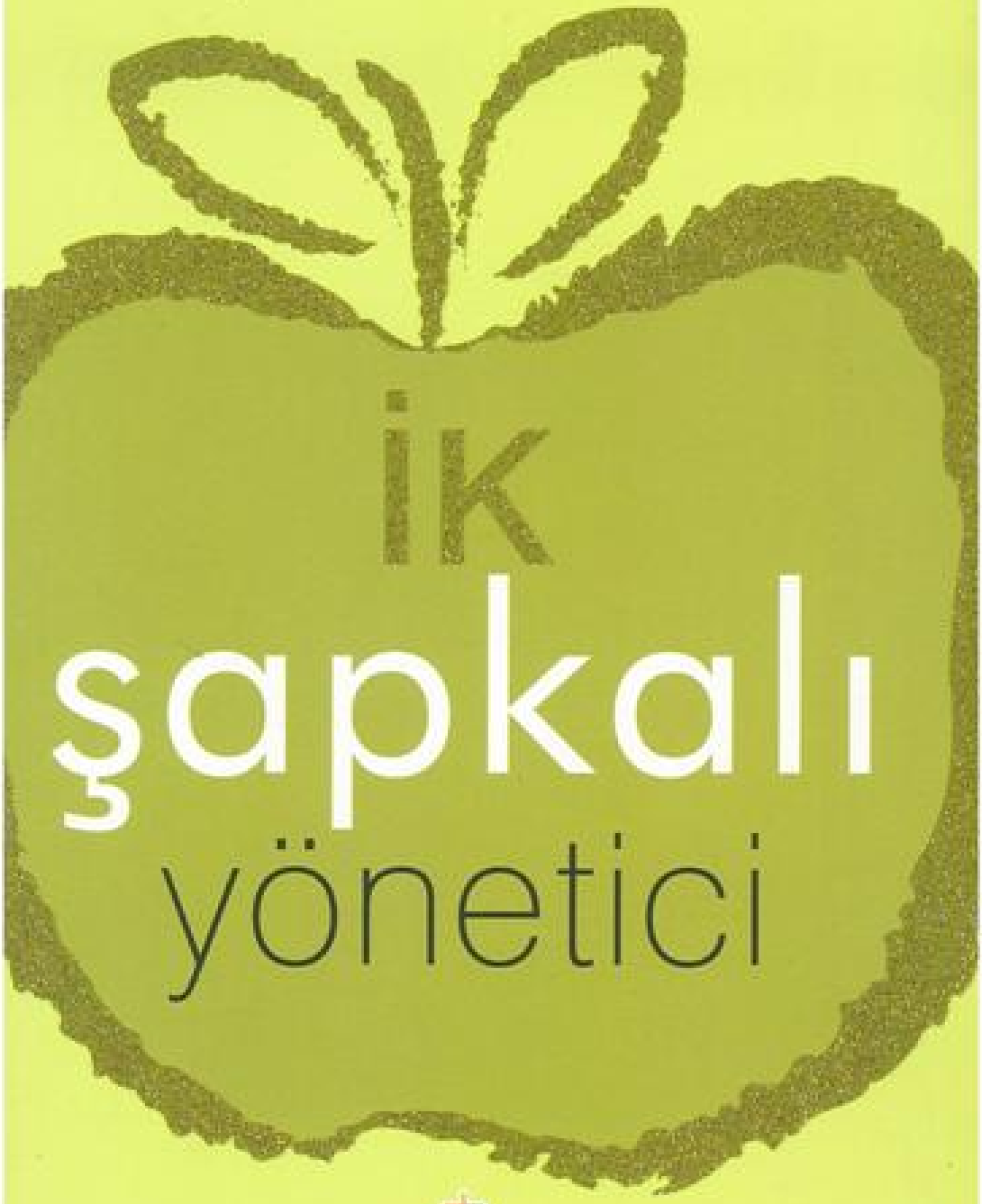
MEHMET CEMİL ÖZDEN



İK şapkalı yönetici

akis kitap

İŞ DÜNYASI / YÖNETİM KİTAPLARI

İK Şapkalı Yönetici

Mehmet Cemil Özden

akis kitap

© AKİS KİTAP Tüm yayın hakları yayınevine aittir. Kaynak gösterilerek tanıtım ve iktibas yapılabilir. Çoğaltılamaz, basılamaz, senaryolaştırılamaz ve farklı biçimlerde hazırlanıp satışa sunulamaz. Elektronik ortamlarda yayınlanamaz.



İK Şapkalı Yönetici

Mehmet Cemil Özden

Yayın Yönetmeni : İbrahim Özbay
Editör : Deniz Tekin
Kapak Tasarım : Gökhan Koç
İç Tasarım : Ayşe Sevinçgül
Baskı-Cilt : Kilim Matbaası San. Tic. Ltd. Şti.
Maltepe Mah. Litros Yolu Fatih San. Sit.
No:12/204 Topkapı - İstanbul
Tel: 0212 6129559 Faks: 0212 6130983
Genel Yapım : Endülüjans İçerik Hizmetleri
1. Baskı : Mart 2008 İstanbul
ISBN : 978-9944-257-20-6

AKİS KİTAP
Özbay Yayıncılık San.Tic.Ltd.Şti
Osmanlı Sokak Alara Han No: 11-B
Kazancı Yokuşu Gümüşsuyu/Taksim-İstanbul
Tel: 0212 243 61 82-84 Fax: 0212 243 62 36
www.akiskitap.com-akis@akiskitap.com

İK Şapkalı Yönetici



M. Cemil Özden

1986 yılında Deniz Harp Okulu'ndan, 1991 yılında İ.Ü. İktisat Fakültesi'nden, 1995 yılında İ.Ü. Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. Lisansüstü eğitimini İstatistik ve Ekonomi alanlarında yaptı. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği" konusunda doktorasını tamamladı.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın çeşitli birimlerinde 11 yıl muvazzaf subay olarak çalıştıktan sonra 1997 yılından itibaren kariyer hayatına özel sektörde devam etti. Bayındır ve Alarko grup şirketlerinde insan kaynakları müdürü, Dünya Bankası kredili Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamında İŞKUR'da Proje Danışmanı olarak çalıştı.

Halen İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığı ve Eğitmenliği yapan Özden'in "Bireysel Kariyer Yönetimi", "Hukukta Kariyer ve Avukatlıkta Mesleki Gelişim", "Üniversitede Okurken Kariyer" ve "İK Şapkalı Yönetici" başlıklı dört kitabı, "İş ve Sosyal Güvenlik Kanunları" başlıklı bir kanun derlemesi bulunmaktadır. Çeşitli dergi ve web sitelerinde yayınlanmış çok sayıda makalesi bulunan Özden, bu çalışmalarını paylaştığı www.mcozden.com sitesinin webmaster ve editörlüğünü de yapmaktadır.

İçindekiler

GİRİŞ 9

BÖLÜM 1: ETKİLİ GÖRÜŞME TEKNİKLERİ 15
İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Sürecinin Önemi 16
Personel gereksiniminin belirlenmesi 24
Aday kaynakları 27
Aday sağlama yolları 30
Personel seçim sistemi 36
İşe alım hazırlıkları ve aşamaları 37
İş profilinin çıkarılması 38
Personel istek formunun doldurulması 40
Seçim yönteminin belirlenmesi 42
İş duyurusunun yapılması 44
İşe alım aşamaları 48
İşe alım sürecinde kullanılabilecek formlar 55
İşe alım görüşmeleri 58
Görüşmenin niteliği ve amaçları 59
Görüşme çeşitleri 60
Görüşme yöntemleri 63
Yapılandırılmış görüşme ve önemi 67
Görüşmeye hazırlık ve önemi 69
Görüşme ortamının nitelikleri ve hazırlanması 73
Görüşmelerdeki soru tipleri 76
Görüşme aşamaları 81
Görüşmeye başlama 82
Görüşmenin sürdürülmesi 84
Görüşmenin bitirilmesi 86
Değerlendirme kriterleri 87
Görüşme sonrası yapılacaklar 88

BÖLÜM 2: NASIL MOTİVE ETMELİ? 90
Çalışma yaşamı ve insan 91
İşletmenin paydaşları ve iç müşteri 96
Motivasyon, amaçları ve önemi 98
Motivasyon kuramları 101
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi 102
Bireysel gelişim ve motivasyon 103
İşin niteliği ve motivasyon 106
İstekler, beklentiler ve motivasyon 110
Kişilik özellikleri ve motivasyon 111
Görev, takım, birey ve motivasyon 114
Motivasyon uygulamaları 116
Kurum kültürü ve değerleri 116
Kurum içi iletişim 121
Temel İK süreci uygulamaları 124
Diğer İK süreç uygulamaları 127
İletişim uygulamaları 129

Ek fayda uygulamaları 132
İK süreçleri ve yönetici 134
İK politikası 134
Personel organizasyonu/İK planlama 135
Personel oryantasyonu ve eğitim yönetimi 137
Kariyer yönetimi 139
Ücret yönetimi ve primler 141
İK Bilgi sistemi 143
Özlük işleri 144
Kurum kültürü ve yönetici 146
Kurum içi iletişim ve yönetici 147
Koçluk 148
Ayın personeli uygulaması 150
İşten ayrılma/çıkarma görüşmeleri 151
Personel memnuniyet anketleri 153
Diğer uygulamalar 154
Takımı ve üyeleri motive etme 155
Takımın ve üyelerin özellikleri 155
Saygı ve takdir 157
Empati, iletişim ve güven 158
Koruma ve geliştirme 160
Yönetici ve adalet 162
Terzi usulü motivasyon 163

BÖLÜM 3: PERFORMANSI YÖNETMEK *165*
Performans yönetimi 166
Performans yönetiminin etkileşimli olduğu diğer İK süreçleri 173
Performans yönetim sistemi 176
Performans yönetiminde rol ve sorumluluklar 176
Geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri 178
Performans yönetimi aşamaları 180
Performans yönetimi ve kurumsal değişim 181
Performans yönetimi ve hedefler 182
Hedef uyumu ve kurumsal hedeflerin indirgenmesi 183
Hedef türleri ve hedeflerin ağırlıklandırılması 187
Rutin görevler ve hedef belirlemede zorluklar 189
Hedef izleme/performans yönetimi ilişkisi 193
Performans yönetimi ve yetkinlikler 195
Yetkinlikler ve türleri 196
Yetkinliklerin belirlenmesi 198
Derecelendirme ve ağırlıklandırma sorunu 199
Fonksiyon/personel gruplarına göre hedef/yetkinliklerin ağırlıklandırılması 201
Değerlendirme görüşmelerinin yönetimi 203
Görüşmenin niteliği ve amaçları 203
Görüşmeye hazırlık, yürütülmesi ve sonuçlandırılması 204
Görüşmelerde dikkat edilecek noktalar 205
Temel değerlendirme hataları 207
Geribildirimin önemi ve şekli 210
Performans yönetim sisteminin sonuçları 211
Performans yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar 211
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi 212
Kariyer yönetimi, yönetici geliştirme ve örgütsel yedekleme 214
Performansın ödüllendirilmesi 215
Yetersiz performans ve performans geliştirme 217
SONUÇ 219

ÖNSÖZ

"Yalanlamak ve reddetmek için okuma!
İnanmak ve her şeyi kabullenmek için de okuma!
Konuşmak ve nutuk çekmek için de okuma!
Tartmak, kıyaslamak ve düşünmek için oku!"

F. Bacon

Firmalarda İK müdürü olarak çalıştığım dönemlerde, birçok İK sistemini kurmaya çalıştım. Bunlardan bazılarında başarı sağladım, bazıları amacına ulaşamadı. Başarıya ulaşanların ortak noktası, sistemlerin oluşumunda yöneticilerin görüşlerinden yararlanmam ve sistemin yararları konusunda onları ikna etmem olmuştu. Amacına ulaşamayan sistemlerde ise, yöneticilerin görüşlerinden yeterince yararlanamadığımı ve onları ikna etmekte zorlandığımı gördüm.

Doktora tezim İK yönetiminin geleceğine ilişkindi. Araştırmalarım sırasında gördüm ki, İK bölümünün tek başına çabaları ile firmaların insan kaynakları etkin bir şekilde yönetilemiyor. Yöneticilerin mutlaka devreye girmesi gerekiyor. Son yıllarda yapılan İK konferanslarında da "Her yönetici, bir İK yöneticisidir." lafı ortalıkta dolaşıp duruyor. Ancak bunun ne şekilde gerçekleşeceğine ilişkin, yöneticilerin İK yönetimindeki rollerini ortaya koyan birkaç makaleden başka bir kaynak da yok. O zaman bu kavramın altını doldurmak gerekiyor.

Bu çerçevede 33 yıllık eğitim, 20 yıllık deneyim, bu arada unuttuğum sayıda katıldığım konferans/seminer ve okuduğum

kitap/makalelerden edindiğim birikimle bu kavramın altını doldurmaya çalıştım. Hatta verdiğim seminer/konferanslarda katılımcılardan edindiğim birçok bilgiden de yararlandım ve sonuçta bu kitap ortaya çıktı.

Kitabın oluşumuna katkıda bulunanlar diye bir liste yapmaya kalksam, birikimlerimi edindiğim tüm süreçlerde katkıda bulunanları sıralamam gerekir ki, ayrı bir bölüm oluşturur. İsim vermeden yaşamımın her hangi bir döneminde bir bilgi kırıntısı dahi olsa katkıda bulunan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kitabı gözden geçirerek yazım hataları konusunda görüş ve önerilerde bulunan Mustafa Solak'a bu somut desteğinden ötürü ayrıca teşekkür ederim. Ayrıca kitabın elinizde olduğu şekliyle hazırlanması için de büyük çaba sarfedildi. Bu konuda basımda emeği geçen Adem Özbay'ın ve Özbay Yayıncılık çalışanlarının katkılarını da unutmamak gerek...

Temel misyonu "başkalarının yaşamlarında olumlu değişiklikler yaratmak" olan bir kişinin hazırladığı bu kitabın; çalışanlarının, firmasının ve sonuçta ülke ekonomisinin gelişiminde rol oynayan yöneticilere minicik de olsa bir katkı sağlaması dileğiyle...

İstanbul, 28 Şubat 2008

GİRİŞ

Günümüz rekabet dünyasında yöneticilerin giderek daha fazla donanıma ve yetkinliğe sahip olmaları gerekiyor. Bu yüzden birçok firma, yöneticilerini daha donanımlı hale getirmek için kurumsal eğitimler düzenliyor. Firmaların en önemli kaynağının insan olduğu üzerinde yıllardır yazılıp çiziliyor.

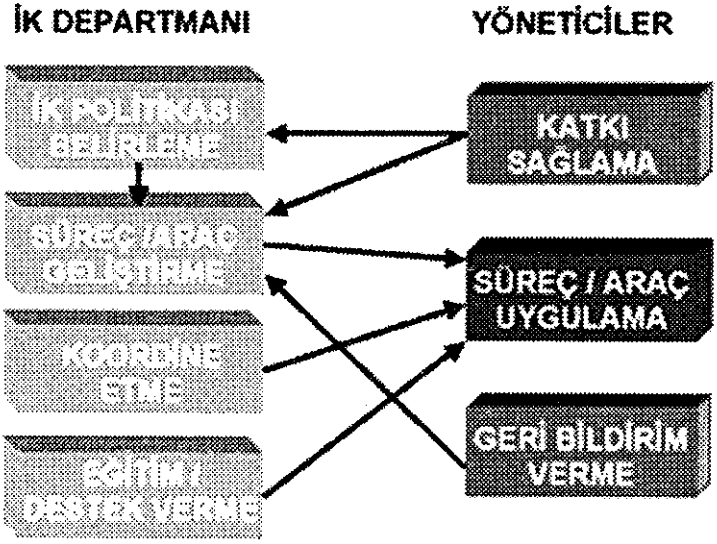
İnsan kaynaklarına önem veren firmalar da, bünyelerinde insan kaynakları birimlerini kurarak en önemli kaynağını etkin ve verimli kullanmaya çalışıyor. İK birimleri de bu amaçla pek çok proje/uygulama geliştiriyor, ama bunların çoğu ne yazık ki, ya hayata geçirilemiyor ya da başarısız oluyor. Peki neden?

İnsan kaynaklarına önem veren firmaların çoğunda insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu, bir bölüme havale edilmiş durumda... Oysa bir firmanın insan kaynakları, sadece İK bölümünün sorumluluğuna bırakılmayacak kadar değerlidir.

İK bölümlerince başlatılan birçok proje ve uygulamaların başarısız olmasının ya da en azından istenen düzeyde sonuç alınamamasının en temel nedenlerinden biri de İK yönetiminin firma genelinde bir yönetim politikası olarak benimsenmemesi ve diğer bölüm yöneticilerinin İK yönetimindeki rollerini yeterince algılayamamalarıdır. İK uygulamalarında üst yönetimin desteği, diğer bölüm yöneticilerinin katılımı olmayınca da İK bölümünün çabaları boşa gitmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademelerinin sorumluğundadır. İK bölümü ise,

işletme genelinde uygulanacak İK politikalarını üst yönetim ve diğer bölüm yöneticileri ile birlikte belirlenmesinden ve bu politikalara uygun araçların geliştirilmesinden, uygulamaların takip edilmesinden ve bölüm yöneticilerine destek verilmesinden sorumludur. İK yönetimini fiilen yapan, bölüm yöneticileridir. İK bölümü sadece yapılan tüm faaliyetleri koordine eder ve ilgili yöneticilere destek verir. İK yönetiminde bölüm yöneticileri ile İK bölümünün sorumlulukları Şekil-1'de belirtilmektedir:



Şekil-1: İK yönetiminde sorumluluklar

Şekil-1'den görüleceği üzere, İK bölümünün temel sorumluluklarından biri, firmada geçerli olacak İK politikasını belirlemektir. Ancak bunu tek başına yapmayacak, yöneticilerin de

katkılarını alacaktır. İK bölümünün buradaki rolü esas itibariyle bir koordinasyon görevidir. Firmanın İK politikasına uygun olarak temel İK süreçlerine ilişkin sistem ve araçları (ve bunların prosedürünü) geliştirmek, İK bölümünün diğer önemli bir sorumluluğudur. Kuşkusuz geliştirilen İK süreç/araçlarının firmada uygulanabilir olması, bunların geliştirilmesine yöneticilerin katılımı ve katkı sağlamaları ile mümkündür. Diğer yandan bu aşamada çok özel teknik bilgi gerektiren bazı süreç/araçların geliştirilmesinde dış kaynaklardan da yararlanılabilecektir.

