylelikle işgörenler eksik taraflarını görerek eksiklikleri düzeltmeye çalışırlar.

2.2.2. Performansı Etkileyen Faktörler

Etkili bir performans değerlendirme sistemi; performans standartları, performans ölçüleri ve geri bildirim olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. İş ile ilgili standartlar tespit edildikten sonra çalışanların performansı ölçülmekte ve ölçme sonuçlarıyla standartlar karşılaştırılmakta ve son olarak da değerlendirme sonuçları uygun bir yöntemle değerlendirmesi yapılan personele ve insan kaynakları departmanına geri bildirim yoluyla bildirilmektedir (Özgen vd. 2002, s.213).

Etkili bir performans sisteminde standartların ve ölçütlerin işle ilgili ve makul olması gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirme sonuçları hatalı olur. Hatalı olan değerlendirme sonuçlarında ise yönetici ile işgören arasında olumsuz durumlar meydana gelir.

Ancak hangi amaçla yapılırsa yapılsın performans değerlemenin taşınması gereken şartlar bulunmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme için gereken şartlar aşağıda sıralanmıştır.

Öncelikle yapılacak değerlendirmenin; iş analizleri ile değerlendirme kriterleri ve değerlendirilecek kişiler arasındaki uygunluğuna bakılır. Diğer bir şart ise performans değerlendirme sonuçlarından sonra performans gösteren ile performans göstermeyen işgören arasındaki farkların ortaya konulması ve buna göre hareket edilmesidir. Bu duyarlılığı gösteremeyen üst yönetimin performans değerlendirmesi yapması çokta faydalı olmayacaktır. Üçüncü koşul ise güvenilirliktir. Burada farklı zamanlarda bireysel performans değerlendirme sonuçlarının değişmemesi veya farklı değerlendiricinin aynı işgöreni değerlendirmesinin sonuçlarının tutarlılığı söz konusudur (Cascio, 1995, s. 277-278).

Etkili bir performans değerlendirme için dördüncü koşul, yönetici davranışlarından kaynaklanan kabul edilebilirlik şartıdır. Bazı yöneticiler işgörenleri anlamazlar bazıları ise işgörelere açık olarak ne yaptıklarını ne istediklerini söylemezler. Bu davranışlar performans değlerleme sisteminin kabul edilebilirliğini azaltır. Bir diğerk koşul ise, ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilere kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır. Bu sayede pratiklik sağlanmış olur. Son koşul ise esnekliktir. Esnek bir performans değlerlendirme, aynı gruba bağılı farklı şirketlerde, aynı şirketin farklı birimlerinde, hatta bireylerin öznel koşullar ve zamana bağılı olarak; ancak geçerlik ve güvenirliliğı bozmadan farklı bir şekilde uygulanabilme özelliğıne sahip olmalıdır (Canman, 1995, s. 40-41).

2.2.3. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları

Performans değlerlendirmesi bir yandan, işgörelerin başarma oranlarını iyileştirmeye yönelik olup, işgörelerin görevlerini örgüt misyonuna göre yapacaklarının farkına varmalarına ve bu becerileri kullanmalarına yardımcı olur. Diğerk yandan, örgütteki tüm işgörel ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamakla yükümlüdür. Performans değlerlendirmesinin başlıca amaçları şunlardır (Özgen vd. 2002, s.211-212):

- İşgörelere geri bildirim yoluyla performans sonuçlarını aktararak onların performansının yükselmesine katkıda bulunmak,
- Daha önce uygulanan eğitim programı sonuçlarını değlerlendirerek eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Yöneticilere, terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olarak yardımcı olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Çalışanların performanslarına göre kadrolama sürecindeki eksiklikleri ve yetersizlikleri belirlemek,

- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer insan kaynakları bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer insan kaynakları kararlarında hataların önüne geçmek,
- İşgörenlerin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunlarını tespit ederek insan kaynakları birimine yardımcı olmak,
- Tüm personele, sorumluluk yükleme, inisiyatif kullanma ve daha iyi çalışmaları için motive etmek ve isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasını sağlamak,
- İnsan kaynakları planlamasının arz ve talep tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
- Örgütün ve insan kaynakları bölümünün genel olarak performansını ortaya koymak.

Örgütler performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak işgörenleri hakkında ciddi kararlar verebilir. Performans değerlendirme, işe alma, oryantasyon, rotasyon, işten çıkarma, terfi, ücret zammı, gibi konularda insan kaynakları departmanına yardımcı olur. Performans değerlendirmenin yararları performans değerlendirmenin amaçlarının gerçekleşmesiyle görülecek yararlardır.

Ayrıca, örgütler bu sonuçlara bakarak geleceği görebilir, geçmişlerini yargılayabilir, dolayısıyla örgütü daha iyiye götürmek için çalışmalara başlayabilir.

2.2.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmesinde sistematik süreç, dinamik bir yapı içinde, işgörenden beklenen performans düzeyini belirlemek, işgörenin hedeflenen düzeye ulaşma becerisini tespit etmektir. Bu sürecin ötesinde işgörenin performansının geliştirilmesi de performans değerlendirme sistemlerinden beklenen önemli bir sonuçtur.

Performans değerlendirme süreci aşağıdaki aşamalardan meydana gelir (Erdoğan, 1991, s. 170, Emrez, 2004, s. 15-16):

Birinci aşama, işletmede performans *standartlarının belirlenmesidir*. Organizasyonun ve işin temel hedeflerine göre performans standartlarının geliştirilmesi gerekir. Bu standartlar işgörenlerin performanslarını değerlendirebilmek için birer kriter oluşturacaktır.

İkinci aşama, işletmede uygulanacak *değerleme sisteminin seçilmesi ve işletmenin yapısına uyumlu hale getirilmesine* ilişkin çalışmalar olarak görülebilir.

Üçüncü aşama, performans değerlendirme *sonuçlarının belirlenmesidir*. Bu aşama, analiz ve işgören açısından yeterliliklerin saptandığı aşamadır.

Dördüncü aşama, *değerlendirilecek grubun veya bireyin belirlenmesidir*. Değerlendirme yapılacak grubun veya bireyin özelliklerine göre değerlendirme kriterleri belirleneceğinden önemli bir aşamadır.

Beşinci aşama, *değerlendirmecilerin saptanması ve eğitimidir*. Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak kişi veya kişiler belirlenir ve bu kişinin veya kişilerin eğitimine ağırlık verilir. Değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve bu kişilerin yetiştirilmesi sonuçlar açısından oldukça önemli bir konudur.

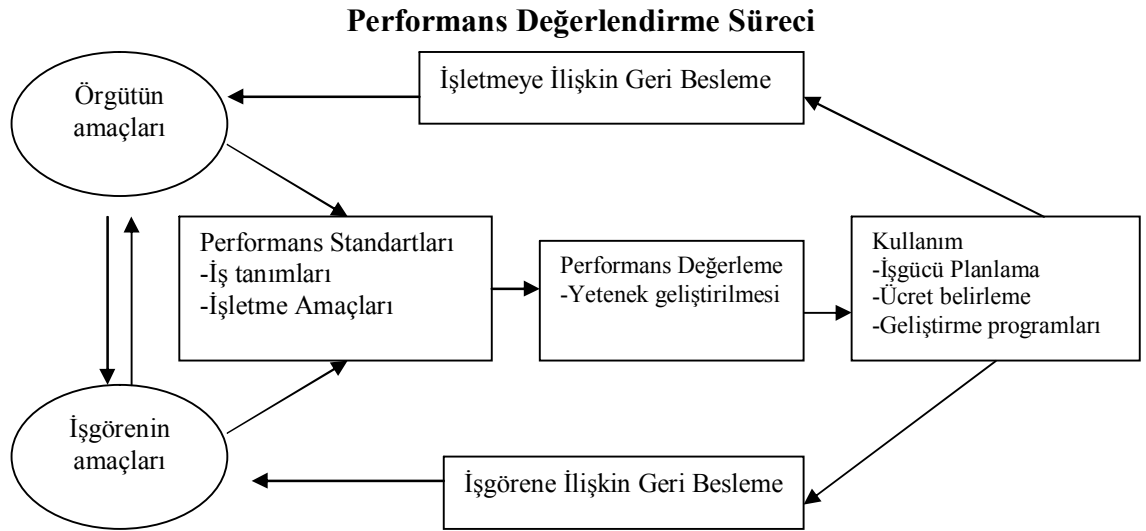
Altıncı aşama, *değerlendirme dönemlerinin belirlenmesidir*. Bu dönem işgörenlerin ve işletmenin, yapısı ve işleyişiyle ilişkili olarak altı ay veya on iki ayda bir yapılabilir.

Yedinci aşama, performans değerlendirmesinden *elde edilen bilgilerin kullanılmasıdır*. Elde edilen sonuçlar yardımıyla, örgütün düzenlenmesi, personel politikaları, insan gücü planlarının yapılması, ücret ve ödüllendirmenin belirlenmesi gibi örgüt ve işgören ile ilgili ciddi kararlar alınır.

Bir diğer kaynağa göre performans değerlendirme sürecini inceleyecek olursak, aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere; örgüt ve işgörenin amaçlarından yola çıkarak performans standartları oluşturulur. Oluşturulan standartlar ışığında değerlendirme işlemi yapılır. Değerlendirme sonuçları ise, işgücü planlama, ücret

belirleme ve program geliştirme gibi konularda kullanılır. Ayrıca bu sonuçlar işgörene ve örgüte geri bildirim yoluyla iletilir.

Şekil 3



Kaynak: Erdoğan, 1991, s. 170

2.2.5. Performans Değerlendirme Teknikleri

Performans değerlendirme, işgörenlerin performans yönetiminin tanımlanması ve ölçülmesinden oluşmaktadır. Performans değerlendirilmesinde çeşitli yöntemlerden yararlanılmakta ve genellikle sonuçlarla davranışların ölçülmesine başvurulmaktadır. Performans değerlendirme, bu yöntemlerle işgörenin önceden tanımlanmış hedeflerle uyumlu olup olmadığını ölçmeye çalışmaktadır (Erdut, 2002, s. 45).

İşgörenlerin performans düzeylerini belirlemek için çok sayıda performans değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları geleneksel yöntem olarak ifade edilen, performans değerlendirmenin ilk örneklerinden oluşan değerlendirme yöntemleridir. Bazıları da geleneksel yöntemleri uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern tekniklerdir (Tahiroğlu, 2002, s. 171).

Geleneksel yöntemler genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşteki başarıdan çok kişilik değerlendirmesi yapılır. Yöntemlerin nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmelerde astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır (Yücel, 1999, s. 113).

Bu yöntemler çağdaş yöntemlere yol göstermesi açısından olumludur. Bu olumlu yönünün haricinde geleneksel yöntemlerle güvenilir bir performans sonucu almak çoğu zaman olanaksızdır.

Geleneksel performans değerlendirme teknikleri;

1. Kontrol listesi yöntemi
2. Derecelendirme yöntemi
3. Zorunlu tercih yöntemi
4. Kritik olay yöntemi
5. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi

Çağdaş yöntemler ise, işgörenin yaptığı işi başarma derecesi yanında, onun beklentilerini de göz önüne alan yaklaşımları ele almaktadır. Çağdaş yöntemler, işgöreni örgütün iç müşterisi olarak kabul edip astları da yönetime katan ileri düzeyde performans değerlendirme yöntemleridir. Değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir (Emrez, 2004, s. 21).

Çağdaş performans değerlendirme teknikleri;

1. Kişisel değerlendirme yöntemi
2. Amaçlara göre yönetim değerlemesi
3. Değerleme merkezleri
4. 360 derece performans değerlendirme yöntemi

Bu çalışmada, performans değerlendirme teknikleri, *bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı*

yöntemler ve kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler olarak üç grupta incelenecektir (Barutçugil, 2002, s.187).

2.2.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerde işgörenlerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre değerlendirmeleri bireysel olarak yapılır. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Hedeflerle Yönetim

Hedeflerle yönetim davranışlardan çok davranışların sonuçlarıyla ilgilenir. Bu yöntem işgören ve yöneticilere uygulanabileceği gibi daha çok üst yönetime uygulanan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem genellikle insan kaynakları yönetiminde hedefleri oluşturmada kullanılır. Yönetici ve işgörenler öncelikle belirli ölçülebilir başarı hedefleri yazarlar. Daha sonra bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirirler (Demir, 2005 s. 142-143).

Hedeflerle yönetimin uygulanmasındaki temel ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002, 188):

- I. Yapılması gereken hedefler oluşturulmalı,
- II. Hedeflere ulaşmak için hareket planı çizilmeli
- III. Hareket planlarının uygulanması için işgören yeterince özgür bırakılmalıdır.
- IV. Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- V. İhtiyaç halinde düzeltici, geliştirici veya iyileştirici eylemlerle müdahale edilmelidir.
- VI. Sürekli yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve işgörenler arasında iyi bir iletişimin olması gerekmektedir. Zaman zaman bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğini tartışıp incelerler.

Değerlendirmede bireyin performansı, hedefleri hangi derecede gerçekleştirdiğine bağlıdır. Burada hedeflerin ne kadar ölçülebilir olduğu konusu çok önemlidir. Hedefler ölçülemez hedeflerse değerlendirme başarısız olur.

Performans değerlendirmesinde hedeflerle yönetimin sağladığı yararlar (Palmer, 1993, s. 50):

- Değerlendirmede kişilikten çok hedeflere odaklanıldığından değerlendirme daha objektif olur.
- Hedeflerle yönetim işgörenin gelecekteki başarısı üzerinde odaklanır.
- Hedeflerle yönetim, yönetici ve işgörene başarının yükseltilmesi ve işgörenin geliştirilmesi için rehberlik eder.

Çalışma Standartları Yaklaşımı

Çalışma standartları yaklaşımı, işgörenlerin elde ettiği somut sonuçlara göre değerlendirilmesidir. Bu yaklaşım hedeflerle yönetim yaklaşımının bir uzantısıdır. Bu yaklaşımda başarı hedefleri, geçmişteki deneyimlere, iş ölçümü ve örnekleme çalışmalarına dayalı olarak örgüt tarafından ortaya konulmalıdır. Bu yaklaşım bir tür verimlilik değerlendirmesidir. Ayrıca bu yaklaşım genellikle üretim sürecinde çalışan işgörenler için uygulanmaktadır. Bu yöntemde, işgörenin belirli bir süre içinde yapacağı iş miktarı ve kalitesine ilişkin standartlar belirlenmekte ve işgörenin ürettiği iş miktarı ve kalitesi ölçülerek bu standartla karşılaştırılmaktadır (Akgün vd., 1995, s. 191).

Bu yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Bu yöntemin kurulması için harcanan zaman, emek oldukça fazla olması bu yöntemin dezavantajlarından biridir. Diğer bir dezavantaj ise farklı kriterlerle değerlendirilen işgörenlerin karıştırılması sorunudur.

Doğrudan Endeks Yönetimi

Bu yaklaşımda, verimlilik, işe devamsızlık gibi nesnel ve kişisel olmayan ölçütlere göre değerlendirme yapar. Örneğin bir yöneticinin başarısı, yönetici bulunmadığı zaman işini yönetici bulunduğu zamanki gibi yapan personel sayısı veya yöneticinin emri altındaki personelin işe devamsızlığına göre değerlendirilebilir (Akgün, vd., 1995, s. 192).

Doğrudan endeks yönetiminde performans standartları yönetici tarafından tek başına veya işgörenle birlikte belirlenir. İşin gereklerine göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal değerini verecektir (Barutçugil, 2002, s. 189).

Değerlendirmenin genel nitelikte ve objektif kriterlere dayalı olması ve işgörenlerin kişilik veya diğer özelliklerinden etkilenmemiş olması verimliliğin ortaya çıkarılması açısından olumludur.

Metin Değerlendirmesi

Metin değerlendirme tekniği, değerlendirenin değerlendirilecek kişi hakkında hazırladığı bir yazıdır. Bu kompozisyon hazırlanırken “Kendi cümlelerinizle işgörenin performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisinin ve diğer işgörenlerle birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz” veya “İşgörenin güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” gibi sorular yönlendirilebilir (Barutçugil, 2002, s. 189-190).

Ancak bu değerlendirme tekniğinde, değerlendircinin yazma isteği, yazılı ifade biçimi ve yeteneği ve değerlendircinin değerlendirilen işgörene karşı tutumu, bu değerlendirme tekniğinin objektif olma durumunu tehlikeye düşürebilecek etmenlerdir.

2.2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler, her işgöreni kendi görevi ve sorumlulukları çerçevesinde diğer işgörenlerden bağımsız olarak ele alır. Bu yöntem, örgütün tümünün veya belirli bir departmanının performansının ölçülmesinde daha başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlar.

Kritik Olaylar Değerlendirmesi

Kritik olaylar tekniği, yöneticilerin astlarının görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistematik bir şekilde izlemesi ve izleme sonuçlarını kaydetmesidir. Kaydedilecek notlarda önemli olan yöneticinin, işgörenin tatmin eden ve etmeyen çalışma performanslarını ortaya koyan iş davranışlarını içermesidir (Yüksel, 2003, s. 189).

Bu yöntem genellikle işgörenin normal çalışmasından ziyade olağanüstü olayların kayıt altına alınmasıdır. Olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır.

Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirici saptanan bu davranışların tamamını değerlendirme sürecinde anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda (3 ay/6 ay/1 yıl gibi) değerlendirilir (Yüksel, 2003, s. 189-190).

Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçekleri performans değerlendirmesinde en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bir iş grubunu oluşturan işgöreni genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her işgörenin belli performans kriterlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde düzenlenebilir.

Bu yöntemde, değerlendirici, işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir (Barutçugil, 2002, s. 191).