İK yönetiminin en önemli kısmını oluşturan, süreç/araçların uygulama sorumluluğu ise yöneticilerdedir. Bu yüzden bir firmanın insan kaynaklarını etkin olarak yönetebilmesi, ancak yöneticilerin geliştirilen sistem ve araçları etkin şekilde uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu aşamada İK süreçlerinin amaçlarına ve prosedürlerine göre uygulanma durumunun izlenmesi, faaliyetlerin bir bütün olarak koordine edilmesi gerekir ki bu da İK bölümünün bir başka sorumluluğudur. Yine bu aşamada İK bölümü, geliştirilen süreç/araçların yöneticiler tarafından etkin bir şekilde uygulanabilmesi için onlara gerekli eğitimleri verecek ve uygulama aşamasında karşılaştıkları sorunların çözümünde onlara destek olacaktır. Buna karşılık yöneticiler de süreç/araçların uygulanmasında karşılaştıkları sorunları, varsa çözüm önerileri ile birlikte İK bölümüne bildireceklerdir.

İK yönetiminin en önemli aşaması olan, bölüm yöneticilerinin İK süreçlerinin uygulanmasına ilişkin rol ve sorumlulukları genel hatları ile Tablo-1'de özetlenmiştir. Tüm bu rollerden yola çıkarak rahatlıkla söyleyebiliriz ki **her yönetici, bir İK yöneticisidir.**

TEMEL İK SÜREÇLERİ	YÖNETİCİNİN SORUMLULUKLARI
İK Politikası	Firma ilke/değerlerinin ve temel İK politikalarının belirlenmesine katkı sağlanması
Personel Organizasyonu	Personelinin görev ve sorumluluklarının, bu görevi yürütecek kişilerde bulunması, gerekli niteliklerin belirlenmesi
İK Planlaması	İş plan/programları dikkate alınarak ve iş yükü analizleri yapılarak personel ihtiyacının sayı, nitelik ve zaman boyutlarında belirlenmesi
Seçme/Yerleştirme	Personel ihtiyaç talebinin yapılması, uygun aday özgeçmişlerinin incelenmesi, görüşülecek adayların belirlenmesi ve işe alım görüşmelerinin yapılması, işe başlayacak personelin oryantasyon programındaki görevlerinin, özellikle işbaşı eğitimin planlanması ve yürütülmesi
Performans Yönetimi	İş dağılımının yapılması, personelin hedeflerinin belirlenmesi ve yönlendirilmesi, personelin performansının sürekli izlenmesi, belirli dönemlerde değerlendirilmesi
Eğitim Yönetimi	Personelin performansı izlenerek ve yetkinlikleri değerlendirilerek güçlü yönleri ve geliştirilebilir alanlarının belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, şirket içi eğitimlerle, uygulama ve deneyim aktarımıyla personelin geliştirilmesi
Kariyer Yönetimi	Performans değerlendirme sonuçlarına göre kariyer gelişimi için çalışana koçluk, yönetime gerekli önerilerin yapılması
Ücret Yönetimi	Performans değerlendirme sonuçlarına göre personelin ücret artışı/primleri için önerilerin yapılması
Motivasyon Yönetimi	Personelin verimli iş sonuçları ortaya koyabilmesi için motive edilmesi, yaratılan katma değerin ve personelin memnuniyetinin birlikte artırılması
İK Bilgi Sistemleri	Personel bilgilerinin izlenmesi, güncelleştirilmesinin sağlanması ve personel ile ilgili alınacak kararlarda etkin olarak yararlanılması
Özlük İşleri	Personel devamının, izinlerinin, iş güveliğinin ve personel sağlığının takip edilmesi, işyeri kurallarına uyumun ve disiplinin sağlanması, özlük işlerince talep edilen belgelerin sağlanması/imzalanması

Tablo-1: Yöneticilerin İnsan Kaynakları süreçlerindeki rol ve sorumlulukları

Bugüne kadar İnsan Kaynakları ile ilgili eğitimlere sadece İK bölümü personeli katıldı. Böylece asıl İK yönetimi sorumluluğunu üstlenen bölüm yöneticileri ile bilgi düzeyi farklılıkları giderek arttı ve birbirlerinin dillerinden anlamaz oldular.

Bir yönetici, firma içinde sahip olduğu farklı rol ve sorumluluklar nedeniyle aynı anda bir çok şapkayı taşır. İnsan Kaynakları'na önem veren firmalarda yöneticinin taşıdığı en önemli şapkalardan biri, **İnsan Kaynakları Yöneticisi şapkasıdır.**

Bu kitap, yöneticilerin İK süreçlerindeki en önemli rolleri olan, "**seçme yerleştirme, motivasyon** ve **performans yönetimi**"ndeki sorumluluklarına odaklanmıştır. Çünkü bir İK bölümü ve kurulmuş İK sistemleri olsun olmasın, **her yönetici personelini seçer, yönlendirir ve çalışma sonuçlarını değerlendirir.**

"**İK Şapkalı Yönetici**", İnsan Kaynakları yönetimine firmanın bir bütün olarak bakmasını sağlar. Bu kitap, İK bölümlerinin de uygulamaya koyduğu projelerinin başarısını artıracaktır; çünkü artık İK bölümü ve diğer bölüm yöneticileri insan kaynaklarını aynı bakış açısıyla değerlendirecek ve ortak dili konuşacaklardır. Aynı bakış açısına sahip olunmaz ise ne olur? İK profesyonelleri şu örneklerle sıkça karşılaşmışlardır:

* Yönetici, etkin görüşme yapamadığı için en uygun adayı seçemez.

* Görüşmedeki yönetici hataları, nitelikli personelin iş teklifini kabul etmemesine yol açabilir.

* Personelini yanlış yönlendirme ve motive edememe, iş sonuçlarını etkiler. İstifa/işten çıkarmalar personel devir hızlarını yükseltir.

* Personele doğru hedefler verememe, hatalı performans değerlendirme ve yukarıdaki benzer sonuçlar...

Yukarıdaki örnekleri artırmak mümkün... "İK Şapkalı Yönetici", İK bölümlerinin, dolayısıyla firmanın başarısını olumlu yönde etkilemek için tasarlandı. Bu kitap, aynı başlıkla verilen 3 günlük bir eğitimin de referans kitabıdır.

BÖLÜM 1

ETKİLİ GÖRÜŞME TEKNİKLERİ

Yöneticinin insan kaynakları süreçlerindeki en önemli rollerinden biri, ekibinde çalışacak kişileri seçmektir. Her ne kadar İK bölümleri, uygun adaylar bulmak için birçok ön işlem yapacaklarsa da, aradıkları pozisyona uygun olabilecek adaylar arasından en uygununu seçecek olan yöneticidir.

Genelde yöneticiler, seçimlerini İK bölümlerinin önereceği adaylar arasından yapmak durumundadır. Ancak eğer İK bölümünün önerdiği adaylar arasında işe uygun nitelikte bir aday yok ise, önerilen adaylar arasından bir seçim yapma zorunluluğu yoktur. Bu durumda yönetici, İK bölümünden yeni adaylar önermesini isteyebileceği gibi, aradığı niteliklere uygun olduğunu bildiği bir kişinin, firmanın İK prosedürlerine uygun olarak aday olmasını sağlayabilir. Çünkü sonuçta işe alınacak kişi ekibinde çalışacaktır ve hiçbir yönetici kendi performansını da olumsuz etkileyecek bir kişinin ekibinde yer almasını istemez, istememelidir.

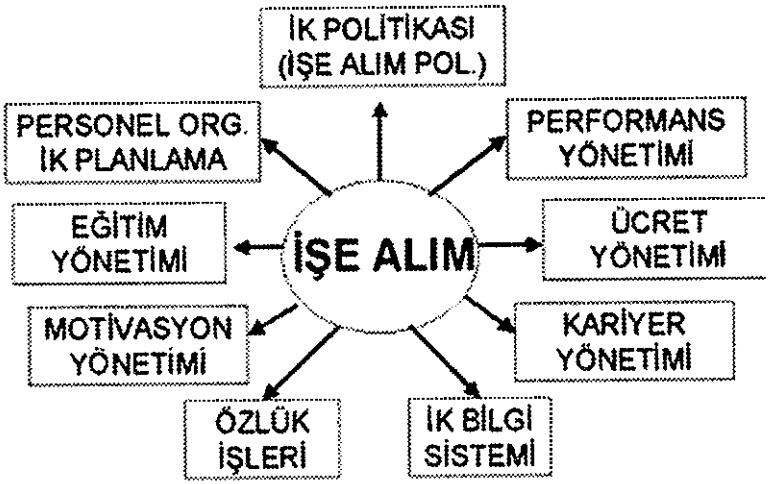
Sonuç olarak nihai seçim sorumluluğu yöneticidedir. Seçilen kişi başarılı da olsa, başarısız da olsa sorumluluk yöneticiye aittir. İK bölümü ise, seçilen kişinin en doğru kişi olması noktasında yöneticiye yardımcı olmaktadır. Yöneticinin işe en uygun kişiyi seçebilmesi için, işe alım sürecini iyi bilmesi ve kendisinin de içinde yer alacağı işe alım görüşmesini etkin bir şekilde yürütmesi gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Sürecinin Önemi

Yöneticinin işe alım sürecinin önemini kavraması için, bazı temel kavramları bilmesinde yarar vardır. Öncelikle yöneticinin işe alım sürecinin tüm insan kaynakları süreçleri ile ilişkilerini kavraması gerekmektedir. Diğer yandan etkin bir işe alım sistemi göstergelerinin neler olduğunu, nasıl ölçüleceğini ve firmaya ne gibi yararlar sağlayacağını bilmesi de konunun önemini algılamasına yardımcı olacaktır.

- Temel İK Süreçleri ve İşe Alımla İlişkileri

Sonraki bölümlerde de görüleceği üzere, bütün İK süreçleri birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı etkileşim halindedir. Aşağıda temel İK süreçlerinin işe alımla ilişkileri özetlenmiştir:



Şekil-2: Temel İK süreçleri ve işe alımla ilişkileri

İnsan kaynakları politikası: İşe alım politikası, İK politikasının bir parçasıdır. Dolayısıyla firma ilke/değerleri ve temel İK

politikaları, işe alım politikasının temel belirleyicisidir. Bunlara aykırı bir işe alım politikası belirlemek, firmanın bütünlüğünü bozar ve hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır. İşe alım politikası, işe alım sistemine yansır ve uygulamalara yön verir. Diğer yandan işe alım sürecinin etkin olup olmaması da işe alım politikasının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir.

Personel organizasyonu: Bu sürecin temelini oluşturan iş analizleri sonucunda iş tanımı ve gereklilikleri belirlenir. "İşe uygun adam" politikasının yürütülebilmesi için işin önceden analiz edilmesi, yapılacak işin görev sorumluklarının (iş tanımının) ve bu görevi yürütecek kişilerde bulunması gerekli niteliklerin (iş gereklerinin) belirlenmesi gerekir. Diğer yandan işe alım süreci sonucunda boş kadrolar doldurulur. Bazen yeni bir kadronun da açılması gerekebilir. Bunlar da personel organizasyonunda değişikliklere yol açabilir.

İnsan Kaynakları planlaması: İK planlama çalışmaları sonucunda personel ihtiyacı sayı, nitelik ve zaman boyutlarında belirlenir. Dolayısıyla bu süreç, işe alım sürecinin temel girdilerini verir. Diğer yandan işe alım sürecinin etkinliği, İK planlamasını da etkiler. Özellikle aday havuzunun yetersizliği, işe alım süresinin uzunluğu, doğru kişilerin seçilememesinden kaynaklanan personel devir hızı, yüksekliği planlamayı etkileyen önemli unsurlardır.

Performans yönetimi: İşe alım sürecinde doğru kişinin seçilmesi, performans yönetimini de kolaylaştırır. Diğer yandan performans yönetimindeki olumsuzluklar personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır. Bu süreci olumlu yönlendiren firmaların adaylar gözündeki imajı da olumlu olur.

Eğitim yönetimi: İşe alım sürecinde doğru kişinin seçilmesi, işe uyumun daha kısa sürede olmasını ve daha az eğitime ihtiyaç duyulmasını sağlar. Bu süreci olumlu yöneten, yani çalışanların eğitim ve gelişmelerine önem veren firmaların aday havuzunu genişletmesi ve daha nitelikli adayları çekmesi mümkündür. Eğitim yönetimindeki olumsuzluklar ise personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır.

Kariyer yönetimi: İşe alım sürecinde işe en uygun kişi olması yanında, adayın kariyer beklentileri ve gelişim potansiyeline göre de bir değerlendirme yapmak gerekir. Bu yapıldığında kariyer yönetimi de kolaylaşır. Kariyer yönetimindeki olumlu/olumsuz durumlar da eğitim yönetimindeki olumsuzluklarla benzer sonuçları doğurur.

Ücret yönetimi: İşe alım sürecinde adayın ücret beklentilerinin firmanın ücret politikasına uygun olması ücret yönetimini kolaylaştırır. Ücret yönetimindeki olumlu/olumsuz durumların da eğitim/kariyer yönetimindeki sonuçlara benzer etkileri vardır. Özellikle firmanın ücret politikası, aday havuzunun genişliğini etkileme ve nitelikli adayları çekebilme açısından büyük önem taşır.

Motivasyon yönetimi: İşe alım sürecinde personelin eğitim, tecrübe ve teknik nitelikleri yanında işin gerektirdiği kişilik özellikleri ile adayın sahip olduğu kişilik özelliklerinin araştırılması ve bu ikisi arasında bir uyum sağlanması çok önemlidir. Diğer yandan adayın iş motivasyonu, yani o işi ne kadar istediği de motivasyon yönetimi açısından önem taşır. Daha işe alım sürecinde bu konulara dikkat edilirse, motivasyon yönetimi de kolaylaşır. Diğer yandan motivasyon yönetimindeki olumsuzluklar da iş gücü devir hızının artmasına neden olabilir.

İK bilgi sistemleri: İK bilgi sistemleri işe alım süreci öncesinde özellikle iş tanımı, gereklilikleri ve süreçle ilgili diğer gerekli bilgiler konusunda veri sağlar. Aday araştırmada firmanın aday bilgi bankası önemli bir veri kaynağıdır. Diğer yandan işe alım süreci sonunda işe alınan kişilerin bilgileri personel bilgi bankasına aktarılır.

Özlük işleri: İşe uygun kişinin seçilmesi, adayın işyeri kurallarına uyumunu kolaylaştırır. İşe alınan kişinin giriş işlemlerinin yapılması ve özlük dosyasının açılması, bu sürecin konusudur. Firmanın olumlu özlük işleri uygulamaları, işçi sağlığı ve iş güvenliğine verdiği önem de nitelikli adayları çekebilir. Buna karşın iş güvenliğinin olmadığı ve çalışanlarını çok kolay gözden çıkaran firmaların nitelikli adaylara ulaşması da zorlaşabilir.

Görüldüğü üzere işe alım süreci hem diğer İK süreç politika ve uygulamalarından etkilenmekte, hem de onları etkilemektedir. Bu nedenle İK yönetimine bütünsel bir bakış açısıyla bakmakta ve işe alım sürecinin bu bütünsel yapının bir parçası, ama çok önemli bir parçası olduğunu algılamakta yarar vardır.

- İşe Alım Sürecinin Etkinliği ve Ölçümü

İşe alımın İK yönetimindeki rolü ve önemi, bu sürecin etkin bir şekilde yürütülmesini gerektirir. İşe alım sürecinin ne kadar etkin yürütüldüğünün birçok göstergesi vardır. Bunlardaki olumsuzluklar bize ya politikalarımızda ya prosedürlerimizde ya da uygulamalarımızda birtakım eksikliklerin veya hataların olduğunu gösterir. İşe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek başlıca göstergeler aşağıda özetlenmiştir:

Aday havuzunun genişliği: Etkin bir işe alım sürecinde adaylara ulaşmak için doğru aday kaynaklarına, doğru kanallardan ve doğru yöntemlerle başvurulur. Bunun sonucunda da

içerisinde uygun adayların bulunduğu yeteri büyüklükte bir aday havuzu oluşur. Kuşkusuz aday havuzunun genişliğinde, firmanın imajı, özellikle tüm İK süreçlerindeki politika ve uygulamaları da önem taşır.

İş ilanına başvuru sayısı: Etkin bir işe alım sürecinde iş ilanının doğru şekil ve içerikte hazırlanması ve doğru kanallardan duyurulması gerekir. Aksi durumda ilana olması gerekenden daha az sayıda başvuru alınabilir.

Kısa liste genişliği: İş ilanına yapılan başvuru sayısından daha önemli olan, aranılan özelliklere uygun olabilecek nitelikteki adayların sayısıdır. Örneğin bir ilana 100 kişi başvurabilir ancak bunlardan ancak 2 kişi değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olabilir. Diğer yandan 20 başvuru alınmış ve bunlardan 5'i değerlendirilebilecek nitelikte olabilir. İkinci durum ilkinden daha etkin bir sürecin olduğunu gösterir.

Görüşme/işe alım oranı: Bir pozisyon için kaç kişiyle görüşme yapıldığı, işe alım sürecinin etkinliğine ilişkin önemli ipuçları verir. Bu sayının çok yüksek veya çok düşük olması, sürecin iyi işlemediğini gösterir. Örneğin bir pozisyon için 20 kişi ile görüşülmesi, özgeçmiş incelemesinin iyi yapılmadığına işarettir. Bu aynı zamanda görüşmelere çok fazla zaman ayırarak işe alım maliyetini de yükseltir. Keza sadece bir iki adayla görüşmek de, aday havuzunun yeterince geniş olmadığı, dolayısıyla uygun nitelikte adayların çekilemediği anlamına gelir. Pozisyonun düzeyine ve aranılan niteliklere göre değişmekle birlikte, çoğu zaman 3-6 adayla görüşmek yeterli olabilir. Bunlar arasında uygun nitelikte aday çıkmazsa görüşme sayısı artırılabilir.

İşe alım süresi: İşe alım süresi; İK bölümüne personel ihtiyaç talebinin bildirilmesinden, adayın işe başlamasına kadar geçen

süredir. Bu süre ihtiyacın aciliyetine, pozisyonun düzeyine, aranılan niteliklere, sektördeki rekabet durumuna, aday havuzunun genişliğine, seçim yöntemine ve seçilen adayın halen çalışıyor olup olmamasına göre değişir. Bu kriterler dikkate alınarak tahmin edilen işe alım süresinden daha uzun sürelerde gerçekleştirilen işe alım süresi, sürecin etkin olmadığına işarettir.

İşe alımın maliyeti: İşe alımın gerçek ve alternatif maliyetleri vardır. Gerçek maliyetler ilan maliyeti, danışmanlık firması maliyetleri, ödeniyorsa adayın yol/konaklama maliyetleri, kırtasiye ve ikram malzemeleri maliyetleri gibi fiilen yapılan bir harcama sonunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Alternatif maliyetler ise İK çalışanlarının ve bölüm yöneticilerinin işe alım sürecine ayırdığı zamanların firmaya maliyeti ile ölçülür. Özellikle yöneticilerin yaptıkları işe alım görüşmelerine ayırdıkları zamanlar çoğu zaman gerçek maliyetlerin üzerinde olur. İşe alım maliyetlerinin olması gerekenden yüksek olması, sürecin etkin olmadığını gösterir.