Genel değerlendirmede bir kriter esas alınır ve değerlendirilecek işgören bu kritere göre ölçeklendirilerek (5’li likert çok iyi’den çok yetersiz’e kadar gibi) değerlendirilir. Bireysel değerlendirmede ise işgören tüm kriterlere göre düzenlenmiş benzer skala üzerinde değerlendirilir.

Değerlendirmede kriterlere puanlar verilmesi değerlendirmenin yorumlanmasını daha objektif hale getirir. Aksi takdirde yorumlamak çok zor ve başarısız olabilir. Bu puanların sonucu olarak bulunan toplam puan başarı puanıdır.

Grafik değerlendirme ölçekleri; geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olmasından dolayı ve kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin düşürmesi sebebiyle avantajlı bir değerlendirmedir. Ancak bazı kriterler sayısallaştırılamaması durumu ise grafik değerlendirme ölçeklerinin dezavantajlarındandır (Eraslan ve Algün, 2005, s. 96).

Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilecek kişiler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sonuçlara evet ya da hayır şeklinde yanıtlar verilir. Bu yanıtlar insan kaynakları departmanı tarafından verilir. Sonra “evet” ve “hayır”ların toplamına göre değerlendirme yapılır. Soruların belirli ağırlıkları olabilir. Ancak değerlendirmeyi yapanın bu ağırlıklar hakkında bilgisi olmayışından veya “evet” ya da “hayır” arasında kararsız kaldığı durumlarda bu yöntemin sıkıntıları ortaya çıkmış olur (Demir, 2005, s. 143).

Değerlendirilecek kişilerin çeşitli özellik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye en uygununu seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemle iş davranışları analiz edilir.

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Hale etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir (Eraslan ve Algün, 2005, s. 97).

Zorunlu Tercih Sınıflaması

Bu yöntemde işgörenin görev ve sorumluluklarını nasıl gerçekleştirdiği incelenir. Zorunlu tercih sınıflaması yönteminin ilkeleri aşağıdaki gibidir (Akgün, vd., 1995, s. 181):

- İşgörenin üstlendiği görevdeki davranışlarının bazıları iyi bazıları kötüdür.
- İyi davranışların yalnızca bir kısmı iş başarısı ile yakından ilgili ve önemlidir. Diğer iyi davranışlar iş başarısını etkilemez.
- Kötü davranışların bir kısmı iş başarısı ile ilgili ve önemlidir; diğer kötü davranışlar iş başarısını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemez.

Bu yöntemde özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılır. Bu ifadeler aynı derecede iyi veya kötü olarak hazırlanacağından değerlendirici personele az mı çok mu değer verdiğinden emin olamaz. Bu da tarafsız ve objektif bir değerlendirme olur.

Değerleme formu dört ifadeden oluşan gruptan oluşur. Bu dörtlüklerin ikisi iyi ikisi kötü ifadelerdir. Değerlendirici bu iki grup içinde değerlendirilen bireyi en iyi anlatan ve en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır (Akgün, vd., 1995, s. 185).

Verilen yanıtların puan olarak karşılığı vardır ve puanlar sonuçta toplanarak yorum yapılır. Bu yöntem, değerlendirme yöntemleri içinde en objektif olmasına rağmen, değerlendirmecinin sıralama yaparken değerler hakkında bilgi sahibi olmaması kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve yöntemin etkinliğini azaltabilmektedir.

Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002, s. 192).

Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçeklerini geliştirilmesinde ilk aşama kritik olay yönteminin uygulanmasıdır. Kritik olay yöntemiyle toplanan veriler genel sınıflar ve iş başarısı boyutları (yönetmel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler gibi) biçiminde gruplandırılır. Her boyut değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü aşamada kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Dördüncü aşamada, kritik olaylarla tanımlanan davranışlar yedi veya on dakika aralıklarla derecelendirilir. Son aşamada da derecelendirme ölçeği geliştirilir (Akgün, vd., 1995, s. 186). Bu ölçeğin solunda derece değerleri, sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır.

2.2.5.3. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Bu yöntem işgörenlerin farklı amaçlarla karşılaştırılmaları gerektiği zamanlarda kullanılır. Örneğin iki kişiden birinin terfi alması gerektiği durumlarda, iki kişinin performansları hakkında bilgi alınmak istendiği durumlarda veya bir grup işgörenin karşılaştırılması gerektiği durumlarda bu yöntemler kullanılır.

Birbirinin Yerini Alma

Bu yöntemde, değerlemeyi yapan kişi önce başarılı ve başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan işgöreni saptayarak sıralama işlemini ortaya koyar

(Örücü, 2003, s. 49). Değerlendirici bir liste halindeki işgörenleri en başarılı ve değerliyi en üste, en başarısız ve değersiz en alta koyarak değerlendirilmeye başlar ve listedeki isimler bitinceye kadar devam eder.

Birbirinin yerini alma yönteminde işgörenin son zamanlardaki durumu değerlendiricinin objektifliğini etkileyebilmektedir. Diğer bir sıkıntı ise işgörenleri bir bütün olarak ele alıp aralarındaki özellikleri görmezden gelen bir yöntemdir. Böyle olunca da niteliğine göre başarılı biri başarısız görülebilmektedir.

Çiftli Karşılaştırma

Çiftli karşılaştırma yönteminde değerlendirilecek işgörenlerin isimleri bir kağıda yazılır. Daha önceden hazırlanmış olan performans kriterlerinden biri seçilerek ilk işgörenle ikincisi karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucunda hangi işgören daha iyi çıkarsa onun isminin yanına (+) konulur. Sonra ilk işgörenle diğer tüm işgörenler karşılaştırılarak aynı işlem yapılır. Daha sonra listedeki tüm işgörenler için aynı işlem yapılır. Karşılaştırma sonunda isimlerinin yanına konulan (+) sayısına göre işgörenlerin performansı tespit edilir (Barutçugil, 2002, s. 194).

Çiftli karşılaştırma yönteminin eşleştirme sayısını tespit etmek için “Eşleştirme Sayısı= $n(n-1)/2$ ” formülü kullanılır. Bu eşleştirme formülüne göre 40 çalışanı eşleştirmek 780 işlem demektir. Yani 780 defa karşılaştırma yapılacağı anlamına geliyor. Bu da hem çok zor hem de sağlıklı bir değerlendirme olur(Tanyaş, 2000, s. 54).

Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağılım yöntemi diğer yöntemlere göre daha gelişmiş ve farklı bir yöntemdir. Bu yöntemin temel karakteristiği, bir işgörenin performansının diğer işgörene göre belirlenmesidir. Bu yöntemde göre performansın saptanabilmesi için daha önceden değerlendirilen işgörene verilen puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması yani dağılım karakteristiği hesaplanır (Ermez, 2004, s. 25).

Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi şeklinde olabilir. Bir başka şekil ise tablolaştırmadır. Performans derecelerini 5’li likert ölçeğine göre belirleyip daha detaylı bir değerlendirme söz konusudur. Böyle bir egride de dağılımlar; %10 çok yetersiz (beklentilerin çok altında), %20 yetersiz, %40 standart ölçüde yeterli, %20 yeterli ve %10’da çok yeterli (beklentilerin çok üstünde) şeklinde tabloda yerini alır (Barutçugil, 2002, s. 195).

2.2.5.4. 360 Derece Performans Geri Bildirimi Yöntemi

360 derece geri bildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde işgörene geri bildirim sadece üstü tarafından verilirken bu yöntemde tek taraflı geri bildirimin ötesinde işgörenin performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun işgörene geri bildirim vermesine olanak sağlamaktadır. Bu grup kişinin iş arkadaşları, astları veya müşterileri olabilir (http://www.makalem.com/performans_360_performansdegerleme.asp, 2006).

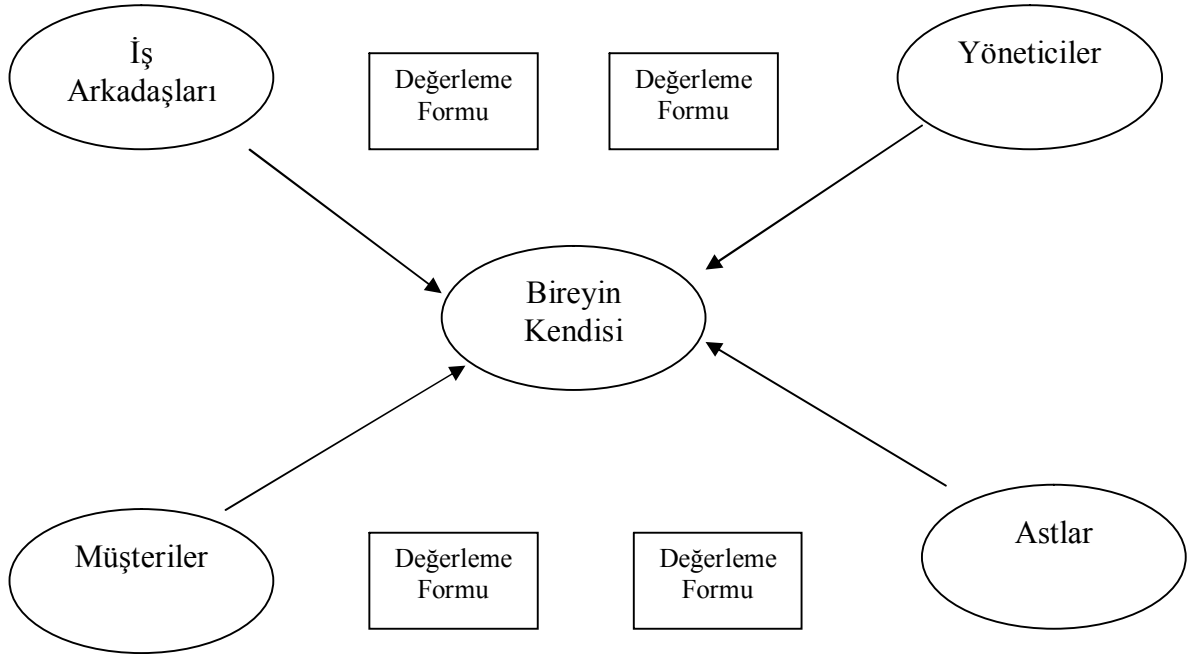
360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından, kişilerin gelişimini destekleyici bir süreç olarak oldukça önemli bir sistemdir (Aytaç, 2003, s. 1).

360 derece performans değerlendirme, hem örgüte hem de işgörenlere geri bildirim verdiğinden, örgütün en önemli bilgi kaynağıdır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile örgütün bütün fonksiyonları uyum içinde çalışır ve örgütte olumlu sonuçlar elde edilir (Camgöz ve Alperten, 2006, s.195-196).

Bu yöntem, yönetim ekibinin etkinliğini ölçer ve örgüt kültürü yaratır. Ayrıca aşağıdaki şekilden de anlaşılaçağı üzere, geribildirim farklı kişilerden geldiğinden dolayı bazı kişisel özellikler ortadan kalkar, kapsamlı ve objektif geribildirim sağlanmış olur.

Şekil 4

360 Derece Geribildirim



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000, s. 169

Bu yöntemin temel amacı performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Dolayısıyla bu yöntem performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcı bir araç niteliğindedir

(<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp>, 2006).

360 derece performans değerlendirmede veri kaynakları:

- 1 derece geribildirim; bireyin kendisi
- 90 derece geribildirim; yöneticiler
- 180 derece geribildirim; aynı seviyedeki iş arkadaşları
- 270 derece geribildirim; Müşteriler
- 360 derece geribildirim; astlar

Bu değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, ilişkiler, değişime uygunluk, işin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir (http://www.makalem.com/performans_360_performansdegerleme.asp, 2006).

Tüm performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi 360 derece performans geribildirim yönteminde de yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Aşağıda 360 derece performans geribildirim yönetiminin etkinliğini arttırma yollarının bir internet sitesindeki (www.humanresourcesfocus.com) anket sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2

360 Derece Performans Geribildirim Yönteminin Etkinliğini Arttırabilecek Yolların Dağılımı

360 Derece Performans Geribildirim Yönteminin Etkinliğini Arttırabilecek Hangi Yolu Ağırlıklı Olarak Tercih Edersiniz? [401 votes total]	
Yöneticilerin İşbirliği Duygusunu Arttırma ve Direnci Kırma (124)	31%
Sürecin Kullanılışı Konusunda Yeterli Eğitim Verme (46)	11%
Sürecin Hedefini ve Nasıl Geliştirileceğini Planlama (43)	11%
Taraf Olan Kişilerin Süreci Benimsemelerini Sağlama (71)	18%
Yöneticilere İletişim ve Değişiklik Yapma Yükümlülüğü Verme (39)	10%
Örgütün Kültürüne ve Gerçeklerine Uygunluğunu Sağlama (58)	14%
Diğer (20)	5%

Kaynak: http://vote.sparklit.com/popup_poll.spark/710739 17.03.2007

2.2.6. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Olası Sorunlar

Performans değerlendirilmelerinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmakta ve değişik sorunlar görülmektedir. Başarılı bir örgüt için bu hataların ve ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçilmesi gerekmektedir. Çünkü bu hata ve sorunlar işgörenin performansını daha da düşürebilir.

Performans değerlendirme sistemlerindeki en önemli sorunlardan biri önyargılardan kaynaklanan sistemi benimsememe sorunudur. Bir diğer sorun ise sistemin tasarımı ve yürütülmesiyle ilgili olumsuzluklardır (Halley vd. 1999, s. 59-60). İyi planlanmamış bir değerlendirme sisteminin çabaların sonuçları yetersiz ve yararsız olacaktır.

Performans değerlendirmesinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır (Bengligiray, 1999, s. 208, Palmer, 1993, s. 18-22, Fındıkçı, 2001 s. 303-304, Erdoğan, 1991, s. 217-220):

- Önyargılardan kaynaklanan objektif olamama sorunu,
- Değerlendiricinin tek bir ölçüte bağlı kalıp diğer özellikleri görmeden değerlendirme yapması,
- İşgörenin motivasyonunu arttırma düşüncesiyle aşırı hoşgörülü davranarak yüksek puanlar vermek,
- İşgörene farklı mesajlar vermek için verilen düşük puanlardan ortaya çıkan aşırı katılık durumu,
- Personelin bir alandaki başarısının veya başarısızlığının tüm değerlendirmeyi etkilemesi durumunda ortaya çıkan Hale Etkisi (baskın özellik) sorunu,
- İşgörenin son zamanlardaki durumundan etkilenerek yapılan değerlendirmeler,
- Ortama eğilim denilen ve yöneticilerin aşırı uç puan vermekten çekindiği bir durum,
- İşgörenin pozisyonuna göre puan verme durumu (iyi pozisyondakine yüksek puan kötü pozisyondakine düşük puan),
- Aynı anda birçok kişiyi değerlendirdikleri durumlarda, kişileri karıştırmadan dolayı ortaya çıkabilecek kontrast hataları,
- Performans değerlendirmede kullanılan değerlendirme aracının yanlış seçilmesinden kaynaklanan hatalar,

- Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliğinden kaynaklanan sorunlar,
- İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması durumunda ortaya çıkabilecek hatalar,

Performans değerlendirirken hataların olmaması biraz zor bir seçenektir. Ancak bu hatalardan en az şekilde etkilenmek veya yapılan hata oranını en aza indirmek için alınacak bazı tedbirler de bulunmaktadır.

Performans değerlendirmede ortaya çıkabilecek hataların önüne geçmenin bir yolu da belirli hatalara izin vermeyen değerlendirme yöntemlerinin seçilmesidir. Ayrıca değerlendirmeyi yapan yöneticilerin ve insan kaynakları departmanının yapmaması gereken bazı hatalar da aşağıda sıralanmıştır (Barutçugil, 2002, s. 232-240).

Değerlendirmeyi Yapan Yöneticilerin Yapmaması Gereken Hatalar:

- İşgörenlerin birbirleriyle karıştırılması,
- Dereceleme formunun nesnel ve tarafsız bir araç olduğunun düşünülmemesi,
- İşgörenin kariyerinin ve ücretlendirilmesinin değerlendirme sonuçlarına bağlı olmaması ve bu koşulda yine de devam edilmesi,
- Önemsiz şeylerin ölçülüp önemlilerin unutulması,
- İşgörenlerin değerlendirme sırasında sürprizlerle karşı karşıya bırakılması,
- Bütün işgörenler ve bütün işlerin aynı formatta ve aynı prosedürleri kullanarak değerlendirilmesi gerektiğinin düşünülmesi.

İnsan Kaynakları Departmanının Yapmaması Gereken Hatalar:

- Formlara ve belgelere odaklanmak ve sürekli bunlara bağlı kalmak,
- Derecelendirmeye dayalı bir değerlendirmeye biçiminin işgörenlerin açabileceği yasal davalara karşı bir koruma olacağına inanmak,

- Süreç içinde yöneticilerin az ya da yanlış eğitilmesi,
- İşgörenlere eğitim verilememesi,
- Yöneticileri formları doldurmaları için zorlamaları veya baskı yapmaları,

Örgüt bir bütün olarak performans değerlendirme sürecinde hata oranını en az seviyeye düşürmeye çalışmalıdır. Bu bağlamda yöneticilere ve insan kaynakları departmanına oldukça görev düşmektedir.

2.2.7. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Performans değerlendirme sürecinin tam olarak işleyebilmesi için geri bildirim çok önemlidir. Çünkü işgörenler neyi başarıp neyi başaramadıklarını bilmek isterler. Uygulanan performans değerlendirme sürecinin son aşaması bu görüşmelerdir.