Deneme süresi performans sonuçları: İşe alınan kişilerin deneme süresi performanslarının düşük olması veya bu süre içinde sözleşmelerinin feshedilmesi, işe alım sürecinin etkin olmadığının önemli göstergelerinden biridir

İşte kalma süreleri: Bu gösterge uzun dönem göstergelerinden biridir, ancak kısmi bir fikir verebilir. Çünkü personelin işte kalmasını doğru seçimden çok, diğer İK uygulamalarının etkinliği belirler. Bununla birlikte bir yıldan daha kısa süreli çalışmalar, büyük ölçüde işe alım sürecinin etkin olmamasının bir göstergesidir.

İlk iki yıllık performans sonuçları: Bu da uzun dönem göstergesidir. İşe alım sürecinin etkinliğinin ölçümünde işte kalma

sürelerinden daha açıklayıcı bir gösterge olmakla birlikte, özellikle performans ve motivasyon yönetimi süreçlerinin etkinliği konuları için önemli bir göstergedir.

Aday **memnuniyeti:** İşe alım süreci sonunda adaylardan ancak bir veya birkaçı işe alınabilecek, çoğunluğu ise başvurusundan eli boş dönecektir. Bununla birlikte etkin bir işe alım süreci sonunda işe alınmayan adaylar için bile firma imajının olumlu yönde geliştirilmesi mümkündür. Aday ilişkileri yönetimi, adayın görüşme için firmaya davetinden başlayıp görüşme nedeniyle firma içinde iletişimde bulunduğu tüm kişilerin tutum ve davranışlarına ve görüşme sonrası adaya cevap verilmesine kadar birçok faaliyeti içerir. Bu süreçte yaşanılan olumsuzluklar firma imajına zarar verir ve nitelikli aday başvuruları azalabilir.

- Etkin İşe Alım Sürecinin Yararları

İşe alım sürecinin etkin olması, başta bölüm yöneticileri ve İK çalışanları olmak üzere tüm firmaya yarar sağlayacaktır. Bu yararlardan en önemlileri aşağıda özetlenmiştir:

İşe en uygun adayın bulunması: İşe alım sürecinin etkin olması sonucunda, belirli bir zaman dilimi ve firmanın ücret politikası çerçevesinde bulunabilecek en uygun aday işe yerleştirilir.

Zaman yönetimi/kazanma: Etkin bir işe alım süreci, İK bölümünün ve ilgili yöneticilerin zamanlarını yönetmelerine olanak verir ve onlara zaman kazandırır.

Düşük personel devir hızı oranı: Bir yıldan daha kısa süreli çalışmalar yıllık personel devir hızlarının artmasına neden olur. Etkin bir işe alım sürecinde personelin bir yıldan daha fazla çalışacağı varsayılabilir.

Düşük işe alım maliyeti: Etkin bir işe alım sürecinde, doğru kaynaklara uygun kanallar ile ulaşılır. Görüşme/işe alım oranı,

uygun adayı bulabilecek düzeyde tutulur, görüşmeler doğru planlanır, gerektiği kadar zaman ayrılır ve işe alım süresi kısalır. Tüm bunların sonucunda işe alımın gerçek ve alternatif maliyetleri azalır.

Yüksek performans: İşe alım sürecinde adayın niteliklerinin işin gereklerine uygun olması yanında, özellikle iş motivasyonunun da yüksek olmasına dikkat edilmesi, performans yönetimine önemli katkılar sağlar.

Personel motivasyonu/memnuniyeti: Yukarıda belirtilen husus, aynı zamanda personel motivasyonunun ve memnuniyetinin artmasına neden olur. İşe alınan kişinin niteliklerinin iş gereklerinden düşük olması, performans sonuçlarını olumsuz etkileyeceği gibi kişinin stres altında kalarak motivasyon düşüklüğüne yol açabilir. Nitelikleri fazla olması durumunda ise bir süre sonra yapılan iş personeli tatmin etmeyecek, bu da önce motivasyonun, sonra performansın düşmesine neden olacaktır. Bütün bunları önlemek, işe istenen nitelikte kişiyi almakla yani işe alım sürecinin etkin olması ile mümkündür. Ayrıca o işi gerçekten hak edenlerin alınması, halen çalışmakta olanların motivasyonunu da olumlu yönde etkiler.

Firma imajı/çekiciliği: Etkin işe alım süreci ve özellikle aday ilişkileri yönetimindeki başarı, firma imajını olumlu etkiler ve firmayı nitelikli adaylar için tercih edilir konuma getirir. Bunun sonucunda aday havuzu genişler, özellikle de kısa listeye alınabilecek kişilerin sayısı ve nitelikleri artar.

İşe alım sistemi

Bir firmanın işe alım sistemini tüm yöneticiler genel hatları ile bilir. Bununla birlikte, işe alım sürecini etkin işletebilmek için, altyapısını ve bazı detayları da bilmekte yarar vardır.

Personel gereksiniminin belirlenmesi

İşe alım sürecinin ilk adımı personel gereksiniminin belirlenmesidir. Bu belirlemeyi sağlıklı bir şekilde yapabilmek için İK planlamasına, onun için de bazı analizlerin yapılmasına ihtiyaç vardır.

İK planlamasının gerçekçi bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle tüm işlerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekir. İş analizinde kullanılan başlıca yöntemler; gözlem, anket veya mülakat yöntemleridir. Temel amaç; işin yapısına ilişkin gerekli bilgilerin belirlenmesidir. İş analizinin yapılmasında ve gerçekçi sonuçlar ortaya çıkarılmasında, yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İş analizlerinin konumuz açısından en önemli üç sonucu; pozisyon genel bilgilerinin, temel görev ve sorumlulukların (iş tanımları) ortaya çıkarılması ve o işin yürütülmesi için gereken bilgi, beceri, tecrübe ve diğer teknik/davranışsal niteliklerin (iş gerekleri) belirlenmesidir. Pozisyon genel bilgileri, hiyerarşik bağlantıları da içerdiğinden personel organizasyon şeması da kolaylıkla çıkarılır.

İş yükü analizi, firmanın mevcut veya gelecekteki hedeflerine ulaşması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. Firmanın personel gereksinimi, firmanın operasyonel faaliyetlerine bağlı olarak değişecektir. Örneğin; bir üretim işletmesinde, satış ve buna bağlı olarak üretim miktarı arttıkça ihtiyaç duyulan personel miktarı da artacaktır. Firmanın hâlihazırdaki iş yüküne göre ihtiyaç duyduğu personel sayısı, "gerçek personel gereksinimi"dir.

Devamsızlık analizi, personelin hastalık, kaza, izin, vb. kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumlarında

ortaya çıkan kayıp iş gücü oranını hesaplamak için yapılır. İşin aksatılmadan yürütülmesi için kayıp iş gücü oranı civarında fazladan ihtiyaç duyulan personele de "yedek personel gereksinimi" denir. Devamsızlık durumlarındaki belirsizlik arttıkça, firmanın yedek personel gereksinimi de artar. Devamsızlık analizlerinde önceden belirli olmayan durumların tahmin edilmesinde personel istatistiklerinden, özellikle de puantaj kayıtlarından yararlanılır. Firmanın hâlihazırdaki iş yüküne göre personel gereksinimi, gerçek ve yedek personel gereksinimlerinin toplamı olup "Norm kadro" olarak da bilinir.

Firmanın hâlihazır personel gereksinimi, pozisyonlar bazında ve her bir pozisyonda çalışacak kişi sayısı olarak belirlendiğinde, bir anlamda personel kadrosu da belirlenmiş olacaktır. Personel kadrosu ile mevcut personel sayısı arasındaki fark, firmanın o andaki "mevcut personel gereksinimi"ni de ortaya koyar. Kuşkusuz bu gereksinim, pozisyon bazında ifade edilir.

Firmalar için hâlihazırdaki personel gereksiniminin belirlenmesi, yukarıda belirtildiği gibi kolaydır. Ancak gelecekteki personel gereksiniminin belirlenmesi, bir planlama sürecini gerektirir. Bu süreçte firma, bir yandan trendleri, hedefleri ve yatırım planlarından kaynaklanabilecek gelecekteki iş yükünü diğer yandan firmadan çeşitli nedenlerle ayrılacak personel sayısını tahmin etmek durumundadır.

Personel devir hızı analizi, istifa, işten çıkarma, emeklilik, ölüm ve maluliyet vb. nedenlerle firmadan ayrılan personel sayısının, incelenen dönemin ortalama personel sayısına oranlanması ile yapılır. Kuşkusuz bu analizlerin; birim, bölüm, pozisyon düzeyi, eğitim düzeyi, kıdem vb. bazında yapılması, daha ayrıntılı ve gerçekçi sonuçlar verir. Personelin çeşitli nedenlerle işten

ayrılması, "ek personel gereksinimi"ni ortaya çıkarır. Bu, mevcut pozisyonların boşalması anlamına gelmektedir.

Diğer yandan firmanın trendleri veya hedeflerine göre ek ya da yeni yatırım yapması, tamamında veya bir bölümünde yeniden yapılanmaya gitmesi sonucu yeni pozisyonlar ortaya çıkar. Bu durumda da "yeni personel gereksinimi"nden söz edilir. Tersi durumunda, yani firmanın tamamının/bir bölümünün kapatılması, küçültülmesi ya da yeniden yapılanması sonucunda bazı pozisyonlara ihtiyaç kalmaması durumunda ise "personel çıkarma gereksinimi" ortaya çıkar.

Firmanın gelecekteki iş yüküne göre hesaplanan "gerçek personel gereksinimi" ile tahmini devamsızlık durumuna göre hesaplanan "yedek personel gereksinimi", firmanın gelecekteki toplam personel gereksinimini oluşturur. Hâlihazırdaki personel mevcuduna planlama dönemi içindeki tahmini personel girişleri eklenerek, tahmini personel çıkışları da düşülerek, dönem boyunca ortaya çıkabilecek personel gereksinimi hesaplanır.

Firmanın İK planlaması, yukarıda belirtilen tüm analizler dikkate alınarak, pozisyon bazında yapılmalıdır. Ayrıca firmanın hedefleri/trendleri ve iş yükündeki değişimlere göre pozisyon bazındaki personel kadrolarına, zaman boyutu da eklenmelidir. Böylece oluşacak tablodan, yani dinamik kadrolamadan gelecekteki personel gereksinimlerinin belirlenmesi çok daha gerçekçi olacaktır. Dinamik kadrolamanın mali boyutu ise bize personel bütçesini verir.

Aday kaynakları

Firmalar personel gereksinimlerini, organizasyon içinden veya dışından karşılayabilir. Her iki kaynaktan personel sağlamanın kendine göre yararları ve sakıncaları vardır.

İç Kaynaklar:

Personel gereksiniminin iç kaynaklardan karşılanması, yükselme (terfi) ya da iç transfer (nakil) yolu ile olur. Yükselmede personel; yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. İç transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi vb. özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir.

Yükselme veya iç transfere konu olabilecek personelin haberi olmaksızın, yöneticiler tarafından yapılan seçim işlemi atama, açık pozisyonun personele duyurularak istekliler arasından seçim yapılması işlemi ise, iç işe alım olarak adlandırılabilir.

İç işe alımın firma dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur.

İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre bazı yararları vardır. İşe alım süresi daha kısa olur. Aday hakkında daha gerçekçi veriler toplanabilir, performans kayıtlarından

yararlanılabilir ve böylece referans araştırmasına gerek kalmaz. Adaylar firmayı bildiklerinden yeni işlerine uyum süresi daha kısa olur. Ayrıca boşalan bir pozisyon için firma çalışanlarına öncelik tanınması, çalışanları motive eder.

İç işe alımın bu yararlarına karşı bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmanın mevcut çalışanlarının niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir. Özellikle firmanın deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir.

İkinci olarak, firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa firma bir süre sonra atalete sürüklenir, durağanlaşır.

Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılganlık göstermemeleri gerekir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı atama ile yapılan terfi ve transferden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.

Dış Kaynaklar:

Firma dış kaynaklardan özellikle, giriş düzeyindeki, yedeği olmayan daha üst düzeylerdeki ve yeni açılan, dolayısı ile firma içinde yetiştirilme olanağı bulunmayan pozisyonların doldurulmasında yararlanır.

Tipik olarak dış kaynaklar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir[1]:

Her düzeyde ve alanda okullar: Genel ve mesleki orta öğretim kurumları, üniversitelerin ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim veren bölümleri firmalar için özellikle alt düzey ve giriş düzeyi işler için önemli birer iş gücü kaynağıdır.

Rakipler ve diğer firmalar: Aynı işkolu veya piyasada faaliyet gösteren firmalar ve diğer kuruluşlar özellikle "deneyim" gerektiren işler için son derece değerli bir kaynaktır.

İşsizler: Nedeni ne olursa olsun, halen bir işte çalışmayan, ancak çalışmak isteyen işsizler önemli diğer bir kaynaktır.

Kendi hesabına çalışanlar: Özellikle kendi hesabına çalışan meslek sahipleri, teknik, mesleki, yönetsel beceri ve girişimcilik gerektiren işler için değerli bir kaynak durumundadır.

Emekliler: Erken emekliliğin yaygın olduğu piyasalarda, bu kişiler deneyimleri ile oldukça elverişli bir iş gücü kaynağı oluşturur. Benzer şekilde, firmanın eski çalışanları ya da işten ayrılmaya karar verenler de değerli kaynaklardır.

Ev kadınları ve öğrenciler: Firmaların özellikle dönemsel, yarı zamanlı ya da proje bazlı iş gücü gereksinimlerinin karşılanmasında yararlandıkları kaynaklardır.

Taşeron firmalar: Firmaların özellikle geçici işlerde, alt düzey idari işlerde (temizlik, servis vb.) ve özel uzmanlık gerektiren

işlerde (güvenlik vb.) ihtiyaç duyduğu personelin karşılanmasında son zamanlarda önemli bir kaynak haline gelmiştir.

Diğer kaynaklar: Resmi ve özel okullar dışında, çeşitli kurslar, hükümet destekli eğitim programları, ordu, yurt, bakımevi ve diğer sosyal kuruluşlar da firmanın personel sağlayabileceği dış kaynaklar arasında sayılabilir.

Aday sağlama yolları

Belirli bir pozisyonun doldurulması için seçim yapılmadan önce, uygun nitelikte personelin seçilmesine elverecek büyüklükte bir aday havuzunun oluşturulması gerekir. Aday havuzunun oluşturulması, pozisyonun iç veya dış kaynaklardan sağlanması durumuna göre büyük farklılıklar gösterir. İç kaynaklardan aday sağlama, kurumsal kariyer yönetiminin konusuna girmektedir. Bu kısımda, dış kaynaklardan aday sağlama yolları ele alınacaktır.

Aday sağlama yolları, firmanın büyüklüğüne, doldurulacak pozisyonun niteliğine ve yukarıda belirtilen kaynaklardan hangilerinden yararlanılacağına göre değişir. Belirli bir pozisyon için adaylar, aşağıdaki yollardan biri veya birkaçı kullanılarak sağlanabilir[2]:

İş duyuruları: Firma, doldurmayı planladığı pozisyon ile ilgili bir iş duyurusu yapabilir. Bu duyuruda, firma ve pozisyon (iş profili) ile ilgili bilgiler, aranan elemanda bulunması gereken ve tercih edilen nitelikler, çalışma koşulları, başvuruların nereye, ne zaman ve ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgiler yer alır. İş duyurusu, birçok araçla yapılabilir. Başlıca araçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Gazete ve dergi ilanları,
- Firmanın web sitesine konulan ilanlar,
- İnsan kaynakları sitelerine verilen ilanlar,
- İşyerine asılan ilanlar,
- Okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar,
- El ilanları,
- Posta ile yapılan ilanlar,
- Radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar.

İş duyurusunun hangi bilgileri içereceği ve hangi araçlarla yapılacağı, pozisyonun düzeyine ve yararlanılacak kaynaklara göre değişebilir. Önemli olan aday havuzuna, personel seçimine elverişli ölçüde aday başvurusunu çekebilmektir. İş duyurusunun yapılmasında kullanılan araçların çeşitleri ve önemleri, teknolojik gelişime paralel olarak değişmektedir. Günümüzde internet ortamında yapılan duyurular giderek artmaktadır. Kuşkusuz teknolojideki yeni gelişmeler, kullanılan araçların cinsini ve önemlerini de değiştirecektir.

Kendiliğinden başvurular ve firma veri tabanı: Firmanın talep ve duyurusu olmadan, mektup, faks, e-mail ile yada firmanın web sitesi üzerinden yazılı olarak talepte bulunanlar (write-ins) veya şahsen firmaya gelerek iş başvurusunda bulunanlar (walk-ins), aday sağlamada önemli bir kaynaktır.

İnsan kaynaklarına önem veren firmalarda, çeşitli yollarla firmaya kendiliğinden başvuranların özgeçmiş/başvuru formları bir ön incelemeden geçirilir. Bu inceleme sonucu, boş bir pozisyon olmasa bile, eğer o kişinin gelecekte firmada değerlendirilme olanağı varsa, aday personel veri tabanına alınır.

Benzer şekilde iş duyuruları sonucunda firmaya başvurup da, kendisinden daha nitelikli bir adayın bulunması nedeniyle o an için istihdam edilemeyen, ancak aranan nitelikleri karşılayan adaylar da sonraki gereksinimler için aday personel veri tabanına kaydedilirler. Firmaların oluşturdukları aday veri tabanları, genellikle duyuru yoluna gitmeden önce başvurdukları önemli bir kaynaktır.

Personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri: Doldurulacak pozisyonlar için personel ve tanıdıkların tavsiyeleri, iyi bir kaynaktır. Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar, satıcılar vb. aday tavsiyesinde bulunabilirler.

Aday sağlamada bu tür tavsiyelerin birçok yararı vardır. Özellikle personel bulmanın güç olduğu işlerde, personelin benzer işlerde çalışanları tanıma ve önerme olasılığı yüksektir. Bu şekilde sağlanan adaylar, iş ve firma hakkında çok daha gerçekçi bilgiye sahip olduğundan seçilen adayın işte kalma süresini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Tavsiye eden kişi, hem işi bildiği, hem de önerdiği adayı tanıdığı için işe uygun adayların bulunma olasılığı artmaktadır. Son olarak önerilen adayın, kendisini tavsiye edenin "yüzünü kara çıkarmak" istememesi de, daha iyi performans göstermesine neden olmaktadır.

Diğer yandan bu yöntemin bazı sakıncaları da mevcuttur. Eğer tavsiye eden, işi ve gerekli nitelikleri yeterince bilmiyorsa uygun olmayan adayları önerebilir. Ayrıca kişilerin tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapmaları zordur. Bazen kişiler yakınlık ve arkadaşlık ile işi birbirine karıştırabilir, sevdiklerini ve yakınlarını niteliklerine bakmaksızın o pozisyon için önerebilirler. Günlük kullanımı ile "torpil" veya "hamili kart yakinimdir" uygulamalarına yol açma olasılığı vardır. Ayrıca, personelin yetersiz olduğunu bildiği adayları, kendi konumunu güçlendirmek amacıyla önermesi biçiminde öneri sistemini kötüye kullanması söz konusu olabilir.

Türkiye İş Kurumu (TİK): Firmalar, gereksinim duyduğu personeli, TİK'den, aradığı nitelikleri de belirterek talep edebilir. Ancak TİK aracılığı ile gelen adayların mutlaka işe alınması zorunluluğu yoktur. Özel kuruluşların TİK'den yararlanmaları isteğe bağlı olmakla birlikte; iş kanunu gereğince belirli oranlarda istihdamı zorunlu olan, özürlü, eski hükümlü, gazi veya şehit yakını gibi personelin, TİK aracılığı ile ya da onayı ile temin edilmesi zorunludur. TİK, alt düzey pozisyonlar için başvurulabilecek bir kaynak ise de, günümüzde nitelikli personelin TİK'e başvurmaması sonucu, daha üst düzey pozisyonlar için bir kaynak olamamaktadır.

İnsan kaynakları firmaları: Firmaların aday araştırma işlemlerini, bu konuda uzmanlaşmış insan kaynakları firmaları ile "outsource" etmeleri giderek yaygınlaşan bir uygulamadır. İnsan kaynakları firmaları, gerek kendi bünyelerinde oluşturdukları aday veri tabanlarından, gerekse o pozisyona özgü olarak yaptıkları iş duyurularına gelen özgeçmişlerden yararlanarak bir aday havuzu oluştururlar.

İnsan kaynakları firmaları aday havuzunu, eleman ihtiyacı olan firmanın bildirdiği iş profilini ve pozisyonun gerektirdiği nitelikleri göz önünde bulundurarak, özgeçmişler üzerinde yaptıkları ön inceleme ile oluştururlar. Özgeçmişlerin, istenilen pozisyona uygunluk derecesine göre, genellikle adaylar ile ön görüşme yaparlar ve bu görüşmede de uygun bulunan adayları, eleman arayan firmalar a bildirirler. Sonraki aşamalar eleman arayan firma tarafından yürütülür.

Gerek bünyelerinde oldukça geniş aday veri tabanlarının bulunması, gerekse aday araştırma ve değerlendirme konusunda uzmanlık sahibi olmaları, insan kaynakları firmalarını özellikle nitelikli personelin bulunmasında önemli bir kaynak haline getirmiştir.

İnsan kaynakları siteleri: Teknolojik gelişmelere paralel olarak, aday sağlama yollarında da büyük değişimler oluşmaktadır. Bunun en somut örneği, bu amaçla faaliyet gösteren insan kaynakları web siteleridir. Aday sağlamada insan kaynakları siteleri, günümüzde oldukça yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Firmalar bu sitelerden, istedikleri nitelikteki personeli oldukça düşük bir maliyetle bulabilmektedir. Bu siteler, bünyelerinde bulundurdukları özgeçmişler ile firmaların istedikleri nitelikte aday bulmalarına olanak sağlayan birçok özelliklere sahiptir.

Sendikalar, mesleki odalar ve dernekler: Bu kuruluşlar, üyelerine iş bulmak amacı ile çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Genellikle iş arayan üyelerinin özgeçmişlerini bulunduran bu tür kuruluşlardan, pozisyonun niteliklerini karşılayabilecek potansiyel adayları temin etmek mümkün olabilir.

Okullar ve okul ziyaretleri: Firmaların özellikle başlangıç düzeyi pozisyonları için önemli bir başvuru kaynağı okullardır. Bu amaçla firmaların kullandığı yöntemlerden biri, iş duyurularını okul ve üniversitelere göndererek, öğrencilere duyurulmasını sağlamaktır. Bu tür duyurular genellikle öğrenci duyuru panolarına asılır.

Bir diğer yöntem, okul ziyaretleridir. Genellikle öğrenim döneminin sonlarına rast gelen aylarda "kariyer günleri" gibi etkinlikler düzenlenir. Bu etkinliklerin amacı, firmaların ilgili okullarda kendilerini tanıtarak ve iş/kariyer olanakları hakkında bilgi vererek potansiyel bir aday kitlesi yaratmaktır. Bu tür etkinliklerde firmalar, ilgilenen öğrencilere iş başvuru formu doldurtarak, aday havuzlarını genişletmeye çalışır.

Üniversiteler dışında, çeşitli mekanlarda (otel, kongre merkezleri vb.) düzenlenen "kariyer günleri", "kariyer fuarı", "kariyer

panayırı" gibi etkinlikler de, üniversiteden yeni mezun olanlar/olacaklar ile firmaları bir araya getiren organizasyonlardır.

Aday sağlamada diğer bir yöntem, okul/üniversitelerin kendi mezunlarına iş bulmak amacıyla oluşturdukları "kariyer merkezleri"dir. Bu merkezlerden adayların özgeçmişlerine ulaşmak mümkündür. Ayrıca okullardaki işletme klüpleri de benzer faaliyetler göstermektedir. İlgili bölüm başkanlarından veya öğretim üyelerinden de, öğrencilere ilişkin bilgi edinmek mümkündür.

Zorunlu hizmet uygulamaları: Zorunlu hizmet karşılığı eğitim olanağı sağlayan firmalar için eğitimini tamamlayan öğrenciler de bir personel kaynağıdır. Genellikle çok başarılı öğrencilere zorunlu hizmet karşılığı burs verme şeklinde gerçekleştirilen bu uygulama ile firmalar, oldukça yetenekli gençleri bünyesine çekebilmektedir.

Staj uygulamaları: Staj uygulaması öğrencilerin, teorik olarak öğrendikleri konuların iş hayatındaki uygulamalarını görmek ve deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla belirli bir süre ile firmalarda çalışmalarını içerir. Staj yapan öğrenciler, bir yandan deneyim kazanırken, firmalar da bir anlamda geçici personel ihtiyaçlarını karşılar. Ancak firmalar açısından staj uygulamasında asıl önemli olan, stajyerler arasından sürekli olarak işe alınabilecek uygun nitelikte potansiyel adayların belirlenmesine olanak sağlamasıdır.

Diğer yöntemler: Aday bulma konusunda diğer yöntemlerden biri, ülkemizde az kullanılmakla birlikte, "telefonla aday bulma"dır. Bu yöntemde olası adaylarla telefonla görüşülerek iş için başvurmaları istenmektedir. Bu yöntemde, kişi firmaya herhangi bir başvuru yapmamıştır, ancak kişiye telefon edilerek

açık pozisyon hakkında bilgi verilmekte, böylelikle o kişinin pozisyona başvurması sağlanmaktadır. Özellikle nitelikli işlerde, aday sayısının az olması durumunda iş aramayan adayları da cezbetmek amacı ile kullanılan bir yöntemdir.

Personel seçim sistemi

Personel seçim sistemi, firmanın işe alım politikasının uygulamaya yansımasıdır ve genellikle seçme-yerleştirme prosedürü içerisinde yer alır. Seçim sistemi, firmanın ihtiyacı olan personelin seçilmesinde hangi pozisyonlar için;

- Personel alım sürecinin başlatılmasına hangi makamın karar vereceği,
- Hangi aday kaynaklarının hangi öncelikte kullanılacağı,
- Aday başvurusunun hangi yöntemlerle sağlanacağı ve bu yöntemlerin hangi öncelikte kullanılacağı,
- Hangi seçim aşamalarının hangi birimler tarafından uygulanacağı,
- Çalışma koşulları ve ücretin hangi makam tarafından saptanacağı,
- Nihai seçim kararını kimin vereceği/onaylayacağı,

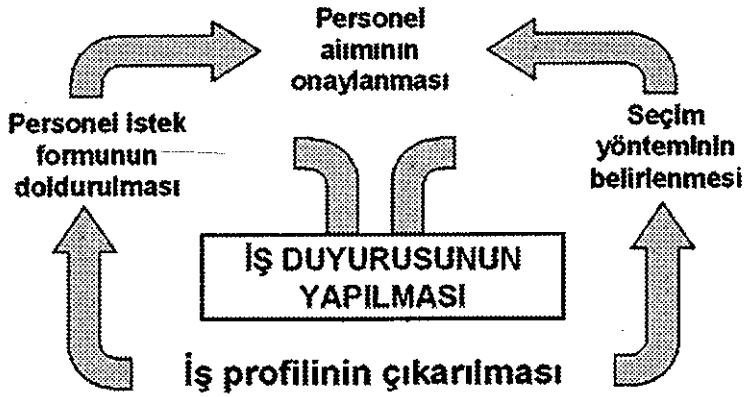
sorularına cevap verebilecek bir sistemdir.

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli süreçlerden biri ve bu nedenle de en çok bilineni personel seçimidir. Personel ihtiyacını, görevin özellik ve gerektirdiği niteliklere en uygun adayı bularak karşılamak, personel seçim sisteminin ana amacıdır. Bu nedenle personel seçim sisteminin yukarıda belirtilen soruları karşılayabilecek kuralları içermesinde yarar vardır.

Personel seçim sistemi, adayın değerlendirilmesinde pozisyonun iş tanımı ve iş gereklerinin mutlak surette dikkate alınmasını garantilemelidir. Eğer pozisyon yeni oluşturulmuşsa, öncelikle iş analizi yapılarak iş tanımı ve gereklilikleri çıkarılmalı, ardından seçim süreci başlatılmalıdır. Aksi takdirde ne yapılacağı ve hangi niteliklerin gerektiği açıkça belli olmayan bir iş için en uygun adayın bulunması mümkün olamaz.

İşe alım hazırlıkları ve aşamaları

İşe alım aşamalarını, adayın henüz dahil olmadığı ön hazırlıklar ve adayın katıldığı işe alım aşamaları olarak ikiye ayırabiliriz. Şekil-3'te belirtilen işe alım hazırlıkları seçim sürecinin bir parçasıdır ve işe alım sürecini büyük ölçüde etkiler.



Şekil-3: İşe alım hazırlıkları

Kurumsallaşmasını belirli bir noktaya getirmiş firmalarda, işe alım (personel seçme ve yerleştirme) aşamaları belirli kurallara bağlanmıştır. Bu kurallar firmanın büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre ve bağımsız bir şirket ya da grup (holding)

şirketi olup olmamasına göre farklılıklar gösterir. Örneğin grup şirketlerinde işe alımın bazı aşamalarında grup (holding) merkezi ile birlikte çalışmak gerekebilir. Bu durumda işe alım aşamaları da farklılık gösterir.

İş profilinin çıkarılması

İşe uygun adayın alınması diğer ön hazırlıklarla birlikte büyük ölçüde iş profilinin çıkarılmasına bağlıdır. İş profilinin çıkarılması; pozisyon genel bilgilerinin, o dönem için işin çerçevesinin (genel görev ve sorumluluklarının) ve iş gereklerinin (niteliklerinin) belirlenmesidir. Firmanın yazılı iş tanımları ve iş niteliklerinin bulunması, iş profilinin çıkarılmasında büyük kolaylık sağlar. Çünkü iş profili bir anlamda yapılacak işin ve bu işi yapacak kişinin kısaca tarif edilmesidir. Bir anlamda pozisyonun teknik şartnamesidir.

İş profili, işe alımın sonraki aşamalarında İK bölümüne ve işe alım görüşmesi yapan yöneticilere ışık tutan oldukça yararlı bir araçtır. Bu profil, iş duyurusu yapılırken, özgeçmişler incelenirken ön görüşme ve işe alım görüşmesi yapılırken göz önünde bulundurulur. İş profilinin çıkarılması, esas itibariyle ilgili bölüm yöneticisinin sorumluluğunda ise de İK bölümünden de destek alınabilir. İş profilinde ana hatları ile aşağıdaki bilgiler yer alır:

Pozisyon bilgileri: Bu kapsamda pozisyonun görev ünvanı, bulunduğu bölüm adı, bağlı olduğu üstünün görev ünvanı, astlarının görev ünvanları yer alır. Grup şirketlerinde ayrıca şirket adı, şirketin birden fazla birimi/şubesi varsa bunların adı da belirtilir. Pozisyon bilgileri yapılacak işin organizasyon içindeki yerini gösterir.

Kısa iş tanımı: Pozisyonun iş tanımında yer alan görev ve sorumluluklar listesi detaylı ve uzun olabilir. Ayrıca iş analizinin ve dolayısıyla iş tanımının yapıldığı dönemden sonra pozisyona yeni görev ve sorumluluklar eklenmiş, işin içeriğinde bazı değişiklikler meydana gelmiş olabilir. Kısa iş tanımı, mevcut iş tanımındaki görev ve sorumlulukların, en önemlilerini içeren bir özetidir. Eğer yeni görev ve sorumluluklar eklenmişse, bunların en önemlileri de özetlenerek kısa iş tanımına eklenir. İşin içeriğinde meydan gelen önemli değişiklikler de kısa iş tanımına yansıtılır.

İş gerekleri: İş analiz sonuçlarından elde edilen ve o pozisyonda bulunması gereken başlıca niteliklerdir. Yeni görev ve sorumlulukların eklenmesi ve/veya işin içeriğinde bazı değişiklikler olması, iş gereklerinde de bazı düzeltmeler yapılmasını gerektirebilir. Aşağıda iş gereklerine bazı örnekler verilmiştir:

- Eğitim (Okul/bölüm/sertifikalar vb.)
- Deneyim (Genel/sektör/pozisyon/unvan vb.)
- Kişisel özellikler (yaş, askerlik, ikamet durumu vb.)
- Önemli yetkinlikler (yabancı dil, bilgisayar, analitik beceriler vb.)
- Önemli teknik bilgiler (belirli program, mevzuat bilgisi vb.)
- Kişilik/davranış özellikleri (dışadönük, iletişim becerileri gelişmiş vb.)

Yukarıda belirtilen konulardaki iş gerekleri, zorunlu veya tercih edilebilir nitelikte olabilir. Bir iş gereğinin zorunlu olması, belirlenen niteliği taşımayan adayların hiçbir şekilde işe alınmayacağı anlamına gelir. Dolayısıyla daha özgeçmiş inceleme aşamasında bu adaylar elenir. Belirli bir iş gereğinin tercih edilmesi

ise, o niteliğin bir eleme kriteri değil, adayların karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesinde kullanılacak bir seçim kriteri olduğunu gösterir.

Personel istek formunun doldurulması

Firmaya bir personel alınması için, öncelikle böyle bir ihtiyacın ortaya çıkması gerekir. Personel ihtiyacı;

- Mevcut bir pozisyonun boşalması (personelin işten ayrılması, terfi, nakil vb. nedenlerle)
- Bölümdeki iş yükünün artması,
- Yeni bir pozisyonun açılması

ile ortaya çıkar. Personel istek formu, ilgili bölüm yöneticisinin hangi pozisyona, hangi işleri yapmak üzere, hangi niteliklerde, ne zaman, ne tür olanaklarla ve ne gerekçeyle bir personel istediğini insan kaynakları bölümüne ilettiği bir formdur. Personel isteğinin yazılı yapılması, firma içinde sonradan çıkabilecek anlaşmazlıkları önlemesi bakımından yararlıdır. Personel istek formunda yer alan başlıca bölümler aşağıda belirtilmiştir:

- Pozisyon bilgileri
- Kısa iş tanımı
- İş gerekleri
- İşe alımın gerekçesi/bütçesi
- İşe başlama tarihi/sunulacak olanaklar
- Talep/onay makamları ve imzaları

Dikkat edilecek olursa personel istek formundaki ilk üç bilgi grubu, iş profilinden başka bir şey değildir. Bu bilgiler daha önce yapılan bir iş analiz çalışması ile derlenerek organizasyon

kitabı içerisinde yazılı hale getirilmişse, personel istek formuna organizasyon kitabındaki pozisyon kodunu yazmak yeterli olacaktır. Böyle bir durumda formdaki ilgili alanlara sadece değişen veya eklenen bilgilerin yazılması yeterlidir. İK bölümünün; mevcut pozisyon bilgileri, iş tanımı ve gereklerinden, personel istek formundaki değişiklikleri de dikkate alarak iş profilini çıkarabilmesi beklenir. İş profili personel talebinin teknik şartnamesi olarak nitelendirilirse, aşağıdaki diğer hususları da talebin idari şartnamesi olarak değerlendirilebilir.

İşe alımın gerekçesi/bütçesi: Normal olarak bölümdeki iş yükünün artması ve yeni bir pozisyonun açılması durumlarının önceden tahmin edilmesi ve bütçelenmesi gerekir. Böyle bir durumda bölüm yöneticisinin personel isteği, işletme bütçesine dayanacağından ek bir açıklama yapılmasına gerek duyulmaz. Ancak bu durumlar bütçenin onaylanmasından sonra ortaya çıkmışsa personel isteğinde bulunan bölüm yöneticisinin, personel isteğinin gerekçesini istek formuna ayrıntılı olarak yazması gerekebilir. Tamamen yeni açılacak bir pozisyon için ayrıca ayrıntılı bir iş analizinin de yapılmış olması gerekir.

İşe başlama tarihi/sunulacak olanaklar: İşe alınacak personelin ne zaman işe başlatılmak istendiği formda yer alır. İşe başlama tarihi, pozisyonun düzeyine ve istenen niteliklere göre uygun bir adayın bulunabilmesine imkan verecek bir tarih olmalıdır. Mevcut bir ücret skalası yoksa ücret aralığı, varsa hangi kademesinden başlatılmasının planlandığı formda yer almalıdır. Eğer sunulacak ek olanaklar konusunda firmanın bir prosedürü yoksa formda yer verilmelidir.

Talep/onay makamları ve imzaları: İK bölümünün işe alım işlemlerini başlatabilmesi için, personel istek formunun

onaylanması gerekir. Bu formu onaylama yetkisi firmanın yapısına göre farklılık gösterebilir. Genellikle seçme yerleştirme prosedüründe yer alan personel seçim sistemi ile hangi pozisyonlar için personel istek formlarını hangi makamların dolduracağı ve hangi makamların onaylayacağı belirlenir. Ancak en azından bütçe bölümü ile firma yönetim kademelerinin onay vermesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bütçe bölümü, personel isteğinin bütçede olup olmadığını kontrol eder. Nihai onay yetkisi, firma yönetim kademelerindedir.

Kurumsallaşmış firmaların yönetiminde yer alan pozisyonların, hangi düzeye kadar personel alımına yetkili olduğu, yazılı kurallara bağlanır. Dolayısı ile personel istek formları da bu pozisyonlar tarafından onaylanır. Personeli talep edenlerin ve onaylayanların adı, soyadı, görev unvanları, imza ve tarihleri içeren bir bölüm, formun altında yer almalıdır. Böylece ileride uyuşmazlıkların ortaya çıkması da büyük ölçüde önlenir.