Performans değerlendirme görüşmelerinde amaç; performans hedefleri üzerinde uzlaşmak, görüşülen elemanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak, iyileştirilmesi gereken performans alanlarını saptamak, görüşülen işgörenle ilgili eğitim ve iyileştirme planları yapmaktır. Performans değerlendirme görüşmeleri dolaylı ve dolaysız olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Dolaylı yöntem

Bu yöntemde konular önceden sınırlandırılmamıştır. Daha rahat bir ortamda gerçekleşen bu görüşmede işgörenlerin katkıları açıktır. Kontrol sadece yöneticide değildir. Önemli bir avantajı da işgörenlerin istekleri ve gelişme göstermek istedikleri alanların araştırılmasına olanak verir. Bu yöntem dolaysız yöntemle göre daha modern bir yöntemdir (Emrez, 2004, s.42-43).

Dolaysız yöntem

İşgörenlere önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşmedir. Bu yöntem görüşmeyi idare eden ve çalışanların

katkısına pek yer bırakmayan, otokratik yönetici imajını güçlendirir. Bununla birlikte hızlı, özet ve nesneldir (Palmer, 1993, s. 58).

Etkili Bir Görüşme İçin (Palmer, 1993, s. 58-59);

- Görüşmeye gelen işgöreni sorgular gibi değil, sohbet havasında kendini daha rahat hissedebileceği bir ortamda görüşme yapmak,
- Yöneticinin en azından tebessümü unutmaması,
- Görüşmede amaçların ortaya konulması,
- İşgörenin kendini değerlendirmesi ve yöneticinin de bu değerlendirmenin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koyması,
- Gelecek için plan yapılması ve kararlar alınması gereklidir.

Sonuç olarak stratejik insan kaynakları sürecinde performans değerlendirmesi işgören ve örgütler için kurallarına uygun olarak uygulanması gereke bir sistemdir. Performans değerlendirmesi yaparken uygun yöntemler uygun işgörenler için seçilmeli ve uygulanmalıdır. Uygulanan değerlendirme sonuçları ise işgörenle ilgili önemli kararlar da kullanılmalıdır.

Örgütte çalışan işgörenlerle ilgili kariyer planları yapılacak ise bu planlar ilk olarak performans değerlendirmesi sonuçlarına göre yapılmalıdır. Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre yapılan bir kariyer planlaması ve yönetimi örgütü ve işgöreni başarıya götürür.

2.3. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer, kişinin çalıştığı işte ilerleme ve gelişme derecesi, bunun sonucu olarak para kazanması, sorumluluk alması, saygınlık görmesi, statü ve prestij elde etmesi olarak tanımlanabilir (Akat ve Budak, 1994, s. 409-411).

Bir diğer tanıma göre kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca ardı ardına kullanmasıdır (Kaynak, 1996, s. 161-162).

Kariyer; "Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi" olarak da tanımlanabilir (http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=143&Where=danisma_merkezi&Category=02.07.2006).

Sonuç olarak kariyer, bireyin kendi istediği ve kendini geliştirebileceğine inandığı meslekte kendisini mesleki açıdan geliştirip ilgi alanları doğrultusuna yönelmesi, kendisini tatmin edebileceği olanaklardaki işlerde ilerleme sürecidir. Meslekte gelişirken gerekirse eğitim olanaklarından da faydalanıp işe daha motive olmuş bir durumda ilerlenebilir.

2.3.1.Kariyer Planlama ve Geliştirme

Kariyer planlaması hem örgütler hem de bireyler için oldukça önemli bir konudur. Kişinin kariyerindeki başarı durumu, kişinin kişiliğini ve geleceğini etkiler. Kariyer planlaması bireylerin kendilerini tanımasını ve motivasyonlarının artmasını sağlar (Uygur, 1999, s. 65).

Kariyer planlaması, kişinin kariyer çizgisinin neresinde olduğuna, nasıl bir kariyer yapmak istediğine karar vermesi ve bu isteği gerçekleştirebilmek için plan yapması gibi konuları kapsar (Palmer, 1993, s. 84-85).

Kariyer planlama çalışanların; fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlama sürecidir (Milkovich ve Anderson, 1997, s. 64).

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, kariyer planlaması; kişinin hayatı boyunca planladığı işleri ve hedeflediği pozisyonları, kısacası kendi geleceğini planlaması sürecidir. Bu süreç içerisinde yapılan tüm işler, alınan tüm eğitimler, edinilen tüm tecrübeler ve amaçlanan kariyer basamakları kariyer planlama sürecine dahildir.

İyi bir kariyer planlaması yapmak için bazı fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir. Kariyer planlamasının temel fonksiyonları aşağıdaki gibidir (Özgen vd. 2002, s. 189):

- İnsan kaynakları bölümüyle işbirliği içinde çalışmak,
- Kariyer ile ilgili stratejiler belirlemek,
- Kariyer kavramını hakkında işgörenlere bilgi vermek,
- İş olanaklarını belirlemek,
- İşgörenleri çeşitli açılardan değerlendirmek,
- Çalışma hayatını değerlendirmek,
- İş analizleri yapmak,
- Hizmet içi eğitim ve staj olanakları sağlamak,
- Yeni insan kaynakları politika ve stratejileri belirlemek.

Kariyer planlamasının aşamaları; işgörenin kendi yetenek ve ilgilerini değerlendirmesi, örgütün işgörenin performansını değerlendirmesi, örgütün işgörenin örgütsel pozisyonlarda ilerlemesi için gerekli düzenlemeleri yapmasıdır (Çakal, 1999, s. 56). Yani kariyer planlamasını, işgören açısından ve örgüt açısından kariyer planlaması olarak iki boyutta düşünebiliriz.

Aşağıdaki tabloda insan kaynaklarının ve bireylerin kariyer planlaması sürecinde üstlenmesi gereken sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu sorumluluklar eğitim, planlama, eylem planları, bilgiye erişim, danışmanlık ve sonuçlandırma başlıklarında özetlenmiştir.

Tablo 3

Kariyer Planlaması Sürecinde Birey ve İnsan Kaynakları İlişkisi

Yönelim	İnsan Kaynakları	Birey
Eğitim	Farklı kişilerin kariyer planlarına odaklı eğitimler düzenleme	Kişilerin insan kaynakları tarafından düzenlenen bu eğitim ve yönlendirmelere katılması
Planlama	Farklı bireyler için uyumlu, kişisel kariyer ve ihtiyaç odaklı gelişim planları hazırlamak	Destek olma, kişiliğin iyi yansıtılması
Eylem Planları	Farklı iş tanımları ve uygun kişiliklerin değerlendirilmesi için aşamalı eylem planları hazırlamak	Farklı eylem planları içinde yer alma ve kendine güvenme
Bilgiye Erişim	Tüm verilerin eğitimler ve kişilerin istekleri için hazır tutulması	Bilgileri değerlendirerek kişisel kariyer planlaması için farklı projeler geliştirme
Danışmanlık	Farklı zamanlarda deneyimlerin ve tavsiyelerin paylaşılması için uygun ortamın yaratılması	Dinleme ve paylaşma
Sonuçlandırma	Amacına uygun uygulamalarla doğru kişisel planlamaya destek olma	İşinde yüksek performans gösteren çalışanlar

Kaynak: Yalım, 2005, s. 201

Kariyer planlamasını örgüt bazında destekleyen *kariyer geliştirme* ise; bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla örgütlerin belirli yöntemleri kullanması faaliyetidir. Kariyer geliştirmede örgütler kariyer hedeflerini belirlemelidirler. Bu hedeflerle ilgili performansları değerlendirip, gerekli motivasyonu sağladıktan sonra gerekli iyileştirmeleri (eğitim, oryantasyon, performans analizi, rotasyon vb.) gerçekleştirip işgöreni hareketlendirmelidir. Kariyer geliştirmede örgütün desteklemesi söz konusu olmaktadır

(http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=143&Where=danisma_merkezi&Category=02.07.2006).

Kariyer geliştirme, bireylerin iş hayatları boyunca istedikleri kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmede hem örgütsel hem de bireysel beklenti ve düşünceler önemlidir. Günümüzde stratejik insan kaynakları sürecinde bu sürece önem verilerek hem organizasyonel verimlilik hem de işgörenin tatmin ve motivasyonu artırılmaktadır. Kariyer geliştirmede temel amaç işgörenlerin kariyer gelişimlerini yönlendirip, onlara destek olmaktır. Bu temel amaçla birlikte kariyer geliştirmenin amaçları (Barutçugil, 2004, s. 320);

- Amaçsızlık ve tatminsizlikten kaynaklanan verimsizliği azaltmak,
- Kariyer gelişim sürecindeki engelleri daha rahat aşmak,
- Gelecekte ihtiyaç duyulacak işgörenleri şimdiden yetiştirmek,
- Örgütte çalışanların kariyer beklentilerini ve bu konuya olumlu bakışlarını arttırmak,
- İşgörenlerde var olan ama gösteremedikleri gizli yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Örgütte yaratıcı ve gelişime açık bir hava yaratma amaçlarını taşımaktadır.

Etkili ve verimli bir kariyer planlama ve geliştirme sistemini gerçekleştirebilmek için temel olarak dört aşama mevcuttur. Bu aşamalardan ilki, etkili bir insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynakları planlaması gelecekteki işgören ihtiyacını belirler ve mevcut işgörenler ile ilgili kariyer planları yapar. İkinci olarak kişinin kendisini bireysel olarak değerlendirmesidir. Kişi kendi istek, yetenek ve tecrübelerini değerlendirir. Üçüncü aşamada ise bireyin özellikleri ile örgütün ihtiyaç duyduğu işgörenin karşılaştırılmasıdır. Son aşamada ise, kariyer geliştirme devreye girmektedir. Bu aşamada işgören, belirlenen kariyer hedeflerini hazırlayıcı bazı aktivitelere tabi tutulur (Emrez, 2004, 48).

Kariyer geliştirme programlarıyla hem çalışanlar hem de örgütler istedikleri seviyeye ulaşabilirler. Çalışanlar iyi bir kariyerle daha istekli ve gelecek korkusu

olmadan çalışır. Örgütler ise iyi birer kariyer sahibi olan işgörenleri ile piyasada daha rahat ve kendine güvenerek çalışacaktır.

Kariyer geliştirme ve planlama programlarının örgüte ve işgörene sağladığı yararların sayısı oldukça fazladır. Yukarıda sıraladığımız faydaları özetleyecek olursak, kariyer geliştirme ve planlama; işgörenin motivasyonunu arttırarak örgüte verimlilik katar, işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirir, işgörenler arasında adalet sağlar, örgüt içerisindeki işgörene öncelik verir ve iyi bir stratejik insan kaynakları planlaması sağlar, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını ortaya çıkararak eksiklikleri giderir.

2.3.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireylerin yetenek, iş bilgisi ve ilgilerini analiz ederek, onların gelecekleri için olumlu karar verme, düzenleme ve iyileştirme gibi faaliyetlerini kapsar. Kariyer yönetimi bireyin işe girişinden emekliliğine ve hatta emekliliğinden sonra ki dönemi de kapsayan bir süreçtir.

Bireylerin kariyer planlarının çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla denkleştirilip desteklenmesine kariyer yönetimi denir. Diğer bir ifadeyle örgütün ve bireyin ortak kazançlar ve hedeflerinin uyumlaştırılmasıdır. Kariyer yönetimi sürecinde bireylerin ve örgütlerin ayrı ayrı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar yerine getirildiği takdirde iyi işleyen bir süreç başlayacaktır. Kariyer yönetiminde unutulmaması gereken en önemli nokta eşit, tarafsız ve adil uygulama yapılmasıdır(http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=143&Where=danisma_merkezi&Category=02.07.2006).

Kariyer yönetimi aşağıdaki konuları kapsar (Barutçugil, 2004, s. 321);

- Örgüt sistemi ile insan kaynaklarının plan ve stratejilerinin birleştirilmesi,
- Kariyer patikalarının belirlenmesi,
- Kariyer olanakları için açık işlerin duyurulması,

- Performans değerlendirilmesi,
- Kariyer danışmanlığı,
- İş tecrübelerinin arttırılması amacıyla eğitim programları.

Kariyer yönetimi sürecine girildiğinde amaçlanan en önemli konu; işgörenleri arzu ettikleri hedeflere ulaşmaları ve sürekli ilerlemeleri için teşvik etmek ve bu sayede onların motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırarak verimliliğin yükselmesini sağlamaktır. Ayrıca, örgütün içindeki veya dışındaki en etkili ve verimli insan kaynaklarını sağlamakta diğer bir amaçtır. Bu amaçlar aynı zamanda kariyer yönetiminin faydalarını da ortaya koymaktadır.

Bu sistemle motive edilen birey, hedefine ulaşmada daha kararlıdır, kendini daha iyi yönetir. Böylece yüksek düzeyde performans ve motivasyonla daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar oluşturulur.

Başarılı bir kariyer yönetimi için dört temel faktöre ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14 Erişim Tarihi 04.10.2006);

- İyi planlanmış bir kariyer yönetimi,
- Üst yönetimin kariyer yönetimine olumlu bakması ve teşvik etmesi,
- Üst yönetimin kariyer yönetimi sürecindeki bütün aşamaları ve planlamaları ciddiye alması ,
- Hazırlanan bu program işveren ile işgören ve işgörenin bireysel planları arasında kariyer denkliği sağlamasıdır.

Kariyer yönetimi sürecini stratejik bir biçimde ele alan bir örgüt, kendini geliştirir, piyasada daha güçlü olur, iyi işgörenleri elinde tutar, dışarıdaki iyi işgörenleri bünyesine toplar, gelecek için başarılı adımlar atar ve verimliliğini sürekli arttırarak iyi bir örgüt halini alır (Barutçugil, 2004, s. 321).

2.3.3. Bireysel Kariyer Planlaması ve Yöntemi

Bireysel kariyer yönetimi bireyin kendi kariyer gelişimi için izlediği yol ve yaptığı faaliyetlerdir. Çalışan kişiler kendi isteklerinin, beklentilerini, performanslarını, güçlü ve zayıf yönlerini ve göz önüne alarak birer kariyer haritası çizerler ve örgütün de desteğini alarak bu patikadan ilerlemeyi amaçlarlar. Bununla birlikte bireysel kariyer yönetimi ve planlaması, kariyer yönetimi sürecinde örgütle ortak hedefler üzerinde beraber çalışırken bireyin kendi üzerine düşen görevlerdir.

Bireysel kariyer planlama sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2004, s. 321-322):

- Öncelikle kendi zayıf ve güçlü yönlerini tarafsız bir şekilde değerlendirmeli ve kendisini tanımalı,
- Mevcut fırsatların detaylı bir şekilde analizini yapmalı,
- Kişisel hedefler belirlemeli,
- Hedeflere ulaşmada çalışılacak olan işin gereklerini belirlemeli,
- Kariyer planlama süreci için gerekli eğitimleri belirleyip, bu eğitimleri almalı,
- Hedeflere ulaşmak için yapılması düşünülen planların detaylı bir şekilde analizi; uzun dönemli bir plan yapılacak ise uzun dönemdeki beklentilerin analizi yapılmalı,
- Kısa dönem planları gerçekleştirmek için uygun stratejilerin seçilip uygulanması,
- Uygulanacak stratejilerin aşamalarını belirlenmesi,
- Yapılacak tüm bu faaliyetlerin zaman planlarının yapılması ve elde olan kaynakların verimli kullanılmasıdır.

Sürekli değişen dünyada çalışan kişilerin sabit kalması beklenemez. Şartlar değişirken çalışanlarında istek ve beklentileri de değişecektir. Bu beklentilerden biri de kendini gerçekleştirmedir. Kendini gerçekleştirme arzusu içinde olan birey kariyer

ilerlemesi için gerekli itici gücü almış durumdadır. Bu kişiler kariyer yönetimi sürecini daha başarılı bir şekilde tamamlar ve bireysel kariyer gelişimleri ve yönetimleri için ellerinden geleni yaparlar.

Bireylerin kendi kariyer yönetimi ile ilgili yaptıkları faaliyetler oldukça fazladır. Bunlara örnek olarak; vizyon ve misyon belirleme, kariyer hedefleri belirleme, öncelikleri belirleme, bireysel eğitim, iş olanaklarını araştırma, etkili bir özgeçmiş, işe başvurma, oryantasyon, örgüt kültürünü benimseme, meslek yeniliklerini takip etme, örgütün ilkelerini benimseme, emekliliğe hazırlanma vb. sayabiliriz.

Bireysel kariyer planlaması; sağlanan kariyer olanakları doğrultusunda işgörenin başarısını ve terfi imkanlarını arttırmayı, iş tatminini, örgüte bağlılığını ve sadakatini arttırmayı ve işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını daha gerçekçi bir biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır (Çakal, 1999, s. 59-60).

İnsanlar için iş bir yaşamsal faktördür. Bu faktör hedeflere ulaşma bakımından oldukça önemlidir. Bireysel kariyer yönetimi sayesinde işgörenler örgüt içerisinde etkili ve hareketli olacaklardır. Bu etkililik işgörenlerin motivasyonunu arttırıp, örgüte bağlılıklarını arttıracaktır. Bu noktada bireysel kariyer yönetiminin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2001, 343).

İnsan kaynakları ve bireyler, bireysel kariyer yönetimi sürecinde beraber çalışarak bu süreçten daha başarılı çıkmayı başarabilmektedirler. Burada insan kaynaklarına ve bireylere düşen görevler vardır ve herkes üzerine düşen görevi yerine getirmek durumundadır.

Bireylerin, bireysel kariyer planlama sürecine üniversite öncesinde başlamalarında fayda vardır. Özellikle meslek liseleri ve özellikli liseleri seçecek olan kişiler için bu sürece daha da önceden başlanması gerekmektedir. Yanlış bir meslek seçimi kişinin hayatını olumsuz yönlendirebilir ve hiçbir işte başarılı olamayan mutsuz bir kişilik yaratabilir.

Kendilerine kariyer çizgisi çizen veya çizmek isteyen bireylerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan birisi de o işi gerçekten isteyip istemedikleridir.