Seçim yönteminin belirlenmesi

Firmalar tüm işe alımlar için tek bir seçim yöntemi kullanmazlar. Yine kurumsallaşmış firmalarda, hangi tür pozisyonlar için hangi tür durumlarda ne tür bir seçim yönteminin uygulanacağı da kurallarla belirlenmiştir. Firmaların seçim yöntemini etkileyen kriterler aşağıda belirtilmiştir:[3]

- Personel ihtiyacının miktar, nitelik ve aciliyeti,
- Yöntemin uygunluğu, maliyeti,
- Seçim için kullanılacak elemanların varlığı, niteliği,
- Yöntemin geçerlik ve güvenilirliği,
- Adayların seçim yöntemi ile ilgili tutumları,

Firmanın İK bölümü, personel istek formu ve iş profilindeki bilgileri dikkate alarak, firmanın personel seçimi ile ilgili kurallarına uygun en etkin seçim yöntemini personel talep eden bölüm yöneticisi ile koordineli bir şekilde belirler. Seçim yönteminin belirlenmesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılır:

Hangi personel kaynaklarına başvurulacak? Bu soruya cevap verirken iş profiline uygun adayın daha çok hangi kaynaklarda bulunabileceği araştırılır ve her kaynağın avantaj/dezavantajları gözden geçirilerek öncelik sırası belirlenir. Örneğin rakip firmalardan eleman temin edildiğinde işe en uygun aday bulunabilir. Ancak rakip firmanın da benzer yöntemi kullanarak firmadan eleman transfer etmesine neden olunabilir. Rakip olmayan firmalarda benzer işleri yapan adaylar, halen işsiz olanlara nazaran pozisyona daha uygun olabilir. Ancak halen çalışmakta olan bir aday ile işsiz bir adayın firmadan beklentileri farklı olabilecektir. Yine bu durumda adayların en erken işe başlayabilme tarihleri açısından farklılıklar olacaktır.

Aday sağlamak için hangi yollar kullanılacak? Bu sorunun cevabını büyük ölçüde başvurulacak kaynaklar belirleyecektir. Örneğin; halen işsiz veya çalışmakta olup da yeni iş arayanlar öncelikli aday kaynağı ise ilan yoluna başvurulacaktır. Pozisyonun niteliğine göre adayların en çok ulaşabileceği kanallarda ilan verilecektir. Genç ve eğitimli bir adaya daha hızlı ulaşılabilecek bir kanal olan internet, mavi yakalı bir adaya ulaşmakta etkin olmayabilir. Diğer bir örnek, personel aranılan pozisyonda halen bir çalışan varsa ve böyle bir arayıştan haberi olması istenmiyorsa, firma veri tabanı ve İK web sitelerinden aday araştırması yapma veya İK firmalarından yararlanma yoluna gidilebilir.

Seçim sürecinde hangi aşamalar uygulanacak? Bu sorunun cevabı büyük ölçüde pozisyonun düzeyine ve istenen niteliklere bağlıdır. Örneğin; üst yönetim adaylarının giriş pozisyonlarına uygulanan işlemlerden geçmesi (iş başvuru formu doldurması, genel yetenek testinden geçmesi vb.) uygun olmayabilir. Ayrıca önceki soruların cevabı da uygulanacak aşamaları belirler. Örneğin; eleman arayışının gizli tutulduğu durumlarda firma tarafından açık ilan verilmesi söz konusu değildir.

Bu aşamalarda hangi araç ve yöntemler kullanılacak? Bu sorunun cevabı da pozisyonun düzeyi, istenen nitelikler ve yukarıdaki soruların cevaplarına bağlıdır. Örneğin; yabancı dil gerektirmeyen pozisyonlar için dil testi uygulanmasına gerek yoktur. Ağır ve tehlikeli işler için adaylar mevzuatında belirtilen sağlık testlerinden geçirilirken, diğer pozisyonlar için hükümet tabipliği yada işyeri hekimi tarafından yapılan sağlık muayenesi yeterli olabilir.

İş duyurusunun yapılması

Belirlenen seçim yöntemi, bir iş duyurusunun yapılmasını gerektiriyorsa, yapılacak alım, uygun araçlarla potansiyel adaylara duyurulur. İş duyurusunun ne şekilde ve hangi araçlarla yapılacağı, seçim yöntemi belirlenirken kararlaştırılmış olmalıdır.

Burada dikkat edilecek husus, ilan verilecek kanalların potansiyel adaylara en hızlı ve düşük maliyetle ulaşmayı sağlaması yanında, nitelikli adayların da yoğun olarak bulunması ve onların dikkatini çekebilecek özellikte olmasıdır.

Genel olarak iş duyurusunun hazırlanması ve uygun kanallarda yayınlanması İK bölümünün sorumluluğunda ise de ilgili

bölüm yöneticisinin ilan yayınlanmadan taslak şeklini, reklam ajansı kullanılmışsa dizayn formatını ve ilanın içeriğini inceleyip onaylamasında; en azından İK bölümüne gerekli uyarıları yapmasında yarar vardır. İlanın şekli kurumsal kimlikle ilintili olduğundan kurumsallaşmış firmalarda, kullanılacak logo, renkler, yazı karakterleri, ilanın boyutları vb. hususlar önceden belirlenmiştir. Bu konularla ilgili inceleme daha çok basın/halkla ilişkiler bölümünce yapılır. Böyle durumlarda yöneticiye düşen ilanın şeklinden çok, içeriğini incelemektir. Bunun için de bölüm yöneticisinin iş duyurusunun içeriği ile ilgili bazı temel bilgileri edinmesi gerekir.

İlan yayınlandıktan sonra yapılmış olan hatalardan İK bölümünün sorumlu olması, ancak bir iç sorumluluktur. Özellikle ilanın basılı medyada verilmesi durumunda bu sonuçtan asıl etkilenen ise, yeterince adayın başvurmaması, ilanın tekrarlanması vb. nedenlerle uygun nitelikte personel bulamayan, ya da gecikmeli olarak bulan bölüm yöneticisi olur. Bu yüzden aşağıda ilanın bölümleri tanıtılırken, yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar da vurgulanmıştır:

Firma tanıtımı: Özellikle nihai ürün sunan firmalarda adaylar aynı zamanda firmanın tüketicisidirler. Dolayısıyla firma bir yandan personel ihtiyacını duyururken, diğer yandan kendisinin ve hatta ürünlerinin reklamını da yapmaktadır. Bu yüzden birçok firma iş duyurularını aynı zamanda pazarlama faaliyeti olarak da değerlendirmektedir.

Diğer yandan nitelikli ve bilinçli adaylar, başvuracağı firmayı yakından tanımak ister. Bu nedenle birçok firma iş duyurularında kendisini tanıtan kısa bilgilere yer vermekte yada en azından duyurunun altında firma web sayfasının linkini belirtmektedir.

Bu tanıtım metni kurumsal kimlikle ilintili olduğundan, çoğu zaman önceden belirlenmiştir ve yönetici sadece yazım hatalarını kontrol eder.

Pozisyon bilgileri: Pozisyonun ünvanı, kodu, görev yeri, kime bağlı olarak çalışacağı vb. bilgileri içerir. Genellikle görev unvanı dikkat çekmesi için daha büyük puntolarla yazılır. Dolayısıyla burada yapılacak bir hata da hemen göze batar. Pozisyon bilgileri genel olarak adayların ilk baktıkları bölüm olduğundan dikkatlice gözden geçirilmelidir.

Kısa iş tanımı: Daha önce personel istek formu doldurulurken yönetici tarafından hazırlanmışsa, ilan taslağında yazım hataları kontrol edilir. Detaylı görev ve sorumluluklardan İK bölümü tarafından çıkarılmışsa, içeriği de dikkatli bir şekilde kontrol edilmeli ve gerekli düzeltmeler yönetici tarafından yapılmalıdır.

Gerekli/tercih edilen nitelikler: Yukarıdakine benzer durum, bu bölüm için de geçerlidir. Özellikle daha önce yapılmış iş analizine dayanmayan, sadece personel istek formunda belirtilen nitelikleri bu aşamada tekrar gözden geçirmekte yarar vardır. Genellikle yöneticiler tercih edilebilir nitelikleri zorunlu, gerekli olmayan nitelikleri de tercih edilen olarak belirleme eğilimdedir. "Fazla mal göz çıkarmaz" yaklaşımı, işe alım süreci için geçerli değildir. İşe alınacak personelin firmada uzun vadeli ve yüksek performanslı çalışması isteniyorsa, "ne az, ne fazla, tam gerektiği kadar" niteliklere sahip olması gerekir.

Diğer yandan gereğinden fazla belirlenen niteliklerin gerçekten aranan pozisyona uygun olan adayların ilana başvurmamaları ve aday havuzunu daraltması sonucu da doğabilir. Bu yüzden daha önce belirlenen niteliklerin titizlikle bir de bu bakış açısıyla gözden geçirilmesinde yarar vardır.

Başvuru bilgileri: Adayın ilana başvurabileceği yollar ve bununla ilgili firmanın iletişim bilgileri yer alır. Eğer ilk kez ilan verilmiyorsa, standart ilan formatları kullanılır ve bu yüzden hata yapma olasılığı düşüktür. Ancak burada yapılan bir hata da ilanın boşa gitmesi gibi çok ciddi bir sonuç doğurur. Ayrıca her zamanki yöntemlerden farklı bir yöntemin kullanılması veya yakın zamanda firma iletişim bilgilerinin değişmiş olması durumunda bu bölümdeki bilgilerin de gözden geçirilmesinde yarar vardır.

Gizlilik/cevaplandırma taahhüdü: Gizlilik taahhüdü, ilanın en altında yer alır. Bu, taahhüt yapılan başvurunun gizli tutulacağına ve edinilen özgeçmişteki bilgilerin işe alımdan başka bir amaçla kullanılmayacağına ilişkindir.

Taahhüdün resmi bir niteliği olmaması yanında aksinin ispatının da güç olması, ayrıca bu taahhüdü veren bazı firmaların referans araştırmasında adayın halen çalıştığı yerdeki yöneticisini araması gibi uygulamalar sonucu, adayları bu konuda ikna edici gücü azalmıştır. Yine de kurumsal ilkeleri ve/veya İK prosedürleri gereği bu taahhüdü veren firmalar bulunmaktadır.

Cevaplandırma taahhüdünde ise, hangi adaylara hangi aşamalarda cevap verileceği belirtilmektedir. Bu taahhüde uyulup uyulmadığı adaylarca kolayca izlenebilir. O yüzden yerine getiril(e)meyecek bu tür taahhütlerden kaçınılmalı, verilen taahhütlerin uygulanması da takip edilmelidir.

Dikkate alınmayacak başvurular: Bazı zorunlu nitelikler veya istenen koşullar, aday değerlendirmesinde son derece önemli olabilir. Bu zorunlu nitelikleri veya koşulları sağlamayan adayların başvurusunu önlemek için dikkate alınmayacak başvurular ilanın altında not olarak belirtilebilir.

Örneğin; resepsiyon elemanı için resimli başvuru istenmişse ve adayın genel görüntüsü bu pozisyon için çok önem taşıyorsa ilanın altında "resimsiz başvurular dikkate alınmayacaktır" şeklinde bir not konulabilir.

İşe alım aşamaları

Personel seçiminde firmalar, iki tür yaklaşım sergileyebilir. Bütüncül yaklaşımda ilk elemeyi geçen adaylar tüm aşamalara tabi tutulurlar. Böylece adaylar hakkında daha çok bilgi toplanarak daha isabetli kararlar verilir.

Elemeci yaklaşımda ise, her bir aşamada yetersiz görülen adaylar elenir. Aday sayısının çok olduğu ve edinilen bilgilerin adayların yetersizliğini açıkça gösterdiği durumlarda benimsenen bir yaklaşımdır. Ülkemizdeki uygulamalarda genellikle elemeci yaklaşım benimsenmektedir. Bu yüzden aşamalar açıklanırken bu yaklaşım esas alınacaktır.

İşe alım aşamalarının büyük çoğunluğunu İK bölümleri yürütür. Bununla birlikte yöneticilerin; işe alım görüşmesi, seçim kararı, personel oryantasyonu gibi bazı aşamalardaki rolleri o kadar büyüktür ki, seçim sürecinin etkinliğinde çok önemli sorumlulukları yüklenirler.

İşe alım sürecinin etkin işlemesi için yöneticiler bu süreci ana hatları ile bilmek, kendilerine sorumluluk düşen konularda ise detaylı bilgi ve tecrübe sahibi olmak durumundadırlar. Aşağıda İK bölümlerince yürütülen aşamalar genel hatlarıyla, yöneticilere düşen sorumluluklar ise daha detaylı olarak aktarılmaktadır.

Başvuruların kabulü ve aday araştırması: Eğer personel alımı için bir ilan verilmişse, ilanda belirtilen süre sonuna kadar

gelen özgeçmişler/doldurulan iş başvuru formları, o pozisyon için açılan bir dosyada toplanır. İK bölümü, bir yandan iş duyurusuna gelen özgeçmişleri toplarken, aday havuzunu genişletmek için önceki başvuruları içeren aday personel veri tabanını da tarar. Oradan uygun olabilecek özgeçmişleri de, o pozisyon için açılan dosyaya ekler.

İK bölümü, daha önce belirtilen tüm personel kaynaklarından, tüm aday sağlama yollarını kullanarak aday havuzunu oluşturabilir. Yönetici de kendisine çeşitli yollarla gelen başvuruları İK bölümüne ulaştırarak havuza girmesini sağlamalıdır.

Ön inceleme: İK bölümü, aday havuzunda toplanan tüm özgeçmiş ve iş başvuru formlarını, personel istek formu ve iş profilindeki bilgiler ışığında bir ön incelemeye tabi tutar. Bu incelemenin amacı, zorunlu iş gereklerine (eğitim, tecrübe, yetkinlikler vb.) uygun olmayan adayların elenmesidir.

Ön inceleme İK bölümlülüğünün sorumluluğunda ise de, özellikle yoğun işe alım dönemlerinde veya İK bölümün ücret, performans vb. çalışmalarının yoğun olduğu dönemlerde yöneticinin ön incelemeye katkıda bulunmasında yarar vardır.

Tüm başvuruları olmasa bile, İK bölümünün eleme kriterlerini esnek tutarak yaptığı hızlı ön inceleme sonucunda kendisine ulaştırılan özgeçmişleri incelemesinde yarar vardır. Ancak böyle bir işbirliği, İK bölümü ile yöneticinin uyumlu ve destekleyici yaklaşımla çalışmaları halinde mümkündür. Bu durumda yönetici; ön görüşmeye çağrılacak adayların belirlenmesinde de katkıda bulunabilir.

Ön görüşme: Ön inceleme sonucunda görüşmeye çağrılması uygun görülen adaylar ile İK bölümünün yaptığı görüşmedir.

Bu görüşmenin yürütülmesinde esas sorumluluk İK bölümünde ise de arzu ettiği taktirde yöneticinin de bu görüşmeye katılması mümkündür.

Ön görüşmenin başlıca amaçları aşağıda belirtilmiştir:

1. Adaya firma ve iş hakkında kısa bir bilgi vermek,
2. Özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek,
3. Özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak,
4. Özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak,
5. Adayın genel görünüşü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ile kurum kültürüne uyumu ve iş motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak,
6. Adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak.

Aday sayısı çok olduğu için genellikle yapılandırılmış bir görüşme tekniği uygulanır. Ön görüşme sonunda elde edilen bilgiler, görüşme sırasında veya hemen sonrasında yazılı hale getirilir. Ön görüşme sonuçlarının değerlendirilmesi, ön görüşmeye katılan tüm adaylarla görüşüldükten sonra yapılır. Ancak adayın pozisyon için yetersiz olduğu görüşme sırasında kesin olarak anlaşılmışsa, görüşmeler sonrası yapılacak genel değerlendirmeye alınmayabilir.

Ön görüşme sonuçlarının genel değerlendirmesinin bir arada yapılması, adaylar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlar. Bu değerlendirmede özgeçmişlerle birlikte, ön görüşme sırasında veya sonrasında adayla ilgili alınan notlar dikkate alınır.

Ön görüşmede birden fazla görüşmeci yer almışsa, hepsinin aldığı notlar bir arada değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda sınav/test uygulamasına tabi tutulacak adaylar belirlenir.

Sınav/test uygulaması: Sınav/test uygulaması adayların; bilgi, zeka, yetenek, kişilik özellikleri vb. hakkında objektif veriler sağlar. Görüşmeler, aday hakkında görüşmecinin bakış açısıyla bilgi verirken, sınav/test uygulamaları doğrudan bilgi verirler. Ancak burada sınav/test araçlarının, ölçülmek istenen özellik hakkında güvenilir bir bilgi vermesi için, uzman kişiler tarafından hazırlanmış, ayrıca testin geçerlik ve güvenilirliğin kanıtlanmış olmasının gereği açıktır.

Bu testlerden özellikle kişilik testleri, işin gerektirdiği kişilik özellikleri ile adayın kişilik özelliklerinin uygunluğu hakkında değerli bilgiler sağlar. Ayrıca bu testlerden edinilen, adayın güçlü ve limitli yönleri ile adayı motive eden faktörlere ilişkin bilgiler, adayın kişilik özelliklerinin söz konusu pozisyona uygunluğu konusunda da önemli ipuçları verir.

Özellikle çok sayıda adayın başvurduğu başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için, bilgi ve genel yeteneklere ilişkin sınav/testler, ön görüşmeden önce uygulanabilir. Böylece daha az aday ile objektif verilere sahip olarak ön görüşme yapılabilir.

Seçim görüşmesi: Bu aşama, gerek firma, gerekse adaylar açısından son derece önemlidir. Pozisyonun niteliğine göre birden fazla aşamada da gerçekleştirilebilir. Ön görüşmede yer almasa bile, personel talebinde bulunan bölüm yöneticisi bu görüşmede mutlaka bulunur. Çünkü aday işe alınması durumunda kendisine bağlı olarak çalışacaktır. Ayrıca görüşmede adayın teknik/mesleki bilgi ve becerileri ile ilgili sorular, ancak ilgili bölüm yöneticisi tarafından sorulabilir. Hatta takım çalışmasının

önemli olduğu durumlarda, diğer takım çalışanları ile görüştürülerek onların da aday hakkında değerlendirmeleri alınabilir.

Ön görüşme aday hakkında daha fazla bilgi almaya yönelik olduğu halde seçim görüşmesi, pozisyon için en uygun adayı belirlemeye yöneliktir. Adayın işe alım kararının verilmesinde en önemli paya sahip olan seçim görüşmesinin yürütülmesinin temel sorumluluğu yöneticiye aittir. Yönetici arzu ederse İK bölümünden bir görüşmecinin de kendisiyle birlikte bu görüşmeye katılmasını isteyebilir. Ayrıca kendi bölümünden deneyimli kişileri de görüşmede hazır bulundurabilir.