Çünkü isteksiz olarak yapılan bir iş elbet bir gün başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Yapılması düşünülen kariyer planlaması ise istenilen işte yapılmalıdır.

2.3.4. Kariyer Dönemleri

Kariyer dönemleri bireylerin doğumundan başlayarak emekliliğine kadar ve hatta emeklilikten sonraki dönemlerini de kapsayan dört ayrı dönemde incelenecektir. Bu dönemlerden keşfetme-arama-eğitim dönemi 25 yaşlarına kadar olan dönemi, kurma-örgüte giriş 26-36 yaşlarına kadar olan dönemi, kariyerin orta dönemi 36-55 yaşlarına kadar olan dönemi ve ileri kariyer-kariyer sonu ise 56 ve sonrası ile ilgilidir. Kariyer dönemleri dört başlık altında açıklanabilir (Barutçugil, 2004, s.327-330, Ermez, 2004, s.54).

a. Keşfetme-Arama-Eğitim

Bu dönem kişilerin çocukluktan yetişkin birer birey olana kadarki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemi de kendi içinde üç değişik dönemde açıklayabiliriz. İlk olarak çocukluk dönemi (Emrez, 2004, s. 55); bireylerin çocukken akıllarında kurdukları, büyüklerinden görüp heveslendikleri işleri istemesidir. Çocukken herkes bir büyüğünü örnek alarak veya ona heveslenerek “ben büyüyünce olacağım” cümlesini kurmuştur. İşte bu cümle ile başlayan bir meslek isteği gelecekte olabileceği gibi zamanla veya şartlara göre de değişmektedir.

Bu dönemin ardından daha gerçekçi isteklerin sergilendiği ilköğretimin sonu ve lise çağlarına denk gelen ergenlik dönemi gelmektedir. Kişiler bu dönemde meslekleri daha iyi tanımaya başlamış ve daha gerçekçi isteklerde bulunmaya başlamıştır.

İlköğretimin bitiminden sonra seçilecek lisenin özelliği de kişileri mesleğe yönlendirmektedir. Özellikle meslek liseleri ve özelliikli liseleri seçerken aileler çocuklarının o alanı isteyip istemediklerini iyice öğrenmeleri gerekmektedir. Hatta gerekirse bu konuda bir uzmandan da yardım almalıdırlar. Çünkü bu tarz liselere

giriş yapıldıktan sonra kişinin gelecekteki mesleği büyük ölçüde belirlenmiş olmaktadır.

Keşfetme-arama-eğitim döneminin son aşaması olan üniversite ve sonrası (yüksek lisans ve doktora) yetişkinliğe atılan ilk adımdır. Bu dönemde kişiler seçtikleri üniversitede aldığı eğitim branşına göre mesleki kariyerine yön vermek durumundadır.

b. Kurma-Örgüte Giriş

Kariyer dönemlerinin ikinci dönemi olan kurma ve örgüte giriş dönemini de kendi içinde üç bölümde inceleyebiliriz (Özden, 2001. s. 19).

Bu süreç, ilk olarak iş arama ve bulma dönemiyle başlar. İş arama döneminde amaç sadece bir iş bulmak değil; çalışmak istenilen ve kariyer yapmak istenilen işe ulaşmaktır.

İş arama ve bulma evresini tamamladıktan sonra bulunan işe başlama ve bu işe alışma dönemi başlamaktadır. İşe yeni başlayan kişi eğer bu süreci olumlu olarak geçirirse işe daha çabuk alışır ve gelecekte bu başarı olarak geri döner. Oryantasyon sürecinde kişiler örgüte ve işe alışıp bağlanacak, yeni arkadaş ve meslektaşlar edinecek, örgütün amaçlarını, normlarını, değerlerini yani kültürünü öğrenecektir (Emrez, 2004, 56-57). Bu döneme sosyalleşme de denilmektedir (Savcı, 1999, s. 138).

Kurma ve örgüte girişin son safhasında ise kişiler artık işine yerleşmiş olup ilerleme çabası içerisindeyler. Bu dönemde bireylerin başarı, saygınlık ve özgürlük gibi ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır.

Önceki aşamaları geçtiği için birey artık, işinde başarılı, üretken ve verimli olmayı hedefleyecektir. İşinde kariyer yapmak için çaba sarf edecektir. Tabii ki tüm kişiler için bu söz konusu değildir. Bireyler tam bu aşamadayken birçok değişik olaylar yaşayabilirler. Örneğin askerlik, evlilik veya çocuk sahibi olmak kişilerin kariyerlerini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileme gücüne sahiptir. Bir başka örnek ise; işine adapte olmakta zorlanan veya çalıştığı işi sevmeyen bir birey bu

tatminsizliğini işini değiştirerek giderebilir. Bu değiştirme olayına “iş atlaması” denilmektedir. İş atlaması sürecinde bireyler yatay olarak “terfi” veya dikey olarak “başka yere transfer” yaptıkları işi değiştirebilmektedirler (Savcı, 1999, s. 138).

c. Kariyerin Orta Dönemi

Bir önceki dönemin sonlarına denk gelen performans değerlendirmeye bağlı ödüllendirme ve terfi sistemi bu dönem için de geçerlidir. İşgören bu dönemde göstermiş olduğu performansın karşılığını alamazsa motivasyon düşüklüğü ve isteksizlik başlar, bu da çalıştığı işten soğumaya sebep olur. Bu da “iş atlaması” ve “meslekten soğuma” gibi olumsuz çıktılarla hem işgörene hem de örgüte zarar verir. Kritik bir dönem olan “kariyerin orta dönemi” çalışanların yaşları gereği (36-55) birçok sürprizlerle doludur. Bunlar; aile, ev, giderek yaşlanan bir beden, artan sağlık sorunları gibi olumsuz durumlardır. Yaşanan bu durumlar çalışan kişiyi olumsuz etkilemektedir. Yaşanan olumsuz sürprizlerden önemli olan bir diğeri ise; “orta yaş krizi”dir. Orta yaş krizi iş veya özel hayatla ilgili durumlardan kaynaklanan bir durumdur. Bu kriz döneminde birey çok radikal kararlar alabilmektedir (Özden, 2001, s. 21).

d. İleri Kariyer-Kariyer Sonu

Bu dönem çalışan kişinin emekliliğe hazırlanması, emekli olması ve emekliliğinden sonraki dönemini kapsar. Çalışma hayatına yıllarını vermiş bir kişi için emeklilik kolay bir olay değildir. Emekliliğe her insan farklı açılardan bakabilir. Kimi insanlar için dinlenme, tatil, gerçekleştiremedikleri hobi ve zevklerini gerçekleştirme zamanı veya yeni bir iş iken kimi insanlar için ise bir boşluk ve bunalım olabilmektedir.

Günümüzde, örgütler çalışanlarına “emekliliğe hazırlık” planları hazırlayarak, onların emekliliğe daha rahat geçmelerini sağlamaktadır. Bir başka yöntem ise emekliliğe teşviktir. Aslında emeklilik yaşına gelmiş veya yaklaşmakta olan bireylerin örgüte daha faydalı olduğunu, örgüte daha az zarar verdiğini hemen hemen tüm örgütler bilmektedir. Çünkü çalışma hayatındaki kariyerini tamamlamak üzere

olan kişiler daha bilgili ve tecrübeli olurlar. Tecrübeleriyle yeni gelen gençlere yol gösterirler. Ayrıca bu kişiler emekliliğe hazırlandıkları için çok fazla bir beklenti içerisinde olmazlar. İşlerine daha bağlıdırlar. Ancak buna rağmen işten çıkarma konusunda bu faktörleri göz ardı etmektedirler (Barutçugil, 2004, s. 329-330).

Emeklilikten sonra daha iyi bir kariyer olanağının oluşabileceği asla unutulmamalıdır. Çünkü emeklilik dönemindeki kişiler artık öğretici konumdadır ve ilgili kişiler bu tecrübelerden yararlanmak isteyebilirler. Bunlara en güzel örnek emekli olduktan sonra danışmanlık yapan devletin üst düzeyindeki müdür ve diğer yöneticilerdir.

2.3.5. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, çalışan kişilerin çalışma hayatları boyunca iş ve kariyerleriyle ilgili davranışlarını ifade eder (Güney, 1998, s.160).

Bu davranışlar bireylerin kendi kişisel özelliklerine ve az da olsa şartlara göre değişmektedir. Bu çalışmada kariyer kalıpları dört ayrı grupta ele alınacaktır (Akgün vd. 2001, s. 164):

Geleneksel kariyer kalıbı; bireylerin tam zamanlı ve kararlı çalışmaya geçmeden önceki dönemiyle başlayan bir kalıptır. Bireyler aldıkları eğitimler ışığında staj veya yarı zamanlı işlerde çalışırlar. Tüm bu dönemlerden geçtikten sonra tam zamanlı bir işe yerleşerek çalışmaya başlarlar.

Kararlı kariyer kalıbı; çalışanların ömürleri boyunca aynı işte çalışmalarını ifade eder. Örgüt değişse de iş değişmemektedir.

Kararsız kariyer kalıbı; çalışan kişinin geleneksel süreçten geçtikten sonra o alanda çalışması beklenir, ancak bu kalıptaki kişiler tamamen farklı bir alanda çalışmaya başlarlar.

Çoklu deneme kariyer kalıbı; çalışan kişinin aynı anda iki yada daha fazla işi sürdürmeye çalışmasıdır. Bu kalıptaki kişilerin genellikle eğitim düzeyleri düşük ve az yetenekli kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişiler sürekli iş değiştirirler ve bir alanda kararlı olup uzmanlaşamazlar.

2.3.6. Örgütsel Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Örgütün işgörenler için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. Örgütsel kariyer yönetimi iyi planlanıp yürütülürse hem örgütlere hem de işgörelere fayda sağlayacaktır. İşgöreninin kariyerine yatırım yapan bir örgüt; işgöreninin moralini ve verimliliğini arttıracak, dolayısıyla kendi verimliliğini de arttırmış olacaktır. Bu durumda iki tarafın da karlı çıkması söz konusudur. Bu sistem; işe alma, terfi, ücretlendirme, kişisel yargılar, adalet, performans ve verimlilik konularında örgüte fayda ve katkı sağlayarak kendini gösterir (Emrez, 2004, s. 63-64). Bunun yanı sıra örgütsel kariyer planlaması ve yönetimi, dışardan eleman alınması yerine kendi uzmanını veya yöneticisini kendisi yetiştirir, örgüt içinden çıkarır.

Örgütlerin kariyer planlaması sürecine girmeleriyle işgörenler de bundan fayda sağlayacaktır. Bu yararlar (Barutçugil, 2004, s. 322-323);

- Terfi edip yüklebileceklerini bilmeleri, onların işlerine daha da bağlanmalarına sebep olacaktır, bu da başarılarını arttıracaktır,
- Farklı kişilik ve eğitim seviyesindeki kişilerin bu süreçle birlikte, örgüte duydukları bağlılık duygularının güçlenmesi,
- Bireylerin gizli yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerinin artırılması ve daha gerçekçi bir kariyer planlaması yapmalarının sağlanması,
- Çalışan kişilere eğitim ve gelişim olanaklarının sunulması,
- Çalışanların işe dönük bilgi ve becerilerinden yöneticilerin bilgi sahibi olması,
- Çalışanların iş ve sorumluluklarıyla ilgili olarak sahip oldukları ihtiyaçlarının tatmin edilmesi,

Örgütsel kariyer planlaması, örgütte çalışan tüm işgörenlerin bu programa alınması durumudur. Zaten güçlü bir kariyer programı tüm seviyedeki çalışanları bu programa dahil edip imkanlar sunan programdır. Ancak bu durumun bazı istisnaları vardır. Örgütler genellikle terfi alacak bireyleri seçer ve onlara özel kariyer yolları oluşturur. Bunun için iş analizleri yapılarak, iş ve görev tanımları oluşturulur,

pozisyonun gerekleri belirlenir ve kariyer kaynakları açıklanır. Daha sonra seçilen bu kişilerin bir üst pozisyona geçebilmeleri için eğitim vb. yetiştirme programları başlar.

Örgütte çalışanların bazılarının bu program dışında tutulmasının nedenlerinin de haklı gerekçeleri bulunmaktadır. Örneğin; terfi almakla hiçbir ilgisi olmayanlar, emekliliği yaklaşanlar, özel sorunları işini engelleyecek kadar olanlar ve farklı ilgi alanları olanlar gibi mazeretleri olan çalışanlar bu program dışında tutulabilir (Kaynak vd., 1998, s. 239-240). Tabi ki tüm bu ayrımları yaparken örgüt içerisindeki bütünlüğü bozmamaya çaba gösterilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çözümü zor bir sorunla karşılaşılabilir.

Örgütsel kariyer planlamasının başarıyla uygulanması durumunda aşağıdaki amaçlara ulaşması beklenir (Çakal, 1999, s. 62; Barutçugil, 2004, s. 322):

- İşgörenlerin potansiyelini yükseltir,
- İşgörenlerin performansını ve verimliliğini artırır,
- Örgütün kendi hedeflerine ulaşmasını sağlar,
- İşgörenlerin örgüte bağlılığını artırır,
- İşgörenlerin iş tatmini, motivasyon ve huzurunu artırır,
- İşgören devir hızını düşürür, dolayısıyla maliyetleri azaltır,
- Mevcut insan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlar.

Örgütlerde kariyer planlaması çalışmalarının çok sayıda yararları vardır. Ancak bu yararları gerçekleştirebilmek için örgütler kariyer eğitimi, kariyer bilgilendirmesi ve kariyer danışmanlığı faaliyetleri ile kariyer planlaması çalışmalarını desteklemelidirler (Werther and Danis, 1994, s. 284).

2.3.7. Kariyer Yönetim Modeli

Bireysel ve örgütsel kariyer hedeflerinin birlikte hareket ettiği bir yönetim modelinde örgütler daha başarılı olmaktadır.

Kariyer yönetimini bir model çerçevesinde ele alınmak istendiğinde, üç boyuttan oluştuğunu görülmektedir. Birinci boyut öznel boyut (değerler, tutumlar, kişilik vb.) birey odaklı bir boyuttur, ikinci boyut nesnel yön (iş ve işle ilgili uygulamalar ve durumlar) iş ve örgüt odaklı bir boyuttur, üçüncü boyut ise; öznel yönün uzantısı olarak kişisel amaçlarla, nesnel yönün uzantısı olan organizasyonel amaçların birleştirildiği boyuttur (<http://www.humanresourcesfocus.com>,2007).

Bu uyumlaştırma sürecinde bazı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler ile birlikte uyumlaştırma süreci gerçekleşmiş olacaktır. Bu yöntemlerden bazılarını aşağıda değinilecektir.

İlk olarak *kariyer geliştirme sistemi*; örgütün işgücü ihtiyacı ile işgörenin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma amacıyla yürütülen, organize edilmiş, biçimsel ve planlı çabaların tümüne denir. Kariyer yönetiminin uygulamadaki hali olarak görülen *örgütsel kariyer geliştirmenin* amacı ise; örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçların birleştirilmesidir (Erdoğan, 2003, s. 17).

2.3.8. Kariyer Yönetim Modelinde Kullanılan Teknikler ve Araçlar

Bireylerin ve örgütlerin kariyer amaçlarını birleştirmede birçok teknik ve yöntem kullanılmaktadır. Aşağıda sıralanan araçların bir bölümü sadece bu modelde kullanılırken bir bölümü de diğer insan kaynakları faaliyetlerinde de kullanılmaktadır.

1. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, kariyer gelişimi sürecinde izlenecek yolu veya yolları ifade eden bir kavramdır. Örgütler kariyer yapacak personellerini seçtikten sonra onlara kariyer patikası çizerek kariyerlerinde yatay veya dikey geçiş yapmalarına olanak sağlarlar. Çalışanlar alanlarındaki bir üst pozisyona veya farklı bir departmana (alana) da geçebilmektedirler. Gerçekleştirilecek bu geçiş kariyer patikasından geçerek gerçekleşmektedir. Çalışan personele kariyer patikası çizilirken bazı yollardan geçmek gereklidir. Kariyer patikası çizilirken izlenecek ilk yol iş analizleri

yapılarak; işin özellikleri ve gerekleri ortaya konulur. O iş için gerekli olan bilgi, beceri ve tecrübenin sınırları; o pozisyona gelebilmek için hangi pozisyonda olunacağı veya asgari özellikler ve diğer tüm gerekler belirlenir (Moorehead and Griffn, 1989, s. 654-655).

İzlenecek ikinci yol ise; değişik pozisyonlardaki işlerin ortak yönlerini ortaya koymaktır. Benzer bilgi, beceri ve yetenekler belirlenerek ortak yönler ortaya konulur. Üçüncü yol; birbirleriyle temel yapıda ve pratiğe dönük noktalarda benzerlik görülen işlerin gruplandırılmasıdır. Bu sayede aynı iş gruplarının en üst pozisyonu ile en alt pozisyonu aynı tabloda görünür. Kariyer patikasının çizilmesindeki son yol ise; aynı grupta yer alan pozisyon konumlarındaki işler arasındaki fonksiyonel bağları araştırmak, bulmak ve bu bağları güçlendirmektir. Bu işlem yapılırken iş grupları ile kariyer patikaları birbirlerine bağlanmış olacaktır (Özden, 2001, s. 123).

Örgütler kariyer patikaları çizerken çalışanların görüşlerine ve fikirlerine çok aykırı bir durum olmadıkça yer vermelidir. Kariyer patikaları çizilirken örgüt diğer değişmelere ve yeniliklere de açık olmalıdır.

2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı kariyerlerini iyileştirmek isteyen çalışanlara danışmanlık verme hizmetidir. Kimi örgütler çalışanlarının daha iyi kariyer kararları almaları ve aldıkları bu kararları daha iyi yürütmeleri için kariyer danışmanlığı hizmeti verirler.

Bu danışmanlığın temel amacı, kariyer fırsatlarının araştırılmasıdır. Çalışanlarının gelişimine önem veren örgütler bu konularda çalışanlarına yardım etmesi için kariyer konusunda uzman kişilerden oluşan danışman veya danışmanlar atarlar.

Kariyer danışmanları, çalışanın ilgi alanlarını öğrenip bu bilgilere yönelik işle ilgili bilgileri sağlayan, onların yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve yöneterek yardımda bulunan kişidir (Savcı, 1999, s. 142).

Kariyer danışmanları bazen yöneticiler bazen de örgüt dışından alınan uzman kişiler olabilmektedir. Ancak örgüt içinden yönetici veya başka birinin atanması durumunda bu konudaki eğitimine ve yeterliliğine bakılmalı, eksiklikler varsa giderilmelidir.

Örgütteki deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedirler. “Mentor” veya “akıl hocası” da denilen bu kişiler deneyimlerini genç yöneticilere veya yönetici adaylarına aktararak onlara kariyerlerinde rehberlik ederler (Özden, 2001, s. 143).

Kariyer danışmanlığı insan kaynakları departmanı tarafından üç şekilde yapılmaktadır. İlk olarak, organizasyonların personel kadrosu, yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyenler için yürütülen informel danışmanlık hizmeti, ikinci olarak ise, kariyer değerlendirme ve geliştirme merkezleri gibi işgörenlere kariyerleri konusunda bilgi sağlayan formel danışmanlık hizmeti; son olarak da performans değerlendirmeyi kapsayan danışmanlarla kariyer danışmanlığı hizmeti verilemektedir. Performans değerlemeye kariyer bilgisinin katılması kariyer planlamada güncel bir ilgiyi oluşturur (http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=468&baslik=kariyer_danismanligi&i=kariyer 21.11.2006).

3. Kariyer Rehberliği

Çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için genellikle örgüt içindeki kişilerin çalışanlara rehberlik etmesi işidir. Örgütteki deneyimli kişiler, insan kaynakları uzmanları veya çalışanları, işgörenlere hedeflerine ulaşmaları için neleri yapmaları gerektiğini gösterirler. Bunlara örnek olarak; alacağı eğitimler, seminerler, okuyacağı kitaplar vb. örnek verilebilir.

Kariyer danışmanlığının bir uzantısı veya tamamlayıcısı olan kariyer rehberliğini mentorlar da verebilmektedirler. Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda örgüt dışında yapılan danışmanlık hizmetinin örgüt içinde verilmesidir (Özden, 2001, s. 124).

4. Kariyer Merkezleri

Daha çok büyük örgütlerde kurulan, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış halde danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır (<http://www.kykonline.com/content/view/105/66/> 01.01.2007).

Kariyer merkezlerinde, rehberlikte veya danışmanlıkta önerilen tüm metotların uygulanabilmesi için düzenlenmiş çalışma alanları oluşturulmalıdır. Kariyerlerini geliştirmek isteyen bireyler danışman ve rehberlerden aldıkları tavsiyeler ışığında bu merkezlere girip ihtiyaçları olan eğitimi, bilgiyi, materyalleri, gelişim programları vb. almaları gerekmektedir.

5. Kariyer Haritaları

Kariyer haritalarında örgütteki işler ve pozisyonlar bir şema ile gösterilir. Bu şemada gösterilen işler ve pozisyonlar için gerekli deneyim, bilgi ve yeterliliklerin neler olduğunu da açıkça görmek mümkündür. Bu şemada bir pozisyondan diğer pozisyona nasıl geçileceğinin gösterildiği şemalardır. Kısacası bu haritalar ilerlemenin pusulasıdır.

6. Koçluk

Koçluk, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için belli bir gruba verilen ders, eğitim, seminer, konferans vb. vererek o amaçlara hazırlama tekniğidir. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini geliştirmek, zayıflıklarını güçlendirmek için işletme dışından görevlendirilen kişilerdir (Aytaç, 1997, s. 147).

Koçlar rehberlik ederek yöneticilerin zor durumlardan veya kriz dönemlerinden nasıl başarıyla çıkılacağını veya tehlikelere karşı nasıl hazırlıklı olunacağını öğreten kişilerdir. Örgütlerdeki deneyimli kişilerden de beklenen bir görevdir koçluk. Örgütteki deneyimli kişiler veya dışarıdan atanan koçlar genç yöneticilere yöneticilik konusunda (amaçların saptanması, işgören motivasyonu,

performans değerlendirme, kariyer yönetimi vb.) bilgilerini ve deneyimlerini aktararak onların daha iyi bir yönetici olmalarını sağlarlar.

7. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla örgüt içinde veya örgüt dışında işgörelere sunulan eğitim imkanlarıdır. Eğitim ve geliştirme programları hazırlanarak örgütte çalışan işgöreleri daha hızlı bir şekilde örgüte adapte edilebilir ve faydalı bir işgören yapılabilir.

Bu programlar tüm eğitim metotlarıyla sunulabilir. Bunlara örnek olarak; workshoplar, konferans, seminer, uygulamalı eğitim, film, örnek olay, anlatım vb. eğitim metotları sıralanabilir.

8. İş Rotasyonu

İş rotasyonunda birden fazla iş söz konusudur. Bazı işlerin yarattığı sorunları azaltmak için işgören başkaları ile iş değiştirir. Çok tekrar ve dikkat gerektiren işler buna örnektir (Güney, 1998, s. 151).

İş rotasyonu, işgörelenin önceden belirlenmiş bir programa belirli bir sıra ve düzen içerisinde hazırlanmasıdır. Alt düzey işgörelere uygulanarak örgütteki işler hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmaları amaçlanmaktadır. İş rotasyonu, işgörelenin yanı sıra yöneticilerin geliştirilmesinde bir eğitim tekniğı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kariyerlerinde ilerlemek isteyen tüm yöneticilerin bu programdan geçmeleri gerekmektedir (Kaynak vd. 1998, s. 69).

Rotasyonlar, kişilere bir şirketi tüm yönleriyle tanıma fırsatı verir. Aynı pozisyonda yıllarca çalışan insanların motivasyonlarının zamanla azaldığını göz önünde bulunduran insan kaynakları, hem şirket içi hem şirket dışı rotasyon uygulamalarına başvurumaktadırlar. Böylece çalışanlar yeni iş deneyimleriyle farklı vizyonlar ve bakış açıları kazanarak kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta, bu katkı ise performanslarındaki artış ile şirkete artı değer olarak dönmektedir.

9. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, bir işe ek görevleri olduğu kadar daha büyük otoriteyi ve sorumluluğu taşımaktır. Rutin işlerin içeriğini artırma programıdır. Bu yolla iş hem sorumluluk hem de çeşitlilik kazanır (Güney, 1998, s. 151).

Yapılan işin içeriğinin daha anlamlı ve çekici hale getirilerek değiştirilmesidir. Bu değişim işgörene, kişisel gelişim, tecrübe, başarı ve sorumluluk duygusu sağlar. İş zenginleştirme, çalışanların becerilerini geliştirdiği için iyi bir kariyer aracıdır.

3. YÖNTEM

Araştırmamızın yöntem bölümünde sırasıyla, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizine değinilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya öncelikle literatür taramasıyla başlanmıştır. Yapılan literatür taramasından yola çıkarak anket soruları oluşturulmuştur. Anket sorularında gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra toplam 24 kapalı uçlu sorudan oluşan bir anket formu meydana gelmiştir. Ankette yer alan sorular resort otel işletmelerinde stratejik insan kaynakları sürecinde performans değerlendirmesinin kariyer yönetimine etkilerini araştırmaya yöneliktir. Ankette öncelikle yöneticilerin demografik ve iş bilgilerine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Konu ile ilgili sorular iki bölüm halinde sorulmuş olup, ikinci bölümde likert ölçeğine dayanarak sorulan sorular üç grup halinde sorulmuştur.

Daha sonra mevcut durumu ortaya koymak amacıyla kullanılan anket, otel işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen veriler SPSS 12.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) paket programına aktarılmıştır ve analiz edilmiştir.

3.2. Araştırma Evreni

Araştırma resort otelleri kapsadığı için anket çalışması sahil bölgelerinde gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet açısından ve resort otellerin yoğun olarak bir arada bulunması açısından Antalya ili ve ilçeleri anket uygulamaya uygun görülmüştür.

Araştırma Antalya ili ve ilçelerindeki resort otellerin tamamına uygulanmaya çalışılıp, gerek imkanlar, zaman ve maliyet gerekse cevap alınabilme durumundan dolayı 19’undan cevap alınabilmiştir. Araştırma 19 otelden toplam 112 adet anketin cevaplanmasıyla sonuçlanmıştır.

Anketler, Antalya ilindeki resort otellerin yönetim kademesindeki kişilere uygulanması anket sorularının cevaplarının geçerliliği bakımından daha uygun bulunmuştur. Anketler otellerin genel müdür, genel müdür yardımcıları, departman müdürleri ve departman şeflerine uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden 112 tanesi değerlendirmeye uygun görülmüştür.

3.3. Verilerin Toplanması

Konuyla ilgili birincil verilere ulaşmak için verileri toplarken anket tekniğine başvurulmuştur. Araştırmada literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında 24 kapalı uçlu sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır (EK-1). Hazırlanan bu anket formu Antalya ilindeki resort otellerin yönetim kademesindeki çalışanlara cevaplandırılarak birincil verilere ulaşılmıştır. Yöneticilerden gelen cevaplar doğrultusunda veri tabanı oluşmuştur. Ankette stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer gelişimi ile ilgili alan soruları üç grup olarak bölünmüştür. Verileri analiz ederken bu gruplardan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ankete ilişkin Güvenilirlik analizi de yapılmış olup sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur. verilmiştir.

Tablo 4

Anket Formundaki Yaklaşımların Anketteki Soru Sayısı ve Yeri

Sorular	Soru Sayısı	Anketteki Sıra Numarası	Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alfa) “ α ”
Stratejik İnsan Kaynakları ile İlgili Görüşler	5	8-12	0,621
Performans Değerlendirme ile İlgili Görüşler	6	13-18	0,723
Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşler	6	19-24	0,726

Bu grup sorularında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğinin kullanılmasının amacı yöneticilerin sorulara daha ayrıntılı bir cevap vermesi ve cevapların bir yelpaze gibi sergilenmesidir (Arıkan, 2000, s.110) . Likert ölçeğinde 5. “Kesinlikle Katılmıyorum”, 4. “Katılmıyorum”, 3. “Kararsızım”, 2. “Katılıyorum” ve 1. “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 12.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) paket programına aktarılmıştır. Veri tabanındaki verilerle birlikte çeşitli analizler yapılmıştır.

Verilerin analizinde; yöneticilerin kişisel bilgileri, işgörenleri değerlendirdikleri kriterler, kullandıkları değerlendirme yöntemi ve değerlendirme sonuçlarını nerelerde kullandıklarını tespit etmek amacıyla frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Ayrıca stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili grup soruları da yorumlamak için frekans ve yüzde dağılımlarına ihtiyaç duyulmuş ve çıkarılmıştır. Bu analizler amaçlar doğrultusunda yapılmıştır. Verilerin frekans dağılımları bulunmuş Ki-kare ve Anova testleri yapılmıştır.

Araştırmanın analizinde ayrıca;

- İşletmedeki yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasındaki ilişkinin dağılımını,
- İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasındaki ilişkinin dağılımını,
- İşletmedeki yöneticilerin konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasındaki ilişkinin dağılımını,
- İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasındaki ilişkinin dağılımını, tespit etmek amacıyla verilere Ki- kare testinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın analizinde son olarak;

- Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin konumları ile arasındaki ilişkiyi,
- Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin yöneticilik deneyim yılları ile arasındaki ilişkiyi,
- Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile arasındaki ilişkiyi,

tespit etmek amacıyla verilere tek yönlü varyans analizi olan Anova testinden faydalanılmıştır.

4. BULGULAR ve YORUMLAR

4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Araştırmanın ilk bölümünde; araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları, pozisyonları, yöneticilik deneyimleri ve eğitim durumlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarının Yüzde ve Frekans Dağılımları

Yaş	n	%
18-25	18	16,1
26-35	51	45,5
36-45	29	25,9
45 ve üstü	14	12,5
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş grupları incelendiğinde, yöneticilerin %45,5'i 26-35 yaş grubunda bulunmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun genç-orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bunun yanında %25,9'u 36-45, %16,1'i 18-25 ve %12,5'i ise 45 ve üstü yaşlardadır. Yöneticilerin çoğunun genç-orta yaş grubunda bulunması örgüte dinamizm katar.

Tablo 6

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarının Yüzde ve Frekans Dağılımları

İşletmedeki Pozisyon	N	%
Genel Müdür	9	8,0
Genel Müdür Yardımcısı	20	17,9
Departman Müdürü	41	36,6
Departman Şefi	42	37,5
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan kişiler işletme faaliyetlerini yürüten 4 farklı kademedeki yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %8'i genel müdür, %17,9'u genel müdür yardımcısı, %36,6'sı departman müdürü, %37,5'i departman şefidir. Bir otel işletmesinde birden fazla sayıda olduğundan dolayı departman müdürleri ve şeflerinin sayısı daha fazladır. Departman müdürlerinin ve şeflerinin fazla olması işgörenle üst yönetim arasındaki köprü pozisyonları sebebiyle anket sonuçları açısından olumludur.

Tablo 7
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Deneyim Yıllarının Yüzde ve Frekans Dağılımları

Deneyim	n	%
1-6 Yıl	17	15,2
6-9 Yıl	48	42,9
9-15 Yıl	25	22,3
15 ve Üstü	22	19,6
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine yıl bazında bakıldığında Tablo-7'de de görüldüğü üzere, %42,9'u 6-9 yıl, %22,3'ü 9-15 yıl, %19,6'sı 15 yıl ve daha uzun süre ve %15,2'si ise 1-6 yıl deneyime sahiptirler. 6 yıl ve üstü deneyim yılı yöneticilikte azımsanmayacak bir süredir. Yöneticilerin sadece %15,2'si 6 yılda az deneyime sahiptir.

Özetle resort oteller deneyimli yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Bu sonuç da anket sonuçları açısından olumludur.

Tablo 8
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Yüzde ve Frekans Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
İlköğretim	5	4,5
Ortaöğretim	41	36,6
Lisans	54	48,2
Lisansüstü	12	10,7
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %48,2'si lisans, %36,6'sı ortaöğretim, %10,7'si lisansüstü ve %4,5'i ilköğretim derecesinde eğitime sahiptirler. Görüldüğü üzere yöneticilerin çoğu lisans mezunudur ve ilköğretim seviyesinde olanlar ise en az seviyededir. Resort otellerin yöneticilerinin %58,9'unun lisans ve lisansüstü seviyesinde olması araştırma sonuçlarını olumlu etkileyecek bir durumdur. Bu durum resort otellerin eğitimli insanların yönetiminde olduğunu göstermektedir.

4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirmesi ve Kariyer Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Tablo 9
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşgörenleri Öncelikle Değerlendirdikleri Kriterlerin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Değerlendirme Kriteri	N	%
Performansına	62	55,4
Dürüstlüğüne	16	14,3
Kişiliğine	13	11,6
Örgütteki Çalışma Süresine	10	8,9
Tanıma ve Yakınlık Derecesine	6	5,4
Kıdemine ve Pozisyonuna	5	4,5
Toplam	112	100,0

Araştırma kapsamındaki resort otellerin tamamında performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Ancak yöneticilerin işgörenlerini değerlendirirken ilk olarak işgörenin hangi özelliğine göre değerlendirdiği de oldukça önemli bir durumdur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası (%55,4) İşgörenleri ilk olarak performansına göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç araştırma açısından olumlu bir sonuçtur. Performansın haricinde yöneticilerin %14,3'ü dürüstlüğüne, %11,6'sı kişiliğine, %8,9'u örgütteki çalışma süresine, %5,4'ü tanıma ve yakınlık derecesine ve son olarak %4,5'i kıdemine ve pozisyonuna göre değerlendirmektedir.

Tablo 10

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kullandıkları Performans Değerlendirme Yönteminin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Performans Değerlendirme Yöntemi	N	%
Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	34	30,4
Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	50	44,6
Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler	23	20,5
360 Derece Performans Geri Bildirimi Yöntemi	5	4,5
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %44,6'sı işgörenlerini ortak performans kriter ve standartlarına dayalı olarak, %30,4'ü bireysel performans standartlarına dayalı olarak, %20,5'i kişiler arası karşılaştırmalara dayalı olarak ve %4,5'i ise 360 derece geribildirim yöntemine dayalı olarak değerlendirmektedir. Resort otel işletmeleri 360 derece performans geri bildirim yöntemini kullanarak daha iyi dönüt verir bu da performansın artmasını sağlar. Araştırma kapsamındaki otellerde bu sistemin çok kullanılmadığı ortaya çıkmaktadır.

Resort otellerin %44,6'sında "Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler" uygulanmaktadır. Bu tarz yöntemler örgütün tümünün veya belirli bir departmanının performansının ölçülmesinde daha başarılı sonuçlar verir. Konaklama işletmeleri gibi hizmet ağırlıklı işletmelerde, örgütün tamamı veya departmanların performansı bireysel performanstan daha etkili sonuçlar verir.