Seçim görüşmesinin etkin yürütülmemesi ve bu aşamada yapılan hatalar nedeniyle aşağıdaki sonuçlarla karşılaşmak mümkündür:

1. Nitelikli bir adayın başvurusunu geri çekmesi,

2. Adayın görüşme sürecinde yaşadığı olumsuzlukları kendi çevresi ile ve son noktada medya ile paylaşması,

3. Olabilecek en uygun adayın seçilememesi,

4. Pozisyona uygun olmayan bir adayın seçilmesi.

Bu örnekleri artırmak mümkündür. Görüldüğü üzere seçim görüşmesi işe alım sürecinin can damarını oluşturmaktadır. Bunun için ilerleyen bölümlerde seçim görüşmesinin etkin yürütülmesi konusunda oldukça ayrıntılı bilgiler verilecektir.

Sağlık muayenesi: Adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacı ile yapılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı meslek grupları için sağlık muayenesinin yapılmasını zorunlu tutmuştur. Bazı firmalar, zorunluluk olmasa bile tüm işe başlayanları sağlık muayenesine tabi tutmakla birlikte, ülkemizde yasal zorunluluk

bulunmayan hallerde sağlık muayenesine tabi tutma ve bundan bir işe alım aşaması olarak yararlanma uygulaması yok denecek kadar azdır. Sağlık muayenesinin sona bırakılmasının nedeni, özel sağlık kuruluşlarına yaptırılması durumunda pahalı bir araç olması, devlet sağlık kuruluşlarında yaptırılmasının ise zaman alıcı olmasıdır.

Referans araştırma: Bu incelemenin başlıca iki amacı vardır: Birincisi adayın önceki işlerindeki tutum ve davranışları, gösterdiği performans hakkında bilgi toplamaktır. "Referans kontrolü" olarak adlandırılan bu inceleme, genelde bu amaca yönelik olarak yapılmaktadır. Adayların gösterdiği referanslar olumsuz bir kanaat bildirmeyeceği için bunların dışındaki kişilerden de bilgi edinilmeye çalışılır.

İkinci amaç, bazı görevler ve pozisyonlar için adayın "sakıncalı" bir durumunun olup olmadığını saptamaktır. Özellikle güvenlik hizmetlerinde ve yüksek gizlilik, dolayısı ile güvenilirlik gerektiren işlerde aday için "güvenlik soruşturması" yaptırılabilir. Bazı durumlarda bu soruşturmayı yaptırmak zorunludur.

Referans araştırmasında, işe alınması öngörülen kişinin daha önce çalıştığı firmalarda, yöneticinin de yakından tanıdığı bir kişi çalışmışsa, yöneticinin devreye girerek bu tanıdığından referans kontrolü yapmasında yarar vardır.

Seçim kararı ve iş teklifi: Bu aşamaya gelindiğinde artık adaylar ile ilgili olası tüm veriler toplanmıştır. Bu aşamanın amacı, kimlere hangi sırada işe alma teklifinin yapılacağına karar vermektir. Zira adaya daha önce çalışma koşulları ve sosyal olanaklar hakkında genel bir bilgi verilmişse de, çoğunlukla iş teklifinin yapılmasına kadar ücret ve diğer mali yararlar hakkında bilgi verilmez. Bu durumda adayın yapılan iş teklifini reddetme

olasılığı mevcuttur. Bu yüzden firmalar, nitelikleri nedeniyle belirli bir aday üzerinde ısrar edilmesini gerektiren bir durum yoksa ya da bu konuda esnek değillerse iş teklifini bir sonraki adaya yaparlar.

Kurumsallaşmış firmalarda seçim kararının alınmasına kimlerin katılacağı, kararın nasıl alınacağı, kimlerin kararı onaylayacağı, iş teklifinin kimler tarafından nasıl yapılacağı belirli kural ve prosedürlere bağlanmıştır. Kuşkusuz her firma, kendi bünyesine en uygun karar yöntemini geliştirir. Ancak karara katılanlar arasında personel talep eden bölümden kişiler bulunmuyorsa, kararda yanılma payının artması ve ileride bazı sorunların çıkması olasılığı yüksektir. Bu yüzden uygulamada seçim kararında en büyük belirleyici, ilgili yöneticinin düşünceleri olmaktadır. Aslında işi ve süreci yönetme konusunda birçok sorumluluk yüklenen yöneticinin ekibini kurmasından ve kimlerle çalışacağına karar vermesinden daha doğal bir sonuç da olamaz. Tabii yöneticiye böyle bir hak verilmiş ise, seçim kararından doğacak, daha doğrusu yanlış bir seçimden doğacak sonuçlara katlanması ve kararının sorumluluğunu üstlenmesi de aynı şekilde doğal bir sonuç olacaktır.

Seçim kararı genellikle yöneticinin uygun aday sıralamasını belirlemesi ve üst yönetimin onayı ile verilir. İş teklifi ise prosedürler ve o pozisyon için daha önce belirlenmiş kıstaslar çerçevesinde İK bölümü tarafından yapılır.

İşe başlatma ve oryantasyon: Aday iş teklifini kabul ettiğinde kendisine işe başlayacağı gün ve istenen belgeler İK bölümü tarafından bildirilir. Adayın işe başlatılması işlemleri ile ilk gün oryantasyonunun koordinasyonu İK bölümü tarafından yapılır. Yine firma kültürü oryantasyonu çerçevesinde yapılan faaliyetler de

İK bölümünce organize edilir. Buna karşılık bölüm ve iş oryantasyonunun planlanması ve yürütülmesi sorumluluğu yöneticide olup detaylarına ileride değinilecektir.

İşe alım sürecinde kullanılabilecek formlar

İşe alım sürecinde kullanılacak formlar çok farklı isim ve içerikte olabilir. Bazı firmalarda oldukça detaylı, bazı firmalarda ise çok basit tutulmuş, hatta bazı formlar hiç kullanılmıyor olabilir. Yine bazı formlar birleştirilerek kullanılıyor olabilir.

Aşağıda işe alım sürecinde kullanılabilecek temel formlar ana hatları ile belirtilmiştir. Bunların çoğunluğunu İK bölümü kullanmakla birlikte, bazı formları doğrudan yöneticiler doldurur. Bu formlar hakkında yine yöneticiyi ilgilendirdiği kadarıyla bilgi verilmiştir.

Personel istek formu: Personel ihtiyacının İK bölümüne bildirildiği formdur. Doldurulması ve onaylatılması yöneticinin sorumluluğundadır. Detayları önceki kısımlarda belirtilmiştir.

İş başvuru formu: Adayların işe başvuru yaparken doldurdukları formdur. Günümüzde başvurular, elektronik ortamlardan veya faks ile yapılmakta, iş başvuru formu ön görüşmeye gelen adaylarca doldurulmaktadır. Özgeçmiş olduğu halde bu formun hala niye doldurulduğu adaylarca sıkça sorulur. Bunun başlıca nedenleri;

1. Özgeçmişin belirli bir formatı yoktur, buna karşın iş başvuru formuna İK bölümü ve yöneticiler alışık oldukları için aradıkları bilgiye hemen ulaşabilmektedirler.

2. Özgeçmişte yer almayan, referanslar, çalışma tercihleri, işten ayrılma nedenleri, ücret beklentisi, işe başlayabilme tarihi gibi firma açısından önemli olan bilgiler iş başvuru formu ile alınır.

3. İş hukuku açısından verilen bilgilerin doğru olduğuna ve aksi durumda iş akdinin feshedileceğine ilişkin aday beyanı ve imzası da bu formla alınır.

4. Bazı durumlarda görüşme sonuçları ve işe başlatma onayları da bu formla birleştirilir.

5. Bazen üst yönetim, el yazısından aday hakkında fikir edinmek isteyebilir.

Formu tasarlama sorumluluğu İK birimindedir, ancak yöneticiler tasarım aşamasında istedikleri bilgi haneleri konusunda görüş bildirebilecekleri gibi, uygulama aşamasında da formun yeterliliği ve işlevselliği konusunda İK bölümüne geri bildirimde bulunarak geliştirilmesine katkıda bulunabilirler.

Kısa liste: Firmalarda ve İK firmalarında çok farklı anlamlarda kullanılabilmekle birlikte, ön inceleme sonucu değerlendirmeye alınabilecek adayların bulunduğu bir listedir. Bazen bu listedeki özgeçmişler ilgili yöneticilerce de gözden geçirilerek görüşme yapılacaklar listesinin oluşumuna destek verilebilmektedir.

Ön görüşme yapılacaklar listesi: Kısa listedeki özgeçmişlerin İK bölümü ve/veya ilgili bölüm yöneticisi tarafından daha detaylı incelenmesi suretiyle belirlenen sıraya göre, ön görüşmeye çağrılacak adayların yer aldığı listedir.

Ön görüşme değerlendirme formu/listesi: Ön görüşme yapılan adayların önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirildiği formdur. Bazen iş başvuru formunun devamında da yer alabilir. Kriterler belirlenmeden genel görüşlerin yazıldığı biçimler de olabilir. İK bölümü adaylar ile ilgili karşılaştırmalı bilgileri liste/tablo halinde hazırlayıp ilgili yöneticiye sunabilir.

Seçim görüşmesi değerlendirme formu/listesi: Bu formu esas doldurma sorumluluğu, seçim görüşmesi yapan yöneticilerdedir. Bazen İK bölümleri bu aşamaya katılmaları halinde ayrıca görüş bildirebilmektedir. Karşılaştırmalı listeyi bazen İK bölümü, bazen ilgili yöneticiler yapmaktadır.

İşe başlatma onay formu: Genellikle İK bölümünün sorumluluğundadır. Kurumsallaşmış firmalarda işe başlatma onay formunda, pozisyon bilgileri, işe başlama tarihi yanında, işe başlayan kişiye sağlanacak tüm olanaklara ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir. Ancak genellikle işe başvuru formunun sonunda uygun haneler açılarak işe başlatma onay formu olarak da kullanılmaktadır. Bu formda ilgili yöneticinin de imzası bulunur.

Yeni başlayan personel duyuru formu: Duyurunun amacı firma çalışanlarının işe yeni başlayan personel hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Mümkün olduğunca en geç adayın işe başladığı gün yapılmalıdır. Firma prosedürlerine göre şekli, içeriği ve duyuru kanalları değişebilmektedir. Genellikle duyuru sorumluluğu İK bölümündedir.

Deneme süresi değerlendirme formu: İş mevzuatına göre iki aylık deneme süresi içinde çalışanın iş akdi tazminatsız feshedilebilmekte, toplu sözleşme ile bu süre dört aya kadar uzatılabilmektedir. Yakından takip edildiğinde genellikle işe yeni başlayan personelin ilk iki aylık performansı, çalışanın o işteki potansiyel yeterliliği konusunda önemli ipuçları verebilmektedir. Bu noktada yöneticiye önemli bir sorumluluk düşmektedir: "Tamam" ya da "Devam" kararını vermek.

Değerlendirme formundaki kriterler, yöneticinin çalışana farklı açılardan bakmasını sağlamaya yöneliktir. Burada önemli olan, nihai karardır ki, bu da çalışmanın sona ermesi veya devam

etmesi şeklinde olmaktadır. Bu önemli kararı verebilmek için yöneticinin ilk iki ay boyunca yeni personelin ekibe uyumunu, işi kavramasını, gelişmesini ve performansını yakından izlemesi gerekmektedir. "Devam" kararı, kamu personelindeki "asaletin tasdiki"ne benzemektedir.

İşe alım görüşmeleri

Görüşme, işe alım sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, adayın işe alım kararına etki edecek önemli bilgiler toplanır. İnsan kaynakları yönetiminde görüşmeler, sadece işe alım sürecinde değil, performans değerlendirmesinde, disiplin yönetiminde ve işten ayrılmada da kullanılır. Bu nedenle görüşme konusu önce genel hatları ile ele alınacak, daha sonra işe alma görüşmesinin özellikleri üzerinde durulacaktır.

Bu bölümdeki bilgiler, "Bireysel Kariyer Yönetimi" kitabının altıncı bölümünde yer alan "Görüşme" bölümündeki bilgiler ile büyük benzerlikler göstermektedir. Bu da, görüşmeye gelen adayların işe alım görüşmeleri konusunda bilgi sahibi olabileceği anlamına gelmektedir. İşe alım görüşmeleri, bir takım tuzak sorularla adaylardan bilgi alınmasına yönelik bir aşama değildir. Çünkü bu tür tuzak sorulara adayların verebileceği tepkiler farklı olabilir. Kurulan tuzağı önceden bilen veya anlayan bir aday görüşmeciye gerçek olmayan bilgiler sunabilecektir.

Bu yüzden işe alım görüşmelerinde olabildiğince açık bir iletişim kurarak adaydan gerçekçi bilgiler alınması görüşmenin amacına daha uygundur. Adayın işe alım görüşmelerinin niteliğini, amaçlarını, sorulabilecek soruların türlerini (ne sorulacağını değil) bilmesi, açık bir iletişimin kurulmasını kolaylaştırır.

Görüşmenin niteliği ve amaçları

Görüşmeler, belirli bir amaca yönelik soru ve yanıtlara dayalı, iki tarafın karşılıklı bilgi alış-veriş sürecidir. Bu tanımdan da görüleceği üzere görüşmeyi günlük konuşmalardan ve diğer iletişim türlerinden ayıran önemli farklar vardır.

Öncelikle görüşmede her iki taraf da karşılıklı etkileşim halindedir. Örneğin; işe alım görüşmesinde aday o işe ne kadar uygun olduğu konusunda görüşmeciyi ikna etmeye çalışırken, görüşmeci de adayın pozisyona ilgisini sıcak tutmaya ve iş için isteklendirmeye çalışacaktır. Görüşmecinin bu tutumu, özellikle ücret pazarlığında kendisine bir avantaj sağlayacaktır.

İkinci, olarak görüşmenin önceden belirlenmiş ve açık bir amacı vardır. Görüşmenin tarafları, görüşmeye geldiklerinde ne için bir araya geldiklerini bilirler. Örneğin; işe alım görüşmesinde görüşmenin amacı, adayın başvurduğu pozisyona uygunluğuna karar vermeye temel oluşturacak bilgilerin elde edilmesidir.

Üçüncü olarak, görüşmeler aynı zamanda davranış alış-verişidir. Böylece taraflar mesajlarını sadece söyledikleri ile değil, beden dillerini de kullanarak aktarırlar. Örneğin; işe alım görüşmesinde adayın görüşme sırasındaki davranış ve tutumları, işe alma kararının verilmesinde en az verdiği bilgiler kadar etkilidir. Aday da görüşmecinin davranış ve tutumlarından, firma kültürü hakkında önemli ipuçları edinir.

Son olarak görüşmeler soru ve yanıtlara dayanır. Her iki taraf da görüşme konusu ile ilgili sorular sorar ve yanıtlar verir. Örneğin; işe alım görüşmesinde görüşmeci adayı tanımaya yönelik sorular sorarken, aday da firmaya ve çalışma koşullarına ilişkin sorular sorar.

Görüldüğü üzere, görüşme tek taraflı bir süreç değildir. Görüşmenin konusuna bağlı olarak her iki taraf da, önceden belirlenmiş amaç doğrultusunda bilgi toplar.

Görüşmeler çeşitli amaçlarla yapılabilir: işe alım kararını vermek, performansı değerlendirmek ve bireyin gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, disiplini sağlamak, işten ayrılma nedenlerini araştırmak... Bu amaçlar aynı zamanda görüşme tiplerini de oluşturur. Ancak tüm görüşme tiplerinde ortak amaç, o konu ile ilgili karşılıklı bilgi alış-verişini sağlamaktır.

Görüşme çeşitleri

Görüşme, çalışma yaşamı boyunca sıkça karşılaşılabilecek çok önemli bir olgudur. İK süreçleri dışında yöneticilerin farklı kişiler ile çok çeşitli amaçlar ile yaptıkları görüşmeler de vardır, ancak bunlar konumuz dışındadır. İK süreçleri ile ilgili olarak görüşme dendiğinde ilk akla gelen işe alım görüşmeleri ise de, bir yöneticinin personeliyle diğer İK süreçlerinin çeşitli aşamalarında da görüşme yapması söz konusudur. Diğer yandan İK süreçlerinde İK bölümü tarafından yapılan bazı görüşmelerin niteliklerinin de yöneticiler tarafından bilinmesinde yarar vardır. Bu nedenle aşağıda önce diğer görüşme çeşitleri üzerinde kısaca durulmuş, daha sonra işe alım görüşmeleri hakkında bilgi verilmiştir.

Performans değerlendirme görüşmeleri: Yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirme görüşmesinin temel amacı, personelin değerlendirilen dönem içerisindeki performansının gözden geçirilmesidir. Bu konu hakkında 3. bölümde daha detaylı bilgiler verilecektir.

Disiplin amaçlı görüşmeler: Yöneticiler tarafından yapılan bu görüşmenin amacı, personelin çalışma ortamına ilişkin uyumsuzluklarının ve disiplin sorunlarının çözümlenmesidir. Personelin düşük performans göstermesi, genel çalışma kurallarına veya işyeri kurallarına aykırı davranışlarda bulunması sonucu bunların nedenleri ve alınacak önlemler masaya yatırılır. Performans değerlendirme görüşmelerinden farklı olarak bu görüşme belirli dönemlerde değil, gerek duyulduğu zaman yapılır ve personel açısından bir uyarı niteliğini de taşır.

İşten çıkarma görüşmeleri: Yöneticilerin sorumluluğunda olan bu görüşmenin esası, personele işten çıkarılma nedeni hakkında bilgilendirme olup; amaçlarına, niteliğine ve yöneticinin rolüne motivasyon uygulamaları bölümünde değinilecektir.

İşten ayrılma görüşmeleri: İK bölümü tarafından yapılan bu görüşmenin amacı, personelin işten ayrılma nedeni hakkında bilgi toplamaktır. İşten ayrılan personel, firma içinde yönetimin gözleyemediği pek çok sorunu büyük bir açıklıkla anlatabilir. Bu tür bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, firmalarda çıkabilecek olası problemleri ve olumsuz yaklaşımları daha önceden belirleme ve önlem alma fırsatını sağlar.[4]

İşe alım görüşmeleri: Bu görüşmelerin firma açısından amacı, adayın başvurduğu pozisyona uygunluğunun değerlendirilmesinde dikkate alınacak verileri toplamaktır. Aday açısından ise firma ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplamaktır. İşe alım görüşmesi genellikle en az iki, en fazla dört aşamada gerçekleşir. Bazen tüm aşamaların tek bir görüşme ile sonlandırıldığı da görülür. Temel hedef adayın işe alımına karar verilmesi olmakla ve genel özellikleri birbirine benzemekle birlikte odaklandığı alt amaçlar yönünden üç alt türe ayrılabilir:

- **Ön görüşme:** İK bölümünce yürütülen bu görüşmede adayın işe uygunluğu ile ilgili ilk izlenimler elde edilir. Genellikle bu aşamada aday hakkında bir karar verilmese de, sonraki görüşmelere çağrılma, bu görüşmede edinilen izlenimlere bağlıdır. Bu görüşmede adaydan alınan bilgilerin yanında tutum ve davranışları da önemlidir. Adayın firma kültürüne ve çalışma ortamına uyum sağlayıp sağlayamayacağı ile o işi ne kadar istediği konusunda ilk izlenim, bu görüşmeden elde edilir. Adayın iş için gerekli temel niteliklere ne derecede sahip olduğu da bu görüşmede ana hatları ile ortaya çıkar. Bu görüşmeyi yürütme sorumluluğu İK bölümünde ise de, yönetici de arzu ederse görüşmeye katılabilir.