Tablo 11

**Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını
Nerede Kullandıklarının Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Değerlendirme Sonuçları Nerede Kullanılıyor?	N	%
Kariyer Planlaması ve Yönetiminde	65	58,0
Ücret Yönetiminde	22	19,6
Operasyon Anında (İş esnasında)	6	5,4
Yıllık Eğitim Planının Hazırlanmasında	19	17,0
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %58'i performans değerlendirme sonuçlarını kariyer planlaması ve yönetiminde kullanmakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu konumuz açısından olumlu bir gelişmedir. Diğer kullanım yerlerine bakacak olursak, yöneticilerin %19,6'sı ücret yönetiminde, %17'si yıllık eğitim planının hazırlanmasında ve %5,4'ü operasyon anında kullandıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmamızın ana amacı olan performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanıp kullanılmadığı yukarıdaki tabloda net bir şekilde görülmektedir. Tabloya göre resort konaklama işletmelerinin %58'i performans değerlendirme sonuçlarını kariyer yönetiminde kullanmaktadır.

Tablo 12
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları ile İlgili
Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımları

Stratejik İnsan Kaynakları ile İlgili Görüşler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İnsan kaynakları planlaması yapılmaktadır	10	8,9	82	73,2	1	0,9	6	5,4	6	5,4
İşgören eğitime gereken önem verilmektedir	48	42,9	39	34,8	5	4,5	20	17,9	-	-
Rekabetçi üstünlük sağlamak için stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç olduğu kesindir	25	22,3	54	48,2	10	8,9	17	15,2	6	5,4
İşgörenlerle ilgili seçim, değişim, performans değerlendirme, eğitim gibi konulara stratejik açıdan bakılması gerekmektedir	36	32,1	55	49,1	10	8,9	11	9,8	-	-
Yöneticilerimizin işgörelere bakış açıları, örgütümüze katma değer katacak kişileri seçmek ve onlara eğitim ve kariyer olanağı sunmaktır	21	18,8	69	61,6	9	8	13	11,6	-	-

Tablo-12’de araştırmaya katılan yöneticilerin insan kaynaklarını stratejik açıdan ele alıp almadığı, insan kaynakları sürecine ne kadar stratejik açıdan yaklaştıkları incelenmiştir. Yukarıda beş yargının yüzde ve frekansları verilmiştir.

Buna göre her bir yargı ayrı ayrı incelendiğinde; “İnsan kaynakları planlaması yapılmaktadır” yargısında yöneticilerin %8,9’u kesinlikle katılıyorum, %73,2’si ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %5,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %5,4’ü katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %0,9’u da bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

İkinci yargı olan “İşgören eğitime gereken önem verilmektedir” yargısında yöneticilerin %42,9’u kesinlikle katılıyorum, %34,8’i ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %17,9’u katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %4,5’i de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

“Rekabetçi üstünlük sağlamak için stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç olduğu kesindir” yargısına ise yöneticilerin %22,3’ü kesinlikle katılıyorum, %48,2’si ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %5,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %15,2’si katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %8,9’u da bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

Bir diğer yargı olan “İşgörenlerle ilgili seçim, değişim, performans değerlendirme, eğitim gibi konulara stratejik açıdan bakılması gerekmektedir” yargısına ise yöneticilerin %32,1’i kesinlikle katılıyorum, %49,1’i ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %9,8’i katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %8,9’u da bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

Stratejik insan kaynaklarıyla ilgili son yargı olan “Yöneticilerimizin işgörene bakış açıları, örgütümüze katma değer katacak kişileri seçmek ve onlara eğitim ve kariyer olanağı sunmaktır” yargısına ise yöneticilerin %18,8’i kesinlikle katılıyorum, %61,6’sı ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %11,6’sı katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Tablo 13
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme ile İlgili
Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımları

Performans Değerlendirme ile İlgili Görüşler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılmaktadır	38	33,9	61	54,5	4	3,6	8	7,1	1	0,9
İşgörenler hakkında doğru ve güvenilir bilgiler almaktayız	18	16,1	73	65,2	8	7,1	10	8,9	3	2,7
Performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim sağlanmaktadır	18	16,1	70	62,5	8	7,1	13	11,6	3	2,7
Değerlendirme, işgörenin bilgisini, yeteneğini, yetkinliğini, niteliklerini, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır	18	16,1	73	65,2	5	4,5	12	10,7	4	3,6
Ücret, terfi, zam, işten çıkarma, nakil vb. ciddi kararlar bu objektif değerlendirme sonuçlarıyla ilgilidir	10	8,9	53	47,3	7	6,2	30	26,8	12	10,7
Performans değerlendirmesi sonucunda kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları yön bulmaktadır. İşgörenlerin kariyer ilerlemeleri bu sonuçlarla doğru orantılıdır.	22	19,6	66	58,9	5	4,5	14	12,5	5	4,5

Tablo-13’de araştırmaya katılan yöneticilerin performans değerlendirme ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Performans değerlendirme ile ilgili görüşler altı farklı yargıda bir grup oluşturulmuştur.

Altı yargıdan ilki olan “Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılmaktadır” yargısına yöneticilerin %33,9’u kesinlikle katılıyorum, %54,5’i ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %0,9’u kesinlikle katılmıyorum, %7,1’i katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %3,6’sı da bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

İkinci yargı olan “İşgörenler hakkında doğru ve güvenilir bilgiler almaktayız” yargısına yöneticilerin %16,1’i kesinlikle katılıyorum, %65,2’si ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %2,7’si kesinlikle katılmıyorum, %8,9’u katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %7,1’i de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

Diğer bir yargı olan “Performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim sağlanmaktadır” yargısına yöneticilerin %16,1’i kesinlikle katılıyorum, %62,5’i ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %2,7’si kesinlikle katılmıyorum, %11,6’sı katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %7,1’i de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

“Değerlendirme, işgörenin bilgisini, yeteneğini, yetkinliğini, niteliklerini, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır” yargısına ise yöneticilerin %16,1’i kesinlikle katılıyorum, %65,2’si ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %3,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %10,7’si katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %4,5’i de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

“Ücret, terfi, zam, işten çıkarma, nakil vb. ciddi kararlar bu objektif değerlendirme sonuçlarıyla ilgilidir” yargısına ise yöneticilerin %8,9’u kesinlikle katılıyorum, %47,3’ü ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %10,7’si kesinlikle katılmıyorum, %26,8’i katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %6,2’si de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

Performans değerlendirme ile ilgili son yargı olan “Performans değerlendirmesi sonucunda kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları yön

bulmaktadır. İşgörenlerin kariyer ilerlemeleri bu sonuçlarla doğru orantılıdır.” yargısına ise yöneticilerin %19,6’sı kesinlikle katılıyorum, %58,9’u ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %4,5’i kesinlikle katılmıyorum, %12,5’i katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %4,5’i de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

Tablo 14

**Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerine Ait
Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşgörenlerimize bireysel kariyer geliştirmeleri için imkanlar sunup onları teşvik etmekteyiz	24	21,4	67	59,8	5	4,5	8	7,1	8	7,1
İşgörenlerin de fikirleri alınarak kariyer stratejileri belirlenmektedir	23	20,5	63	56,2	10	8,9	10	8,9	6	5,4
Hedeflenen stratejiler ışığında kariyer patikaları belirlenmektedir	11	9,8	60	53,6	7	6,2	24	21,4	10	8,9
Hazırlanan bu program işveren ile işgören ve işgörenin bireysel planları arasında kariyer denkliği sağlamaktadır	21	18,8	57	50,9	13	11,6	21	18,8	-	-
Kariyer konusunda yöneticilere ve işgörelere hizmet içi eğitim programı verilmektedir	18	16,1	56	50,0	12	10,7	19	17,0	7	6,2
Kariyer gelişim merkezimiz ve bilgi bankamız işgörenlerimizin hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır	4	3,6	54	48,2	5	4,5	48	42,9	1	0,9

Üçüncü ve son grup sorularında yöneticilerin kariyer yönetimi hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Bu bölüm altı farklı yargıyla tespit edilmeye çalışılmış, elde edilen veriler Tablo-14’de gösterilmiştir.

İlk yargı olan “İşgörenlerimize bireysel kariyer geliştirmeleri için imkanlar sunup onları teşvik etmekteyiz” yargısına yöneticilerin %21,4’ü kesinlikle katılıyorum, %59,8’i ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %7,1’i kesinlikle katılmıyorum, %7,1’i katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %4,5’i de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

İkinci yargı olan “İşgörenlerin de fikirleri alınarak kariyer stratejileri belirlenmektedir” yargısına yöneticilerin %20,5’i kesinlikle katılıyorum, %56,2’si ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %5,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %8,9’u katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %8,9’u da bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

Bir diğer yargı olan “Hedeflenen stratejiler ışığında kariyer patikaları belirlenmektedir” yargısına yöneticilerin %9,8’i kesinlikle katılıyorum, %53,6’sı ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %8,9’u kesinlikle katılmıyorum, %21,4’ü katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %6,2’si de bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

“Hazırlanan bu program işveren ile işgören ve işgörenin bireysel planları arasında kariyer denkliği sağlamaktadır” yargısına ise yöneticilerin %18,8’i kesinlikle katılıyorum, %50,9’u ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %18,8’i katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %11,6’sı da bu yargıya kararsız cevabını vermişlerdir.

“Kariyer konusunda yöneticilere ve işgörelere hizmet içi eğitim programı verilmektedir” yargısına yöneticilerin %16,1’i kesinlikle katılıyorum, %50’si ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %6,2’si kesinlikle katılmıyorum, %17’si katılmıyorum cevabını vererek olumsuz

görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %10,7'si de bu yargıya karasız cevabını vermişlerdir.

Son yargı olan “Kariyer gelişim merkezimiz ve bilgi bankamız işgörenlerimizin hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır” yargısına ise yöneticilerin %3,6'sı kesinlikle katılıyorum, %48,2'si ise katılıyorum cevabını vererek olumlu cevap vermişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %0,9'u kesinlikle katılmıyorum, %42,9'u katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin %4,5'i de bu yargıya karasız cevabını vermişlerdir.

4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerinin Kişileri Değerlendirdikleri Kriterler ve Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullandıkları Yerler İle Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerinin, kişileri değerlendirdikleri kriterler ve performans değerlendirme sonuçlarını kullandıkları yerler ile karşılaştırılmasının incelemek amacıyla Ki-kare testi yardımıyla alınan sonuçlar aşağıda sergilenmiştir.

Tablo 15
İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile İşgörenlerini Değerlendirdikleri Kriterler Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Değerlendirme Kriterleri	Yöneticilerin İşletmedeki Konumları				Toplam
	Genel Müdür	Genel Müdür Yardımcısı	Departman Müdürü	Departman Şefi	
Dürüstlüğüne	1 11,1%	2 10,0%	4 9,8%	9 21,4%	16 14,3%
Performansına	4 44,4%	16 80,0%	15 36,6%	27 64,3%	62 55,4%
Kişiliğine	1 11,1%	0 ,0%	9 22,0%	3 7,1%	13 11,6%
Örgütteki Çalışma Süresine	3 33,3%	0 ,0%	6 14,6%	1 2,4%	10 8,9%
Tanıma ve Yakınlık Derecesine	0 ,0%	1 5,0%	5 12,2%	0 ,0%	6 5,4%
Kıdemine ve Pozisyonuna	0 ,0%	1 5,0%	2 4,9%	2 4,8%	5 4,5%
Toplam	9 100,0%	20 100,0%	41 100,0%	42 100,0%	112 100,0%

$$\chi^2 = 32,891$$

$$p = 0,005$$

H₁: İşletmedeki yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı bir fark vardır.

İşletmedeki yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir farkın olduğu tespit edilmiştir. “Tablo-15” $\chi^2 = 32,891$ ve $p = 0,005$ olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Resort otel işletmelerinde yöneticilerin, işgörenlerini öncelikle hangi kritere göre değerlendirdiği işgören değerlendirmesi açısından oldukça önemli bir konudur. Farklı kademelerdeki yöneticilerin işgörenlerini öncelikle performansına göre değerlendirmesi resort oteller için olumlu bir gelişmedir. Ancak yapılan araştırma sonucunda farklı konumlardaki yöneticilerin işgörenleri ilk olarak değerlendirdikleri kriterler arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aşağıda da görüldüğü gibi genel müdürler ile departman müdürlerinden kaynaklanmaktadır.

Resort otellerde çalışan genel müdürlerin %44,4’ü, genel müdür yardımcılarının %80’i, departman müdürlerinin %36,6’sı ve departman şeflerinin %64,3’ü işgörenlerini ilk olarak performanslarına göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

İşgöreni ilk olarak performansına göre değerlendirme, tüm yöneticiler arasında ne kadar tercih edilirse işletme o kadar objektif bir değerlendirme sistemine sahip olacaktır.

Tablo 16
İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile İşgörenlerini Değerlendirdikleri
Kriterler Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Değerlendirme Kriterleri	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri				Toplam
	İlköğretim	Ortaöğretim	Lisans	Lisansüstü	
Dürüstlüğüne	0 ,0%	5 12,2%	11 20,4%	0 ,0%	16 14,3%
Performansına	5 100,0%	19 46,3%	31 57,4%	7 58,3%	62 55,4%
Kişiliğine	0 ,0%	11 26,8%	1 1,9%	1 8,3%	13 11,6%
Örgütteki Çalışma Süresine	0 ,0%	2 4,9%	5 9,3%	3 25,0%	10 8,9%
Tanıma ve Yakınlık Derecesine	0 ,0%	3 7,3%	2 3,7%	1 8,3%	6 5,4%
Kıdemine ve Pozisyonuna	0 ,0%	1 2,4%	4 7,4%	0 ,0%	5 4,5%
Toplam	5 100,0%	41 100,0%	54 100,0%	12 100,0%	112 100,0%

$$x^2 = 27,616$$

$$p = 0,024$$

H₂: İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı bir fark vardır.

İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir farkın olduğu tespit edilmiştir. “Tablo-16” $x^2 = 27,616$ ve $p = 0,024$ olduğu için H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın sebebi aşağıda görüldüğü gibidir.

Resort otellerdeki yöneticilerden, ilköğretim düzeyinde olanların %100’ü, ortaöğretim düzeyinde olanların %46,3’ü, lisans düzeyinde olanların %57,4’ü ve

lisansüstü düzeyinde olanların ise %58,3'ü işgörenlerini ilk olarak performanslarına göre değerlendirmektedir.

Resort otellerde çalışan yönetim düzeyindeki kişilerin eğitim düzeyleri, işletmeleri başarıya götüren ana hatlardan biridir. İyi eğitim almış kişiler, çalıştığı işletmelere daha çağdaş ve objektif bakabilmektedirler.

Tablo 17

İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Yerleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Yerleri	Yöneticilerin İşletmedeki Konumları				Toplam
	Genel Müdür	Genel Müdür Yardımcısı	Departman Müdürü	Departman Şefi	
Operasyon Anında (İş Esnasında)	0 ,0%	0 ,0%	4 9,8%	2 4,8%	6 5,4%
Ücret Yönetiminde	0 ,0%	11 55,0%	3 7,3%	8 19,0%	22 19,6%
Kariyer Planlaması ve Yönetiminde	9 100,0%	6 30,0%	34 82,9%	16 38,1%	65 58,0%
Yıllık Eğitim Planının Hazırlanmasında	0 ,0%	3 15,0%	0 ,0%	16 38,1%	19 17,0%
Toplam	9 100,0%	20 100,0%	41 100,0%	42 100,0%	112 100,0%

$$\chi^2 = 53,014$$

$$p = 0,000$$

H₃: İşletmedeki yöneticilerin konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

İşletmedeki yöneticilerin konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmış

olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir farkın olduğu tespit edilmiştir. “ Tablo-17” $\chi^2 = 53,014$ ve $p = 0,000$ olduğu için H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Performans değerlendirmesi yapmak kadar yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının kullanıldığı yerler de çok önemlidir. Performans değerlendirmesi yapan işletmeler, elde ettiği performans değerlendirme sonuçlarını gerektiği gibi kullanmıyor ise yapılan değerlendirmenin çok bir önemi kalmaz.

Araştırma konumuzun ana amacı olan performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlaması ve yönetiminde ne kadar kullanıldığı sorusunun, işletme yöneticilerinin konumlarına göre oranları ve farklılıkları aşağıda sergilenmiştir.

Resort otel işletmelerinde çalışan genel müdürlerin %100’ü, genel müdür yardımcılarının %30’u, departman müdürlerinin %82,9’u ve departman şeflerinin %38,1’i performans değerlendirme sonuçlarını kariyer planlaması ve yönetiminde kullanmaktadır.

Tablo 18

İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Yerleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Yerleri	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri				Toplam
	İlköğretim	Ortaöğretim	Lisans	Lisansüstü	
Operasyon Anında	1 20,0%	3 7,3%	2 3,7%	0 ,0%	6 5,4%
Ücret Yönetiminde	1 20,0%	4 9,8%	17 31,5%	0 ,0%	22 19,6%
Kariyer Planlaması ve Yönetiminde	2 40,0%	26 63,4%	25 46,3%	12 100,0%	65 58,0%
Yıllık Eğitim Planının Hazırlanmasında	1 20,0%	8 19,5%	10 18,5%	0 ,0%	19 17,0%
Toplam	5 100,0%	41 100,0%	54 100,0%	12 100,0%	112 100,0%

$$\chi^2 = 19,169$$

$$p = 0,024$$

H_4 : İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

İşletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma yerleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir farkın olduğu tespit edilmiştir. “Tablo-18” $\chi^2 = 19,169$ ve $p = 0,024$ olduğu için H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Uygulanan performans değerlendirmesinin sonuçlarını kullanma yerlerini etkileyen diğer bir konu ise yöneticinin eğitim düzeyidir. Resort oteller gibi büyük işletmeler yönetici ve adaylarını seçerken eğitim düzeylerine önem vermelidirler. Nitekim test sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma yerlerini yöneticilerin eğitim düzeyleri etkilemektedir. Bu farklılıklar aşağıda sergilenmiştir.

Resort otellerdeki yöneticilerden, ilköğretim düzeyinde olanların %40’ı, ortaöğretim düzeyinde olanların %63,4’ü, lisans düzeyinde olanların %46,3’ü ve lisansüstü düzeyinde olanların ise %100’ü performans değerlendirme sonuçların kariyer planlaması ve yönetiminde kullandıklarını belirtmişlerdir.

4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerinin Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi İle İlgili Görüşlerine Etkilerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde, stratejik insan kaynakları, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi ile ilgili üç grup halindeki soruların anketi cevaplayan yöneticilerin kişisel özellikleri ile karşılaştırılmasına değinilecektir. Üç grup halindeki sorular Anova (F) testi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Anova testinin sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Daha önce tespit edilen yüzde ve frekans dağılımları; resort otellerin stratejik insan kaynaklarını, performans değerlendirmesini ve kariyer yönetimini etkili ve verimli bir şekilde, olması gerektiği gibi kullandıklarını göstermiştir. Anova testi yardımıyla da yöneticilerin kişisel özelliklerinin bu yaklaşımlara etkisinin olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 19

Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerin, İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Yaklaşımlar	Yöneticilerin İşletmedeki Konumları	ort.	s.s.	F.	p.
Stratejik İnsan Kaynakları	Genel müdür	2,04	0,96	1,044	0,376
	Genel müdür yardımcısı	1,97	0,38		
	Departman müdürü	2,26	0,54		
	Departman şefi	2,13	0,72		
Performans Değerlendirme Sistemi	Genel müdür	1,39	0,30	8,802	0,000
	Genel müdür yardımcısı	2,18	0,71		
	Departman müdürü	2,49	0,61		
	Departman şefi	2,25	0,65		
Kariyer Yönetimi	Genel müdür	2,11	0,96	4,337	0,006
	Genel müdür yardımcısı	2,50	0,78		
	Departman müdürü	2,70	0,39		
	Departman şefi	2,35	0,41		

Tablo-19’da stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin konumları ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testinin sonuçları yer almaktadır. Yapılan teste göre; yöneticilerin işletmedeki konumları ile stratejik insan kaynakları ($F=1,044$ ve $p=0,376$) arasında p değeri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç “resort otellerdeki farklı konumlardaki yöneticilerin stratejik insan kaynaklarına aynı şekilde yaklaştıklarını göstermektedir” şeklinde yorumlanabilir.

Buna karşılık yöneticilerin işletmedeki konumları ile performans değerlendirme sistemi ($F=8,802$ ve $p=0,000$) ve kariyer yönetimi ($F=4,337$ ve $p=0,006$) arasında p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Resort otellerdeki yöneticilere performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili sorular yöneltildiğinde yönetsel pozisyonlardan etkilenen cevaplar

alınmıştır. Bu sonuç “yönetmel pozisyonları farklı olan yöneticilerin performans değerlendirme ve kariyer yönetimine aynı şekilde yaklaşmadıklarını göstermektedir” şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 20

Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerin, İşletmedeki Yöneticilerin Yöneticilik Deneyim Yılları ile Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Yaklaşımlar	İşletmedeki Yöneticilerin Yöneticilik Deneyim Yılları	ort.	s.s.	F.	p.
Stratejik İnsan Kaynakları	1-6 Yıl	2,41	0,94	3,859	0,011
	6-9 Yıl	1,94	0,50		
	9-15 Yıl	2,34	0,53		
	15 ve üstü Yıl	2,15	0,56		
Performans Değerlendirme Sistemi	1-6 Yıl	2,55	0,49	6,627	0,000
	6-9 Yıl	2,33	0,72		
	9-15 Yıl	2,35	0,56		
	15 ve üstü Yıl	1,77	0,38		
Kariyer Yönetimi	1-6 Yıl	2,60	0,39	3,309	0,023
	6-9 Yıl	2,30	0,57		
	9-15 Yıl	2,57	0,72		
	15 ve üstü Yıl	2,69	0,37		

Tablo-20’de stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin yöneticilik deneyim yılları ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tespit etmek amacıyla yapılan Anova testinin sonuçları yer almaktadır. Yapılan teste göre; yöneticilerin yöneticilik deneyim yılları ile stratejik insan kaynakları ($F=3,859$ ve $p=0,011$), performans değerlendirme sistemi ($F=6,627$ ve $p=0,000$) ve kariyer yönetimi ($F=3,309$ ve $p=0,023$) arasında p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir.

Resort otellerdeki yöneticiler, stratejik insan kaynakları, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimine genel olarak olumlu cevap verdikleri daha

önce yapılan frekans ve yüzde dağılımlarından anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu testinde ise yöneticilerin deneyim yıllarının belirtilen yaklaşımlara verdikleri cevaplarda etkili olduğu görülmektedir. Deneyim resort oteller gibi emek-yoğun çalışan büyük işletmeler için oldukça önemli bir konudur.

Tablo 21

Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerin, İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Yaklaşımlar	İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri	ort.	s.s.	F.	p.
Stratejik İnsan Kaynakları	İlköğretim	1,84	0,89	2,216	0,090
	Ortaöğretim	2,18	0,51		
	Lisans	2,22	0,74		
	Lisansüstü	1,77	0,42		
Performans Değerlendirme Sistemi	İlköğretim	2,50	0,31	6,095	0,001
	Ortaöğretim	2,32	0,61		
	Lisans	2,33	0,64		
	Lisansüstü	1,55	0,50		
Kariyer Yönetimi	İlköğretim	2,67	0,00	0,667	0,574
	Ortaöğretim	2,54	0,40		
	Lisans	2,45	0,65		
	Lisansüstü	2,33	0,71		

Tablo-21’de stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili görüşlerin, işletmedeki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testinin sonuçları yer almaktadır. Yapılan teste göre; yöneticilerin eğitim düzeyleri ile stratejik insan kaynakları ($F=2,216$ ve $p=0,090$) ve kariyer yönetimi görüşleri ($F=0,667$ ve $p=0,574$) arasında p değeri $0,05$ ’ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans

değerlendirme sistemi görüşleri ($F=6,095$ ve $p=0,001$) arasında p değerleri $0,05$ 'ten küçük olduğu için anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir.

Resort otel yöneticilerinin eğitim durumları, işletme faaliyetlerini etkileyen en önemli konulardan biridir. Araştırmanın bu testinde, stratejik insan kaynakları ve kariyer yönetimi ile ilgili yargılara verilen cevapların eğitim durumu ile ilgisi olmadığı görülmesine rağmen performans değerlendirmesi hakkındaki yargılarda eğitim durumunun farkı ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirmesinin daha teknik bir konu olduğundan, eğitim ve bilgi gerektirdiğinden eğitimin önemi ve farkı ortaya çıkmaktadır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmeler olduğundan işgörenleri en etkili ve verimli şekilde yönlendirmek çok önemli bir konudur. Bu bağlamda insan kaynakları faaliyetleri yürütülürken ne kadar stratejik düşünülebiliyor? İşgörenlerin performans ölçüleri ne kadar önemli ve kariyer hedefleri belirlenirken performans sonuçlarından ne kadar faydalanılıyor? Bu ve buna benzer sorular sürekli ayakta kalmayı arzulayan bir işletme için düşünülmesi gereken sorulardır.

Bu sorulara cevap alabilmek için Antalya ili ve ilçelerindeki 19 resort otele toplam 112 adet anket uygulanmış olup, sonuçlar ve sonuçlarla ilgili görüş ve öneriler aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunun (%45,5) 26-35 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu yaş aralığı işletmeye dinamizm katması açısından olumlu bir durumdur. Genç olan yöneticiler yeni fikirlere daha açıktır ve yenilikleri işletme bünyesine katmak için çaba sarf ederler. Genç yöneticilerin tecrübe konusunda biraz eksiklikleri olması da dezavantajlı bir durumdur. Ancak avantajlarının yanında tecrübe konusu belli bir ölçüde telafi edilebilir bir durumdur.

Anket soruları 4 farklı kademedeki yöneticilere uygulanmıştır. Bir işletmede sayı olarak fazla bulunmasından dolayı departman amirlerinin cevapları sonuçlara önemli bir ölçüde yön vermiştir. Üst düzey (Genel Müdür ve Yardımcıları) %25,9, departman müdürleri ve amirleri % 74,1 oranındadır. Anket sonuçlarının ¼ gibi bir oranı üst düzey yönetime aittir. Buda dağılım için gayet normal bir durumdur. Departman yöneticilerinin verdiği cevaplar hem işgörene daha yakın ve uygulanan yöntemleri daha yakından takip etmeleri hem de üst yönetimle işgören arasında köprü oldukları için sonuçlar için çok önemlidir.

Deneyim bir yönetici için hangi kademedede olursa olsun çok önemlidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin sadece %15,2'sinin 6 yıl veya daha az deneyimi bulunmaktadır. Geri kalan tüm kişiler 6 yıldan uzun bir süredir yönetim ve idare faaliyetleri ile ilgilenmektedir. Deneyimli kişilerden alınan cevaplar sonuçlarımızı olumlu yönden etkilemekte ve daha gerçekçi sonuçlar almamızı sağlamaktadır.

Hedefleri de kendileri gibi büyük olan otel işletmeleri her zaman eğitime önem verip eğitilmiş kişileri bünyelerinde bulundurmalıdırlar. Araştırma

kapsamındaki otellere baktığımızda sadece %4,5'i ilköğretim mezunu olup geri kalan tüm kişiler lise, lisans ve yüksek lisans mezunudur. Otellerin eğitimli personele bu derece önem verip bünyesinde bulundurması son derece önemli bir faktördür.

Yönetim kademesindeki çalışanlar işgörenlerini sürekli değerlendirirler. Bu değerlendirmelerin öncelikle hangi kriterlere göre yapıldığı çok önemli bir durumdur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası işgörenleri performansına göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Performansa göre değerlendirme diğer değerlendirme kriterlerine göre daha objektif bir değerlendirmedir. Bunu takiben dürüstlük ve kişilik kriterleri gelmektedir. Dürüstlük ve kişilik kriterleri de önemli kriterler olmasına karşın işgörenler her zaman öncelikle performansına göre değerlendirilmelidirler. Değerlendirmeler somut kaynaklara dayandırılmadığı zaman objektiflikten uzaklaşma tehlikesi ortaya çıkar.

Kullanılan performans değerlendirme yöntemi sonuçların geçerliliği açısından oldukça önemlidir. Araştırmaya katılan yöneticiler en çok ortak performans ve kriterlerine dayalı yöntemleri kullanmakla beraber, bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler ile kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemleri de büyük ölçüde kullanmaktadırlar. 360 derece geri bildirim yöntemini kullanma oranı oldukça düşük bir oranda (%4,5) çıkmıştır. Yöneticiler bu geri bildirim yöntemini mevcut değerlendirme yöntemlerine dahil etmeli ve kullanmalıdırlar.

Araştırma konumuzun temelini oluşturan “Resort otellerde uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlaması ve yönetiminde kullanılıp kullanılmadığı” düşüncesine alınan cevaplar neticesinde olumlu bir yanıt tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası performans değerlendirme sonuçlarını kariyer planlaması ve yönetiminde kullandıklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin kariyerlerini planlarken performans sonuçlarından yararlanmak oldukça objektif bir yaklaşımdır. İşletmede çalışan işgörenler daha iyi bir pozisyona, ancak uygun hale geldiği zaman getirilirse işletme bundan fayda görür ve o işgörenden daha fazla verim alır. Bu sonucu takiben ücret yönetimi göze çarpmaktadır. İşgörenlerin ücretlerinin de performanslarına göre belirlenmesi son derece önemli bir durumdur, işgörenin motivasyonunu ve verimliliğini artırır.

Yöneticilere stratejik insan kaynakları ile ilgili beş farklı ifade ile düşünceleri sorulmuştur. Bu ifadelere alınan cevaplar aşağıdaki gibidir;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamına yakını işletmelerinde insan kaynakları planlaması yapıldığını belirtmişlerdir.
- İşgören eğitimine gereken önemin verilir verilmediği sorulduğunda ise %17,9'luk bir bölüm bu eğitimin verilmediğini düşünürken yarsından fazlası gereken eğitimin verildiğini belirtmişlerdir.
- Rekabetçi üstünlük sağlama için stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç olduğunu düşünen iş görenler $\frac{3}{4}$ e yakın bir orandadır. Bu yönetime ihtiyacın olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Böyle düşünen bir yönetim yapısı ilerlemenin ilk adımını atmış olur.
- Ayrıca yöneticilerin büyük bir çoğunluğu işgörenlerle ilgili seçim, değişim, performans değerlendirme, eğitim gibi konulara stratejik açıdan bakılması gerektiğine inanmaktadır.
- Araştırma kapsamındaki yöneticilerin büyük bir bölümünün işgörenlere bakış açıları, örgüte katma değer katacak kişileri seçmek ve onlara eğitim ve kariyer olanağı sunmak şeklindedir. İşgörenlere sadece işi yapan olarak bakmayıp da bu açıdan görülmesi araştırma kapsamındaki resort otellerin profesyonelliğini ortaya çıkarmaktadır.

Stratejik insan kaynakları ile ilgili görüşlere genel olarak baktığımızda tüm yargılara yöneticilerin büyük bir bölümü olumlu yaklaşmaktadır. Performans değerlendirme ve kariyer planlama aşamalarına geçmeden önce insan kaynaklarına stratejik açıdan bakmak örgütün diğer faaliyetlerini kolaylaştıran bir bakış açısıdır.

Yöneticilere performans değerlendirme ile ilgili altı farklı ifade ile düşünceleri sorulmuştur. Bu ifadelere alınan cevaplar aşağıdaki gibidir;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin $\frac{3}{4}$ ünden fazlası performans değerlendirme çalışmalarının düzenli olarak yapıldığını belirtmişlerdir. Performans değerlendirme çalışmalarını düzensiz olarak yürüten $\frac{1}{4}$ lik bölümünde bu çalışmaları düzenli olarak yapmaları gerekmektedir, aksi takdirde istenilen sonuçlara ulaşılması mümkün olmayacaktır.

- Performans değerlendirmelerin sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin yarsısından fazlası işğörenler hakkında doğru ve güvenilir bilgiler aldıklarını belirtmişlerdir. Bu da sonuçların etkililiğini arttırır.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim sağlandığı konusunda da yöneticilerin büyük bir bölümü hemfikir durumdadır.
- Yöneticiler, değerlendirmenin işğörenin bilgisini, yeteneğini, yetkinliğini, niteliklerini, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkardığını düşünmektedirler. Böyle bir değerlendirme amacına ulaşmış bir değerlendirmedir.
- Araştırmaya katılan yöneticiler ücret, terfi, zam, işten çıkarma, nakil vb. ciddi kararların bu objektif değerlendirme sonuçlarıyla ilgili olup olmadığı düşüncesine %56,2'lik bir oranla katılıyor. Performans değerlendirme ile ilgili diğer görüşlere büyük bir çoğunlukla olumlu cevap vermelerine karşın, bu yargıya verilen cevaplarda biraz düşüş görölmektedir. Bu durum performans değerlendirme sonuçlarının her konuda etkili olmadığını göstermektedir. Değerlendirme sonuçlarının her alanda kullanılması daha istikrarlı bir yönetimi ortaya çıkaracaktır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu değerlendirme sonuçları sonucunda kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının yön bulduğunu ve işğörenlerin kariyer ilerlemelerinin bu sonuçlara dayandırıldığını belirtmişlerdir. Kariyer ile ilgili konuların objektif olan performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılması konumuz açısından olumlu bir durumdur.

Performans değerlendirme ile ilgili görüşlere genel olarak baktığımızda; ücret, terfi, zam, işten çıkarma, nakil vb. ciddi kararların performans değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmesi konusunda diğer yargılara göre düşüş gözlenmiştir. Bu yargıdaki düşüşün büyük ölçüde ücret dağılımdan kaynaklandığı da yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlardan biridir. İnsan kaynakları departmanı, işğörenleri ile ilgili birçok kararı performans değerlendirme sonuçlarına göre alırken ücret konusunu da gözden kaçırmamalıdır. Aksi takdirde motivasyon düşüklüğü

oluşabilir. Objektif ve çağdaş bir yönetim olabilmek için bu somut verilerin her alanda kullanılması gerekmektedir.

Yöneticilere kariyer yönetimi ile ilgili altı farklı ifade ile düşünceleri sorulmuştur. Bu ifadelere alınan cevaplar aşağıdaki gibidir;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamına yakın bir bölümü (%81,2) işgörenlere bireysel kariyer geliştirmeleri için imkanlar sundukları belirtmişlerdir. İşletmelerin işgörenlerine kariyer imkanları sunmaları gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki otellerin bu konuda olumlu görüş bildirmeleri iyi bir durumu ifade etmektedir.
- “İşgörenlerin de fikirleri alınarak kariyer stratejileri belirlenmektedir” diyen yöneticilerin oranı %76,2 dir. Bu oran kariyer stratejileri belirlemede, işgörenlerin fikirlerinin alınmasının önemine yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun da katıldığını göstermektedir.
- Kariyer patikaları belirlenirken hedeflenen stratejilere bağlı kalındığına yöneticilerin %63,4’ü katılmaktadır. Diğer görüşlere oranla hedeflenen stratejilere bağlı kalma durumunda biraz düşüş görülmektedir. Stratejiler işgörenlerle birlikte belirlendiğinden bu stratejilere mümkün olduğunca bağlı kalınmasında fayda vardır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 69,7’si hazırlanan bu programları işveren ile işgören ve işgörenin bireysel planları arasında kariyer denkliği sağladığını düşünmektedir. Bu konuda kararsız kalanların oranı da %11,6 dır. Kariyer denkliği konusunda kararsız kalanlar da azımsanmayacak derecede çoktur. Bu kararsızlığın giderilmesi ve olumsuz görüş bildirenlerin görüşlerinin giderilmesi için kariyer denkliği konusunun ilgili yöneticilere daha iyi anlatılması gerekmektedir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin %66,1’i kariyer konusunda yöneticilere ve işgörenlere hizmet içi eğitim programı verildiğini belirtmişlerdir. Kariyer konusunda hizmet içi eğitim çok önemli bir konudur ve bu konuya örgütlerin daha fazla yönelmesi gerekmektedir.
- Araştırma kapsamındaki otellerde kariyer gelişim merkezi ve bilgi bankasının işgörenlerin hedefleri doğrultusunda çalıştığı konusunda da yöneticilerin

görüşlerinde olumsuz yönde bir düşüş (%51,2) gözlenmektedir. Yarı yarıya olan kariyer gelişim merkezlerinin resort oteller gibi büyük örgütlerde bulunması gerekmektedir.