- **Seçim görüşmesi:** Yöneticiler tarafından yürütülen bu görüşmede, ön görüşmeden geçen adaylar hakkında bir karar verilebilmesi için, pozisyon ile ilgili teknik konularda soru sorabilecek kişilerin katılımı ile adayın işe uygunluğu daha detaylı araştırılır. Bu görüşmeye yöneticinin talebi halinde kendi bölümünden tecrübe ve bilgisiyle uzman olan diğer bölüm çalışanları da katılabileceği gibi, İK bölümünden bir temsilci de katılabilir. Bu görüşme ile adayın başvurduğu işi yapıp yapamayacağı konusunda bilgi toplanır. Ön görüşmeyi geçen adaylar arasında işe en uygun aday, o işi en iyi yapabilecek adaydır.

- **İş teklifi görüşmesi:** İK bölümünce yürütülen bu görüşmenin amacı, çalışma koşulları, ücret ve diğer olanaklar hakkında uzlaşmaktır. İşe uygun adaylar öncelik derecesine göre sıralanarak iş teklifi görüşmesine çağrılır. Bu teklif firmanın adaya sunacağı ücret ve diğer olanakları içerir ve dolayısıyla ücret pazarlığını da gündeme getirir. Bazı firmalarda iş teklifi, seçim görüşmesinin sonunda yapılabildiği gibi, daha sonra telefonla da

yapılabilmektedir. Ancak pozisyon düzeyi yükseldikçe iş teklifinin, ayrı bir görüşme ile yapılması daha yaygındır. Diğer yandan belirli pozisyonlar için bu görüşmenin hemen öncesinde aday üst yönetim ile görüştürülerek onların da fikri alınır ve uygun görülürse bu görüşmeye alınabilir.

Görüşme yöntemleri

Görüşme yönteminin belirlenmesinde, görüşmeye katılan aday ve görüşmeci sayısı, görüşmenin yeri, görüşmenin planlanma ve yürütülme şekli ile soru tipleri rol oynar. Bu yöntemler bir arada da uygulanabilir.

Görüşmeci ve aday sayısına göre: Görüşmeci ve adayların tek başına veya grup halinde görüşmeye katılmalarında aslında dört alternatif vardır. Ancak tek görüşmecinin bir aday grubu ile görüşmesi yaygın bir uygulama olmadığından aşağıda diğer alternatifler açıklanmıştır.

- **Tek görüşmeci-tek aday:** Bu görüşmede bir aday ve bir görüşmeci vardır. Genellikle ön görüşmede kullanılan yöntem olmakla birlikte seçim görüşmesinde de uygulanabilir.

- **Görüşmeci grubu-tek aday:** Bu görüşmede görüşmecilerin sayısı birden fazladır. Daha çok seçim görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir. Görüşmeye bölüm yöneticisiyle birlikte ilgili ve/veya diğer bölümlerden yönetici/uzmanlar ile İK bölümünden bir temsilci katılır. Görüşmecilerin her biri farklı konularda sorular yöneltir. Yönetim ve gerek görülen diğer pozisyonlar için yapılacak işe alımlarda ön görüşme aşamasında da kullanılabilir.

- **Görüşmeci grubu-aday grubu:** Adayları karşılaştırmak ve birbirleri ile ilişkilerini gözlemlemek amacı ile birden fazla

görüşmecinin birden fazla aday ile görüştüğü bir yöntemdir. Görüşmeciler adayların aynı soruya verdikleri cevapları karşılaştırırlar. Az kullanılan bir yöntemdir. Özellikle yönetici adaylarının işe alım görüşmesinde kullanılır.

Görüşme yerine göre: Görüşmelerin yapılabileceği özellikle firma dışındaki mekanlar çok çeşitli olup aşağıda başlıca görüşme yerleri belirtilmiştir.

- **Ofiste:** Görüşme, görüşmecilerden birinin odasında yürütülür. Görüşme, telefonlar veya diğer nedenlerle zaman zaman kesilebilir. Ayrıca adayın firma ile ilgili bazı özel yazışmaları görmesi söz konusu olabilir. Bu yüzden zorunlu olmadıkça ofiste görüşme yapılması önerilmez.

- **Görüşme odasında:** Görüşme, bu amaçla kullanılan bir oda veya bir toplantı odasında yürütülür. Görüşmenin çeşitli nedenlerle kesilme olasılığı azdır. Bu odanın özelliklerine ileride değinilecektir.

- **Ofis dışında:** Görüşmenin ofis dışı bir ortamda yapılması da mümkündür. Otel lobi/toplantı odaları ve yemekte yapılan görüşmeler bu türdendir. Ofis dışı ortamın adayları rahatlatıcı bir yönü vardır. İş yerinin şehir merkezine uzaklığı da böyle bir yöntemin seçilmesine etkili olabilir. Yemekte yapılan görüşmeler daha çok yönetici pozisyonları içindir.

Görüşmenin planlanmasına göre: Görüşmenin formatının ve sorulacak soruların önceden belirli olup olmamasına göre üç tür yöntem kullanılabilir:

- **Planlı:** Bu tür görüşmelerde adaya sorulacak standart sorular önceden belirlenmiştir. Tüm adaylara aynı sorular sorulur. Görüşme bir plan dahilinde yürütülür ve plan dışına çok az çıkılır. Bu yöntemden edinilen bilgiler ile adayları karşılaştırmak

kolaydır, ancak adaylara ilişkin bazı özgün bilgiler elde edilemez. Genellikle ön görüşmede kullanılan bir yöntemdir.

- **Plansız:** Bu tür görüşmelerde belirli bir plan izlenmez. Görüşme adayın sorulara verdiği cevaplara göre gelişir. Bu görüşmede üzerinde konuşulan konunun derinliğine inilebilir. Genellikle deneyimsiz görüşmecilerin kullandığı bir yöntemdir.

- **Karma:** Görüşmeden elde edilecek sonuçlar ve görüşmenin genel çerçevesi önceden belirlidir. Tüm adaylara aynı sorular sorulmaz, ancak belirli bazı konulara cevap alınacak tarzda sorular sorulur. Gerektiğinde bazı konuların derinliğine inilebilir. Genellikle seçim görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir. Adaya özgü sorulabilecek soruların önceden belirlenmesini ve görüşmeye hazırlık yapılmasını gerektirir.

Görüşmenin yürütülmesine göre: Görüşmenin yürütülmesi sırasında görüşmecinin tutum ve davranışları, görüşmenin havasını belirler. Bu konuda farklı yaklaşımlar olmakla birlikte başlıca yöntemler aşağıda belirtilmiştir:

- **Resmi:** Görüşme resmi bir havada gerçekleştirilir. Görüşmenin belirli bir yapısı vardır. Görüşmeciler kısa bir tanışma aşamasından sonra öğrenmek istedikleri konulardaki sorulara geçerler. Planlı görüşmeler genellikle aynı zamanda resmi bir havada gerçekleştirilir. Bu tür görüşmeler zaman yönünden etkin olmakla birlikte, adayın kendisini tam olarak ifade edememesi sonucu eksik bilgi alma olasılığı vardır.

- **Rahatlatıcı:** Görüşme samimi bir havada geçer. Görüşmeci, önce adayın gerginliğini azaltmak için çaba gösterir. Bunun için görüşmeye başlamadan önce samimi bir havanın yaratılmasına çalışır. Çünkü samimi ortamlarda birey, sorulara ayrıntılı olarak cevap verir. Genellikle seçim görüşmelerinde kullanılan bir yöntemdir.

- **Baskıcı :** Stres görüşmesi diye de bilinen bu yöntemde adaya, normal olmayan bir tarzda sorular sorulur ve davranışlarda bulunulur. Amaç, adayın stres altındaki tutum ve davranışlarını gözlemektir. Özellikle stresli ortamlar ile yönetici pozisyonlarında çalışacak adaylara uygulanan bir yöntemdir.

Bu yöntemi kullanacak görüşmecilerin bu görüşme türü konusunda oldukça fazla bilgi sahibi ve işe alım görüşmelerinde çok deneyimli olmaları gerekmektedir. Aksi taktirde işe uygun bir adayın sırf bu yöntemin yanlış kullanılması nedeniyle kaybedilmesi mümkündür. Bu görüşme tekniği konusunda çok fazla bilgi ve tecrübe sahibi olmayan yöneticilerin bu yöntemi kullanmamaları önerilir.

Soru tiplerine göre: Görüşmelerde birden fazla soru tipi kullanılır. En çok kullanılan soru tipleri görüşmenin yöntemini de belirler.

- **Kapalı uçlu sorular:** Genellikle yanıtları evet/hayır olan sorulardır. Bir bilginin doğrulanması veya belirli sonuçlar arasında seçim yapılması amacı ile sorulurlar. Bu tür sorular ile çok sınırlı bilgi alınabilir.

- **Açık uçlu sorular:** Belirli bir konuda detaylı bilgi almak için sorulan sorulardır. Ne, niçin, neden, nasıl, nerede, hangi vb. gibi sözcükleri içeren sorular bu türdendir. Görüşmelerde genellikle bu tür sorular sorulur.

- **Problem/Örnek olay soruları:** Adaylara belirli bir konu ile ilgili bir problem/örnek olay verilir ve bu problemi nasıl çözecekleri veya örnek olayda nasıl davranacakları sorulur. Burada amaç, bir yandan adayın konu hakkındaki bilgi ve tecrübeleri konusunda fikir edinmek, diğer yandan adayın problem çözme, karar verme gibi yetkinlikleri hakkında bilgi sağlamaktır. Ayrıca

bu tür sorularla adayın yönetim biçimi ve bazı kişilik özellikleri hakkında da fikir edinilebilir. Genellikle deneyimli görüşmeciler tarafından kullanılır yada görüşmeye hazırlık yapılmasını gerektirir.

Yapılandırılmış görüşme ve önemi

Görüşmenin yapılandırılmasına genellikle ön görüşmelerde rastlanır. Firma kültürü ve politikalarına bağlı olarak hemen her tür pozisyon için geçerli olabilecek soruları içeren bir ön görüşme formu ile firma açısından önemli olan temel kriterler sorgulanır.

Seçim görüşmelerinde yapılandırmaya daha az rastlanır. Bu durum yapılandırmanın seçim görüşmeleri için geçerli olmamasından değil, ön hazırlık yapılmasını gerektirmesinden ve yöneticilerin buna zaman ayıramamasından kaynaklanır. Ön görüşme için standart soru ve kriterleri içeren bir yapılandırma hemen tüm pozisyonlar için geçerli olurken, seçim görüşmesinde her pozisyon için ayrı bir yapılandırma gerekir.

Seçim görüşmelerini yapılandırmak için öncelikle pozisyonun iş profilinin incelenmesi ve buradan adayların değerlendirilmesinde kullanılabilecek temel kriterlerin belirlenmesi gerekir.

Belirlenen değerlendirme kriterleri, adaylara sorulacak temel soruların da dayanağını oluşturur. Bu kriterlerin ne ölçüde karşılandığını sorgulamak için adaylara bazı soruların sorulması gerekir. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken ikinci iş, her bir kriter için adaylara hangi soruların yöneltileceğini belirlemek, yani soru listesini hazırlamaktır.

Soru listesi, her bir kriter için bir veya birkaç sorudan oluşur. Birden fazla sorunun yer aldığı kriterlerde adaylara soruların tümünü yöneltmek gerekmez. Adayın özgeçmişinde yer alan

bilgilere, görüşme sırasında verdiği cevaplara göre, değerlendirilen kriter için bir fikir oluşturmaya yetecek sayıda soru yöneltilebilir. Benzer şekilde tüm adaylara aynı soruları yöneltmek gerekmez. Yine adayın özgeçmişindeki bilgilere ve görüşme sırasında verdiği cevaplara göre adaylara aynı kriter için soru listesindeki farklı soruları yöneltmek mümkündür.

Gerek değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde, gerekse soru listesinin hazırlanmasında kriter yapısı ve soru tekniği açısından İK bölümünden destek alınabilir. Kriterlerin ve soruların içeriği ise, yönetici tarafından belirlenmelidir. Çünkü seçim görüşmesinde pozisyonun içerdiği uzmanlık alanı ile ilgili kriterler ve sorular hazırlanmalıdır.

Seçim görüşmesinin yapılandırılması yöneticinin belirli bir zamanını alacak ise de birçok yararı beraberinde getirir:

- **İşe uygunluğa yönelik konuların araştırılması:** Hazırlanan soru listesindeki sorular, doğrudan adayın işe uygunluğuna yöneliktir. Böylece görüşmede işle ilgili olmayan sorular yer almayacağı gibi, işe ilişkin konularda önemli olabilecek soruların gözden kaçması önlenir.

- **Görüşmenin etkinliği:** Yapılandırılmış görüşme ile yönetici, görüşmeyi kendisi yönlendirebilir ve adayın gereksiz yere konu dışına çıkmasına engel olur. Diğer bir deyişle yönetici, görüşme sürecini çok daha kolay kontrol edebilir ve amacına uygun olarak yönlendirebilir. Bu da hem görüşme süresini kısaltır, hem de tüm gerekli bilgilerin alınmasını sağlar. Yani yapılan görüşmenin etkinliğini artırır.

- **Karşılaştırılabilir değerlendirme yapabilme:** Yapılandırılmış görüşmede değerlendirme kriterlerine ilişkin tüm adaylardan yeterli bilgi alındığı için, adayların birbirleriyle karşılaştırılabilmesi

mümkün olur. Bunun sonucunda en uygun adayın seçilebilmesi, yapılandırılmamış görüşmeye nazaran daha kolay olur. Diğer yandan yapılandırılmış görüşme sonuçlarına dayandırıldığında verilen seçim kararının isabeti de daha fazla olur.

Görüşmeye hazırlık ve önemi

Görüşmenin yapılandırılması da aslında görüşmeye yapılan genel bir hazırlık olmakla birlikte, görüşülecek her bir aday için ayrı ayrı hazırlık yapılması da gerekir.

Adaylar daha önce doldurmamışlarsa, ön görüşmeden önce iş başvuru formunu doldururlar. Gerek iş başvuru formunun adaylar tarafından doldurulması, gerekse ön görüşmenin yapılması İK bölümünün sorumluluğundadır.

İK bölümü, ön görüşme sonucu uygun görülen adaylara ilişkin aşağıdaki belgeleri seçim görüşmesi yapacak yöneticiye gönderir:

- Aday tarafından başvuru sırasında gönderilen kapak mektubu, özgeçmiş ve diğer belgeler
- Aday tarafından doldurulan iş başvuru formu
- İK bölümü tarafından doldurulan ön görüşme değerlendirme formu ve/veya görüşme notları

Yukarıdaki belgeleri alan yöneticinin ilgili aday ile yapacağı görüşmeye özel olarak hazırlanması gerekir. Bu çerçevede yöneticinin yapması gereken hazırlıklar aşağıda belirtilmiştir:

- **Form/Özgeçmişlerin gözden geçirilmesi:** Adaya ilişkin tüm belgelerin gözden geçirilmesi ile aday hakkında genel bir bilgi sahibi olunur. Yöneticilerin yaptığı genel hatalardan biri, özgeçmişi daha önceden okumadan görüşmeye girmektir. Daha da kötüsü özgeçmişi görüşme sırasında adayın önünde okumaktır.

Yapılan bir diğer hata da özgeçmişte açıkça yazılan bir bilginin adaya sorulmasıdır. Bu gibi durumlar firmanın bu pozisyona/adaylara önem vermediği ve iş yapış şeklinin ciddiyetsiz olduğu yönünde adayın gözünde oldukça kötü bir imaj bırakır. Eğer o aday işe alınacaksa büyük sorun olmaz ama işe alınmadığı durumda adayın görüşmedeki bu olumsuz imajı başkalarına aktarması kuvvetle muhtemeldir.

- **Teyit edilecek noktaların belirlenmesi:** Özgeçmişte yazılı olmakla birlikte tereddüt uyandıran konuların önceden belirlenmesi gerekir. Örneğin; aday özgeçmişinde, liseden 6 senede mezun olmuş ve ardından çok iyi bir üniversiteyi bitirmiş görünüyor olabilir. Yapılacak görüşmede bir yandan lisenin uzun sürede bitirilme nedenlerinin araştırılmasına, bir yandan da mezun olduğu belirtilen üniversitenin teyit edilmesine yönelik özel sorular hazırlanabilir.

Mevcut soru listesinden de adaya ilişkin belgelerde yer alan konuların teyit edilmesine yönelik bazı sorular seçilebilir.

Teyit edilecek noktalara ilişkin yöneltilecek sorularda dikkat edilecek husus, kapalı uçlu sorular yerine açık uçlu soruların hazırlanmasıdır. Ancak bu soruların cevabı özgeçmişte açıkça yazılan bir husus olmamalıdır.

Yukarıdaki örnekte "Hangi okuldan mezun oldunuz?" sorusu özgeçmişte açıkça yazdığı için uygun değildir. Bunun yerine "Özgeçmişinizde ... Üniversitesi'nden mezun olduğunuzu belirtmişsiniz," diye başlayarak "Kaç puanla (ya da kaçıncı yüzdelik dilimde) kazandığınızı hatırlıyor musunuz?", "Bu okulu niye tercih ettiniz?", "Okulunuzdan mezun firmamızda çalışan tanıdığınız var mı? Varsa kim?" tarzında sorularla devam etmek daha uygundur.

- **Ek bilgi istenecek konuların belirlenmesi:** Görüşmeden önce, değerlendirme kriterleri açısından önemli olan, ancak adayın özgeçmişinde/iş başvuru formunda belirtmediği hususların tespit edilmesi gerekir. Mevcut soru listesinden ek bilgi istenecek hususlara ilişkin sorular varsa bunlar kullanılabilir. Yoksa yeni sorular hazırlanır ve soru listesine eklenir. Böylece bu sorular daha sonra benzer pozisyonlar için yapılacak görüşmelerde de kullanılabilir.