Kariyer geliştirme ile ilgili görüşlere genel olarak baktığımızda işgören hedefleri ile ilgili yargılarda diğerlerine göre daha olumsuz görüşlerin ortaya çıktığı görülmüştür. İşgören hedefleri, kariyer konusunda oldukça önemli ve verimlilik arttırıcı bir konudur. İşletmeler işgören hedeflerine gerekli önemi vermelidirler. Ancak genel olarak resort oteller kariyer yönetimine gereken hassasiyeti gösterip, olması gerekenleri yapmaya çalışmaktadırlar.

Araştırma kapsamında ulaşılan temel hedefler ışığında araştırmaya katkı sağlayacak bazı hipotez ve sorulara da yer verilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Ki-kare testi kullanılmıştır. Ki-kare testlerinde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Ki-kare testi ile test edilen hipotezlerin sonuçları aşağıda sergilenmiştir:

Resort otellerdeki yöneticilerin, işgörenlerini ilk olarak hangi kritere göre değerlendirdikleri sorusuna verilen cevaplara uygulanan test sonucuna göre; yöneticilerin eğitim düzeylerine ve yönetsel pozisyonlarına göre farklılıklar ortaya çıkmıştır. Resort oteller gibi büyük örgütlerde yöneticilerin eğitime göre pozisyon verilmesi gereklidir. İyi eğitim almış yöneticiler resort oteller gibi büyük örgütleri başarıya götürmektedirler.

Bir diğer Ki-kare testi ise; resort otel yöneticilerinin eğitim düzeyleri ve yönetsel pozisyonlarının performans değerlendirme sonuçlarını nerede kullandıkları ile ilgilidir. Alınan yanıtlara uygulanan test sonucu, yöneticilerin eğitim düzeyi ve yönetsel pozisyonlarının araştırmamızın ana amacı olan bu soruya da etkisi olduğu görülmektedir. Resort otel yöneticilerinin büyük bir bölümü performans değerlendirme sonuçlarını kariyer planlaması ve yönetiminde kullanmaktadırlar. Bu şekilde düşünmeyen yöneticilerin ise eğitim düzeylerinin ve yönetsel pozisyonlarının daha alt seviyede olduğu tespit edilmiştir. Eğitimin ve eğitime göre pozisyonun önemi bu testte de karşımıza çıkmaktadır.

Ana amacın ve hipotezlerin ışığında oluşturulan soruların cevaplarına ulaşmada ise Anova testinden faydalanılmıştır. Anova testine yöneticilerin verdikleri

cevaplarda 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Anova testinde 5’li likert ölçeğine göre hazırlanıp üç gruba ayrılan “Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi” yaklaşım sorularının yöneticilerin kişisel özellikleri ile aralarındaki ilişki incelenmiştir. Stratejik insan kaynakları, performans değerlendirme sistemi ve kariyer yönetimi konuları ile ilgili sorular bu üç başlık altında gruplandırılmıştır. Her bir grubun sorularının ortalamaları alınmış bir grup bir soru gibi Anova testine tabi tutulmuştur.

Anova testi ile test edilen soruların cevapları aşağıda sergilenmiştir:

İşletmedeki yöneticilerin yönetsel pozisyonları itibariyle yaklaşımlara verdikleri cevaplar incelendiğinde; yöneticilerin yönetsel pozisyonları ile stratejik insan kaynakları ile ilgili görüşlerinde bir farklılık olmadığı, buna karşın performans yönetimi ve kariyer gelişimi ile ilgili verilen cevaplarda farklılıklar tespit edilmiştir. Yöneticilerin yönetsel pozisyonları üç ana başlığın ikisini etkilemektedir.

İşletmedeki yöneticilerin yöneticilik deneyim yılları itibariyle yaklaşımlara verdikleri cevaplar incelendiğinde, üç yaklaşımda da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Deneyimin önemi bu soruda kendini göstermektedir. Her ne kadar yöneticilerin çoğu 6 yıldan daha fazla bir süre yöneticilik pozisyonlarında görev alsada 6 yıldan az ve 6-9 yılları arasındaki kişilerin toplamı bu sonucu ortaya çıkarmıştır.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yaklaşımlara verdikleri cevaplar incelendiğinde stratejik insan kaynakları ve kariyer yönetiminde anlamlı bir fark olmadığı, buna karşın performans değerlendirme sistemine verilen cevaplar ile yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan bu testte eğitimin performans değerlendirmesi gibi teknik konularda kendisini gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki resort otellerin yöneticilerine uygulanan anketlerde genel olarak arzulanan cevaplar alınmıştır. İşgörenlerine stratejik açıdan bakabilen, onları objektif olarak değerlendirebilen ve bu objektif değerlendirmenin sonuçlarını da işgören ile ilgili “başta kariyer olmak üzere” tüm alanlara yansıtabilen işletmeler geleceğe doğru en sağlam adımlardan birini atmış sayılır. Görüşlerde bazı noktalarda farklılık olsa da, bazı sorularda az da olsa olumsuz yanıtlar alınsa da genel olarak “resort oteller insan kaynaklarına profesyonelce yaklaşıyor, performans değerlendirmesi sonuçlarını kariyer yönetiminde kullanıyor” diyebiliriz.

Konuyla ilgili değişik evrenler üzerinde benzer araştırmaların yapılması, özellikle hizmet sektörü içerisinde başlı başına bir sektör konumunda olan otel işletmelerindeki, konuya yönelik mevcut durumun daha geniş alanda ortaya konulup değerlendirilmesi ve öneriler getirilmesi oldukça önemlidir. Yapılacak olan bu tür araştırmalar sektörün gelişmesine büyük katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AKAT, İ., Budak, G. (1994). **İşletme Yönetimi**. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- AKGÜN, A., Can, H., Kavuncubaşı, Ş., (1995). **Kamu ve Özel Kesim Personel Yönetimi**. Ankara. Ankara Siyasal Kitabevi.
- AKGÜN, A., Can, H., Kavuncubaşı, Ş., (2001). **Kamu ve Özel Kesim Personel Yönetimi**. 4. Baskı. Ankara. Ankara Siyasal Kitabevi.
- ARIKAN, R. (2000). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**. Ankara. Gazi Kitabevi.
- AYKAÇ, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Ltd. Şti.
- AYTAÇ, S. (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epilson Yayıncılık.
- AYTAÇ, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi. Sayı: 41.
- BALCI, A. (2000). **Örgütsel Gelişme**. Ankara. Pagem Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul. Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. İstanbul. Kariyer Yayıncılık.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2002). “Stratejik Yönetim İçin Bilgi Sistemleri”. **Stratejik Yönüyle Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul. Beta Basım Yayım A.Ş. s. 85-102.
- BENGLİGİRAY, S. (1999). **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. İstanbul. Beta Basım Yayım A.Ş.
- BERBEROĞLU, G. (1991). “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi” TODAİE Dergisi, 24(1).
- BİLENSOY, S. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programı.

- BRATTON, J., GOLD, J. (1999). **Human Resource Management – Theory and Practice**. London. Macmillan Business.
- CAMGÖZ, S., M., Alpten, İ., N.. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. Manisa. Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi. Cilt: 13 Sayı: 2.
- CAN, Halil; (1992), **Organizasyon ve Yönetim**. (2. Baskı), Ankara: Adım Yayıncılık.
- CANMAN, D. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara. Yargı Basım.
- CANMAN, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara. TODAİE Yayınları No:260.
- CASCIO, W. F. (1995). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. Mc. GrawHill International.
- ÇAKAL, B. (1999). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması. Bursa. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİR, C. (2005). **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİRBİLEK, T. (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetler. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.9 Sayı. 11. s.71-85
- DÖNÜŞÜM KONAĞI BAŞARI PSİKOLOJİ ENSTİTÜSÜ
(http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=468&baslik=kariyer_danismanligi&i=kariyer Erişim Tarihi 21.11.2006).
- EMREZ, E., B. (2004). Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Yüksek Lisans Programı.
- ERASLAN, E., Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi. Cilt: 20. No: 1. 95-106.
- ERDOĞAN, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayınları. No: 248.

- ERDOĞMUŞ, N. (2003). **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayınevi.
- ERDUT, T. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**. İzmir. Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını. No:40.
- EREN, E. (1996). **Stratejik Yönetim**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- EREN, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- FINDIKÇI, İ. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul. Alfa Basım Yayım.
- FRIEDMAN, S. D., Tichy, N. M., Ulrich, D. O. (1984). **Strategic Human Resource Management**. John Wiley and Sons Press.
- GO, F. M., Ray, P. (1995). **Globalization Strategy in the Hotel Industry**. USA: Institute Of The American Hotel & Motel Association.
- GÜNEY, S., (1998). **Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü**. Ankara: Ocak Yayınları.
- HALLEY, V. P., Gratton L., Stiles, P. Truss, C. (1999) **Strategic Human Resource Management**. Oxford University Press
- HUMAN RESOURCES FOCUS
(<http://www.humanresourcesfocus.com/iky/06.asp> Erişim Tarihi 11.03.2007).
(http://vote.sparklit.com/popup_poll.spark/710739 17.03.2007)
- İNSAN KAYNAKLARI
(<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp>. Erişim Tarihi: 08.08.2006).
- İŞERİ, A. (1993). Proposal For A Four-Season-Multipurpose Complex Combining Golf Tourism and Resort Recreation İn Tekirova, İn Antalya. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- İŞ-GE
(http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14 Erişim Tarihi 04.10.2006).
- KAPTAN, Z. (2002). **Performans Değerlendirme ve Motivasyon**.
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf-motivasyon.asp/>

KARAGÖZ, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

KARİYER VE YÖNETİM KLUBÜ

(<http://www.kykonline.com/content/view/105/66/> Erişim Tarihi 01.01.2007).

KAYNAK, T., Uyargil, C., Adal, Z. Vd. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi No:276.

KAYNAK, T. (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

KOBİ FİNANS

(http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=143&Where=danisma_merkezi&Category=020706 Erişim Tarihi 04.10.2006).

KOÇEL, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.

MAKALEM

(http://www.makalem.com/performans_360_performansdegerleme.asp, Erişim Tarihi: 18.09.2006).

MARCHINGTON, M., Wilkson, A. (1996). **Core Personel and Development**. England. The Cromwell Press Wiltshire.

MILKOVICH, T. G., Anderson, C. J. (1997). Career Planning and Management. Gerald R.F. vd., Toronto. *Human Resource Management*. s. 63-65.

MOOREHEAD, G., Griffin, R.W. (1989). **Organizational Behaviour**. Houghton Mifflin Co. Boston.

OLALI, H., Korzay M. (1989). **Otel işletmeciliği**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

ÖĞÜT, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Konya. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

ÖRÜCÜ, E., Köseoğlu, M., A. (2003). **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**. Ankara. Gazi Kitabevi.

- ÖZDEN, M., C. (2001). **Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonelin El Kitabı**. Ankara. Ümit Yayıncılık.
- ÖZGEN, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana. Nobel Kitabevi.
- ÖZUTKU, H. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, Y., Seyhan, K., (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesini Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. Ankara. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. No: 1.
- PALMER, M. (1993). **Performans Değerlendirmeleri**. İngilizceden Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul. Rota Yayınları.
- PALMER, M., WINTERS, K. T. (1995). **İnsan Kaynakları**. İngilizceden Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul. Rota Yayınları.
- RESMÎ GAZETE, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik , 21 Haziran 2005/8948
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994). **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler**. Bursa. Ezgi.
- SABUNCUOĞLU, Z (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul. Beta Basım Yayıncılık Kitabevi.
- SAVCI, İ. (1999). **Örgüt ve Birey**. Ankara. Tasarım Dizgi.
- SUBAŞLAR, B. (2005). **Karşılıklı Kazanarak Gelişim**. <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayiNo=4002>).
- ŞENER, B. (2007). **Modern Otel işletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞENER, B. (2006) **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Ankara Detay Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, M., F. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI

(<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFFE5C29E16A7D38081C634AABBF283B87> Erişim Tarihi: 11.04.2007).

TAHİROĞLU, F. (2002). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul. Hayat Yayıncılık.

TANYAŞ, M. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. İstanbul Teknik Üniversitesi.

TARCAN, E. (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOKER, Ş. (1999). Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Yönetim Geliştirme Programları ve Silikon Vadisi Uygulamaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOPALOĞLU, M., Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi. Ankara. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. No: 2.

UYARGİL, C. ve Dündar G. (2000). İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. s. 675-685.

UYGUR, A. (1999). Kariyer Planlamasının Örgüt ve Bireyler Üzerinde Sağladığı Etkinin İrdelenmesi. Ankara. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. No: 2.

WERTHER, W. B., Danis, J. K., (1994). **Human Resoruces and Personel Management**. Mc. Graw Hill International Editions.

YALIM, D. (2005). **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. İstanbul. Ernst&Young insankaynaklari.com. Hayat Yayıncılık.

YILMAZ, R. (2001). Konaklama İşletmelerinde Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternetin Kullanılması ve Loryma Resort Otelinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜCEL, R. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Cilt: 1 Sayı: 3, 110-128.

YÜKSEL, Ö. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Kalkan Matbaacılık.

EK-1
RESORT OTELLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN KARIYER YÖNETİMİNE
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMASI

Sayın Yönetici,
 Aşağıda cevaplandıracağınız sorular tamamen bilimsel amaç için hazırlanmış başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Bu sebepten sorulara samimiyetle cevap vermeniz, bilimsel araştırmanın geçerliliği açısından oldukça önemlidir. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederim.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
 Turizm İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Programı
Saygılarımla
Sami Nurtaç TURAN

ANKET SORULARI

A. Yönetici İle İlgili Sorular

1. Yaşınız:
 - a. 18-25
 - b. 26-35
 - c. 36-45
 - d. 45 ve üstü
2. İşletmedeki Pozisyonunuz:
 - a. Genel Müdür
 - b. Genel Müdür Yardımcısı
 - c. Departman Müdürü
 - d. Departman Şefi
3. Yöneticilik Deneyiminiz (Yıl):
 - a. 1-6 Yıl
 - b. 6-9 Yıl
 - c. 9-15 Yıl
 - d. 15 ve üstü
4. Eğitim Durumunuz:
 - a. İlköğretim
 - b. Ortaöğretim
 - c. Lisans
 - d. Lisansüstü

B. Konu İle İlgili Sorular

5. Örgütünüzdeki işgörenleri öncelikle hangi kritere göre değerlendiriyorsunuz?
 - a) Dürüstlüğüne
 - b) Performansına
 - c) Kişiliğine
 - d) Örgütteki Çalışma Süresine
 - e) Tanıma ve Yakınlık Derecesine
 - f) Kıdemine veya Pozisyonuna
6. Örgütünüzdeki işgörelere aşağıdaki performans değerlendirme yöntemlerinden hangisini uyguluyorsunuz?
 - a) Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler
 - b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler
 - c) Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler
 - d) 360 Derece Performans Geri Bildirimi Yöntemi
7. Performans değerlendirmesi sonuçları nerede kullanmaktasınız?
 - a) Operasyon Anında
 - b) Ücret Yönetiminde
 - c) Kariyer Planlaması ve Yönetiminde
 - d) Yıllık Eğitim Planının Hazırlanmasında

Stratejik İnsan Kaynakları ile İlgili Görüşler	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8) İnsan kaynakları planlaması yapılmaktadır				
9) İşgören eğitime gereken önem verilmektedir				
10) Rekabetçi üstünlük sağlamak için stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç olduğu kesindir				
11) İşgörenlerle ilgili seçim, değişim, performans değerlendirme, eğitim gibi konulara stratejik açıdan bakılması gerekmektedir				
12) Yöneticilerimizin işgörelere bakış açıları, örgütümüze katma değer katacak kişileri seçmek ve onlara eğitim ve kariyer olanağı sunmaktır				
Performans Değerlendirme ile İlgili Görüşler				
13) Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılmaktadır				
14) İşgörel hakkında doğru ve güvenilir bilgiler almaktayız				
15) Performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim sağlanmaktadır				
16) Değerlendirme, işgörelin bilgisini, yeteneğini, yetkinliğini, niteliklerini, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır				
17) Ücret, terfi, zam, işten çıkarma, nakil vb. ciddi kararlar bu objektif değerlendirme sonuçlarıyla ilgilidir				
18) Performans değerlendirmesi sonucunda kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları yön bulmaktadır. İşgörelin kariyer ilerlemeleri bu sonuçlarla doğru orantılıdır.				
Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşler				
19) İşgörelimize bireysel kariyer geliştirmeleri için imkanlar sunup onları teşvik etmekteyiz.				
20) İşgörelin de fikirleri alınarak kariyer stratejileri belirlenmektedir				
21) Hedeflenen stratejiler ışığında kariyer patikaları belirlenmektedir				
22) Hazırlanan bu program işveren ile işgörel ve işgörelin bireysel planları arasında kariyer denkliği sağlamaktadır				
23) Kariyer konusunda yöneticilere ve işgörelere hizmet içi eğitim programı verilmektedir				
24) Kariyer gelişim merkezimiz ve bilgi bankamız işgörelimizin hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır.				