- **Görüşmenin organizasyonu ve kişisel ajandaya kayıt edilmesi:** Görüşme organizasyonu ile kastedilen, seçim görüşmesi yapacak yönetici ile koordine edilerek görüşme gün ve saatinin belirlenmesi, adayın firmaya davet edilmesi, uyumsuzluk durumunda yönetici/aday ile tekrar görüşülerek görüşme zamanının netleştirilmesi, ilgili kişilere görüşme yer/zamanının bildirilmesi ve görüşme yerinin ayarlanması işlemleridir.

Yöneticinin yapacağı seçim görüşmesini genellikle İK bölümü organize eder. Bununla birlikte, iş programı oldukça yoğun olan üst düzey yöneticilerin yapacağı seçim görüşmelerini, yöneticisinin programını daha yakından izleyen asistanı yapabilir. Benzer şekilde İK bölümünden ayrı şehir/yerleşim yerlerinde bulunan fabrika/şube vb. yerlerde görüşme organizasyonu buradaki idari birimler tarafından yapılabilir. Yine İK bölümünün çok yoğun olduğu dönemlerde görüşme organizasyonunu bölüm asistanları da yapabilir. Burada dikkat edilecek nokta, özellikle adayın görüşmeye ne şekilde davet edileceği konusunda ilgili asistan/idari personelin kısa da olsa İK bölümü tarafında uygulamalı bir eğitimden geçirilmesi gerektiğidir.

Görüşme randevuları verilirken, dikkat edilecek önemli hususlardan biri de, pozisyonun düzeyine ve niteliğine bağlı olarak

görüşme için yeterli düzeyde zaman ayırmaktır. Örneğin; bir genel müdür yardımcısı pozisyonuna aday bir kişi için görüşmeye on dakika zaman ayırmak, unvanı yüksek olmakla birlikte bu pozisyonun firma için fazla bir önem taşımadığı anlamına gelir.

Diğer önemli bir konu da, görüşmelerin uzayabileceği veya bir sonraki adayın erken gelebileceği göz önünde bulundurularak, aynı pozisyon için görüşülecek adayların birbirleri ile karşılaşmalarına meydan vermeyecek şekilde, görüşmeler arasında uygun zaman aralıkları vermektir. Bu husus özellikle uzman/yönetici ve üstü pozisyonlar için yapılan görüşmelerde büyük önem kazanır. Uygulamada "adayların pişti olması" denilen bu durum, aday gizliliğine önem verilmediğini gösterir ve firma imajını olumsuz etkiler.

- **Görüşmenin kişisel ajandaya kayıt edilmesi:** Seçim görüşmesi yapacak yöneticiye bildirilen görüşme yer ve saatinin, yönetici (veya asistanı) tarafından yöneticinin kişisel ajandasına kayıt edilmesi gerekir. Olası değişiklik durumlarının İK bölümüne bildirilerek adayın bu değişiklik hakkında bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.

Görüldüğü üzere yöneticinin seçim görüşmesinden önce adaya özgü yapması gereken bir takım hazırlıklar bulunmaktadır ve bu hazırlıklar yöneticinin zaten değerli olan zamanını bu işlere ayırmasını gerektirmektedir. Ancak görüşmeye hazırlık için harcanacak zaman, hazırlık yapmadan girilen bir görüşmede kaybedilecek zamandan daha azdır. Üstelik görüşmeye hazırlanmanın aşağıda başlıcaları belirtilen daha bir çok yararı vardır:

- **Görüşmeyi yönlendirme:** Görüşmenin genel yapılandırmasında olduğu gibi, aday bazında görüşmeye hazırlanan yönetici, görüşmeyi amacına uygun olarak yönlendirebilir.

- **Gerekli bilgileri alma/doğru karar verme:** Görüşülecek aday için hazırlanan sorular, doğrudan işe ve değerlendirme kriterlerine odaklandığı için, aday hakkında tüm gerekli bilgiler alınır. Bunun sonucunda da adayın doğru bir değerlendirmesi yapılabilir ve aday hakkında verilen kararların isabet derecesi artar.

- **Görüşme süresinin kısalması/etkin görüşme:** Görüşmeye hazırlık sonucunda, görüşmenin amacına uygun olmayan konuşmalarla vakit kaybedilmez. Elde edilmesi gereken tüm bilgiler olabildiğince kısa sürede alınarak görüşme etkin bir şekilde yürütülür ve sonuçlandırılır.

- **Firmanın imajı:** Yöneticinin görüşmeye hazırlanması, görüşmeyi yönlendirmesi ve doğrudan işle ilgili soruların yönlendirilmesi, pozisyona/adaya gösterilen önemin yanısıra, görüşmedeki profesyonel tutumlar iş yapış şekli hakkında adayın gözünde firmanın olumlu bir imaja sahip olmasını sağlar. Özellikle işe alınmayan adaylar gözünde bırakılacak bu olumlu imaj yayıldığında firmanın tercih edilirliği artar ve bu da uzun vadede aday havuzunu genişletir. Diğer yandan bu adayların aynı zamanda firmanın ürünlerinin müşterisi olduğu durumlarda firmanın da reklamı yapılmış olur.

Görüşme ortamının nitelikleri ve hazırlanması

Görüşmenin firmada yapılması halinde görüşmeler, bu iş için özel olarak hazırlanmış görüşme odalarında yapılabileceği gibi, uygun bir toplantı salonunda da yapılabilir. Genel olarak görüşme ortamının aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenir:

- **Firma imajına uygun olması:** Görüşme ortamı, giriş/danışma yerinden sonra adayın firma hakkında gözlem yapabileceği ikinci yerdir. Firmada geçirilen sürenin büyük bir kısmı görüşme ortamında olacağından, ortamın firma imajını yansıtacak şekilde tasarlanması büyük önem taşır.

- **Sessiz/sade/rahat olması:** Görüşmenin etkin bir şekilde yürütülmesi, görüşme ortamının bu niteliklere sahip olmasına bağlıdır. Gürültülü, gereksiz ve dikkat dağıtıcı bir çok nesnenin bulunduğu ve rahat olmayan (sıcak, soğuk, nemli, kötü kokan, yetersiz aydınlatılan, rahatsız koltukları olan vb.) bir ortamda verimli bir görüşmenin yapılamayacağı açıktır.

- **Adayın beklemesine/adaya ikrama uygun:** Görüşme sürecinde firmalarda yapılan önemli hatalardan biri, adayın görüşmeciyi uygun olmayan ortamlarda beklemesidir. Özellikle giriş/danışma bölümlerindeki ziyaretçi/bekleme salonları, sekreter/asistanların (en kötüsü yöneticinin) odası adayların bekletilmesine uygun olmayan mekanlardır. Aday gizliliği çok önemli bir konudur. Aday görüşmeciyi beklerken şirket çalışanları ve özellikle de diğer adaylar tarafından görülmemelidir. Dolayısıyla aday görüşme ortamında bekletilmeli ve bu sırada vakit geçirebileceği şirket ile bilgileri içeren katalog/dergi/bülten veya iş dünyası/sektöre ilişkin dergi vb. materyaller görüşme ortamında bulundurulmalıdır. Ayrıca görüşme ortamı aday beklerken kendisine içecek servisi yapılmasına uygun veya self-servis içecek imkanlarına sahip olmalıdır.

- **Gerekli iletişim/elektronik altyapıya sahip:** Görüşme ortamında aday ile görüşürken gerektiğinde firmadaki ilgili kişiler ile iletişim kurabilmek için telefon, intranet ve internet bağlantısının olması büyük önem taşır. Pozisyonun niteliğine göre adayın ve yöneticinin yapacağı sunumlar için projektör, başka mekanlardaki görüşmecilerin de katılabileceği görüntülü sistemler de (video konferans sistemi vb.) görüşme ortamında bulunabilir.

Görüşme ortamında bulunması gereken başlıca niteliklerin son durumunun ve görüşme saatinde dolu olup olmadığının görüşme öncesinde kontrol edilmesinde yarar vardır. Görüşme

odalarının yönetimi genellikle İK bölümünün sorumluluğundadır. Görüşme İK bölümü tarafından organize edilmişse, odanın bu görüşmeye tahsis edilmesinde bir sorun olmaz ve İK bölümü görüşme öncesi gerekli kontrolleri yapar. Görüşme organizasyonu diğer idari elemanlar tarafından yapılmışsa, görüşme ortamının istenilen zaman için uygun olup olmadığının araştırılması ve hemen görüşme öncesinde gerekli kontrollerin yapılması da genellikle bu kişilerin sorumluluğunda olur.

Sadece görüşmelere ayrılan özel bir ortam yok ise, firmanın çeşitli amaçlarla kullandığı toplantı salonlarında da görüşme yapılabilir. Burada dikkat edilecek husus, görüşmenin planlandığı zamanda toplantı salonunda başka bir faaliyetin olup olmadığı konusunda, toplantı salonlarının organizasyonundan sorumlu kişilerle görüşülerek rezervasyonun yapılmasıdır.

Çok zorunlu olmadıkça çalışma ofislerinde görüşme yapılmaması gerekir. Çünkü gelen telefonlar/bölüm çalışanları vb. nedenlerle görüşme sıkça kesintiye uğrayabilir. Diğer yandan aday şirkete özgü bilgileri (bazen gizli) belgeleri görebilir. Ayrıca açık ofis sitemlerinde, diğer çalışanların kendi aralarındaki konuşmaları duyulabilir, davranışları gözlenebilir. Henüz seçilmemiş bir adayın firma hakkında bu kadar fazla bilgi edinmesinin bir faydası olmayacağı gibi, bazen büyük sakıncalara da yol açabilir.

Buna karşın, görüşme sonrasında adayın seçilme şansının yüksek olabileceği durumlarda aday seçilirse çalışabileceği ortamları gezdirmek adayın daha doğru karar vermesine yardımcı olacağı için yararlı olabilir. Özellikle çalışma ortamının kötü olduğu durumlarda adaya bu aşamada gerçekçi bilgiler vermek, adayın durumu baştan kabullenerek firmada kalıcılığını artırabilir.

Görüşmelerdeki soru tipleri

Görüşmelerde sorulan her sorunun belirli bir amacı olması gerekir. Sorulabilecek tüm soruları listelemek neredeyse imkansızdır. Eğer hangi tip soruların genellikle hangi amaçlarla sorulduğu bilinirse, bu amaçlarla benzer tür sorular da geliştirilebilir. Aşağıda başlıca soru tipleri yer almaktadır. Soru tipleri ile örnek olarak verilen sorular, genellikle adaylar tarafından da bilinir. Kuşkusuz soru listelerinde bu örnek sorular da yer alabilir, ancak amaca uygun daha özgün soruların geliştirilmesi önerilir.

Genel sorular: Genellikle görüşmenin başında sorulur. Bu soruların amacı, adayın kendisini rahat hissetmesini sağlamak ve belirli bir konu ile kısıtlamadan konuşturarak detaylı bilgi almaktır. Yönetici böylece, adayın verdiği bilgilerden yola çıkarak daha detaylı bilgiler edinebilir. Bu tür soruların avantajı, adayın kendisini rahat hissederek yöneticinin sormayı düşünmediği konularda bilgi vermesi ve yeni sorular için yöneticiye başlangıç noktası oluşturmasıdır. Dezavantajı ise görüşme amacından sapılarak gereksiz konuşmalarla görüşme süresinin uzatılmasıdır. Özellikle görüşme yapılandırılmamış ise bu tür sorularla seçim görüşmesinin bir sohbete dönüşmesi olasılığı yüksektir. Bu tip sorulara örnekler:

- Biraz kendinizden bahseder misiniz?
- Nasıl bir insansınız?
- Sizi neden işe alalım? Diğer adaylardan farkınız nedir?
- En son işinizden neden ayrıldınız? (ayrılıyorsunuz?)
- Firmamıza nasıl katkıda bulunabilirsiniz?

Kişisel bilgiler ile ilgili sorular: Kişisel bilgilerin büyük bir bölümü, adayın özgeçmişinde yer aldığından bunları tekrar

sormamak gerekir. Ancak özgeçmişte belirtilmeyen veya açıklanmasına ihtiyaç duyulan konular sorulabilir. Bu tür bilgilerin pozisyonda belirtilen işin yapılması ile ilgili olması gerekir. Bu tip sorulara örnekler:

- İşe kabul edilirseniz nerede kalacaksınız? (Adayın ev adresi özgeçmişte başka bir şehir olarak görünüyor.)
- Askerliğiniz hangi tarihe kadar tecilli? (Özgeçmişte belirtilmemiş)
- Herhangi bir sağlık sorununuz var mı?
- Yurt içi/dışı seyahat edebilir misiniz?
- Nişanlınız/Eşiniz ne iş yapıyor? (daha çok bayan adaylara)
- Sigara kullanıyor musunuz? (firma açısından çok önemli ise)
- Ehliyetiniz var mı? Hangi sınıf? (Özgeçmişte belirtilmemiş ve iş için ehliyet gerekiyor)

Eğitim ile ilgili sorular: Bu soruların amacı adayın geçmiş eğitimleri ve gelecekteki eğitim planları hakkında bilgi almaktır. Genellikle yeni mezunlara sorulur. Bir amaç da adayın eğitim ve iş yaşamı arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiğidir. Bu sorularla adayın hangi alanlara ilgi duyduğu ve hangi konularda başarılı olduğu da öğrenilir. Bu tip sorulara örnekler:

- Mezun olduğunuz bölümü neden seçtiniz?
- Eğitiminize devam etmeyi arzu ediyor musunuz?
- Bitirme dereceniz nedir?
- En başarılı olduğunuz dersler hangileridir?
- Hangi eğitim kurslarına katıldınız? Neden?

Mesleki deneyim/bilgi ile ilgili sorular: Bu soruların amacı, adayın geçmiş iş tecrübesinin başvurduğu iş için ne derecede

uygun olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu sorular ile adayın o konuda neler bildiği, neler yaptığı doğrudan veya dolaylı yollarla sorularak o işe ne gibi katkılar yapabileceği araştırılır. Bu tip sorulara örnekler:

- Daha önce bulunduğunuz görevler ile bu pozisyon arasında nasıl bir ilişki kuruyorsunuz?
- Daha önceki görevlerinizde en önemli başarı/başarısızlıklarınız nelerdir? Neden?
- Sizce bu pozisyonun sorumlulukları nelerdir?
- Sizce bu pozisyondaki kişi hangi niteliklere sahip olmalıdır?
- Daha önceki işlerinizde ne gibi yenilikler yaptınız?

Yukarıdaki örnekler, ön görüşmede sorulabilecek türden, tüm konularla ilgili ortak sorulardır. Seçim görüşmesinde o pozisyona özgü teknik nitelikte daha detaylı sorular yöneltilmelidir. Yönetici tarafından seçim görüşmesi yapılacak pozisyon için mesleki deneyim/bilgi ile ilgili sorular özel olarak geliştirilmelidir. Bu tür soruların geliştirilmesinde konusunda uzman deneyimli bölüm çalışanlarının görüşlerinden de yararlanılabilir.

Kişilik özellikleri ile ilgili sorular: Yapılacak iş ile kişilik özellikleri arasında yakın bir ilişki vardır. Genellikle ön görüşmede İK bölümü tarafından yöneltilen bu soruların amacı da, adayın kişilik özelliklerinin o iş için ne kadar uygun olduğunu saptamaya yöneliktir. Bu amaç için geliştirilmiş kişilik testleri uygulanmışsa, sonuçlarının teyit edilmesine yönelik soruların geliştirilmesinde yarar vardır. Ön görüşmelerde sorulmakla birlikte, pozisyonun gerektirdiği ve değerlendirme kriterleri içinde yer aldığı durumlarda seçim görüşmesinde de bu tür sorulara yer verilir. Bu tip sorular genellikle dolaylı yoldan sorulur. Yöneticinin bu

tür sorulardan gerçekçi sonuçlar çıkarabilmesi için psikoloji alanında, özellikle de kişilik konusunda temel kitapları okumuş olması ve bu tür sorularda deneyim kazanmış olması gerekir. Bununla birlikte adayın genel kişilik özelliklerinin bölüm/ekip üyelerine uyum sağlayabilme açısından araştırılması, yöneticinin önemli sorumluluklarından biridir. Bu tip sorulara örnekler:

- Yöneticinizden haksız bir eleştiri alırsanız ne yaparsınız?
- Boş zamanlarınızda ne yaparsınız?
- Son okuduğunuz kitap hangisidir?
- Memnun olduğunuz/olmadığınız kişilik özellikleriniz nelerdir?
- Kendinizi tanımlayan beş sıfat söyleyiniz.
- Arkadaşlarınız/aileniz, yöneticiniz sizi nasıl tanımlar?
- Ekip çalışması konusunda ne düşünüyorsunuz?
- Sizi hayatta en çok kim etkiledi? Neden?
- Bir yöneticide hangi özellikleri ararsınız?
- Sizi en çok ne motive eder?
- Hangi becerilerinizin gelişmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Önceki işinizde karşılaştığınız en önemli sorun ne idi?

Yetkinliklerle ilgili sorular: Bu tip soruların amacı, adayda o iş için gerekli yetkinliklerin ne derecede bulunduğunu araştırmaktır. Yetkinlikler ile kişilik özellikleri arasında yakın ilişki bulunduğu için çoğu zaman bu tip soruları kişilik özelliklerini araştıran sorulardan ayırmak güçtür. Ancak yetkinlikler ile ilgili soruların daha iş odaklı olduğu söylenebilir. Bu sorular ile, analitik düşünme, problem çözme, karar verme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, iletişim kurma, yaratıcılık, değişime açıklık, ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık gibi yetkinlikler hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. Bu tip sorulara örnekler:

- İş hayatınızda verdiğiniz en zor kararınızı anlatınız.
- Elemanlarınızı nasıl motive edersiniz?
- En güçlü/en zayıf yönleriniz nelerdir?
- Hedeflerinize nasıl karar verirsiniz?
- Sizce zor olan bir olayı ve nasıl üstesinden geldiğinizi anlatınız.
- Amirinizle iletişim kuramadığınız bir anda işle ilgili önemli bir fırsat çıktığında ne yaparsınız?
- Gecikmiş ya da yanlış sonuç üreten çalışanlara karşı tavrınız ne olur?

Motivasyon ile ilgili sorular: Bu tip sorular ile adayın mesleğini ne kadar sevdiği ve başvurduğu iş için ne kadar istekli olduğu öğrenilmeye çalışılır. Çünkü işteki başarı ile iş motivasyonu arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bu yüzden iş motivasyonu yüksek adaylar tercih edilmelidir. Genellikle ön görüşmede de dikkate alınmakla birlikte seçim görüşmesinde yöneticiye düşen en önemli sorumluluklardan biri, adayın iş motivasyonunun düzeyini gerçekçi bir şekilde belirleyebilmektir. Bu tip sorulara örnekler:

- Firmamız hakkında ne biliyorsunuz?
- Firmamızı neden tercih ettiniz?
- Bu işi neden istiyorsunuz?
- Bu işe ne kadar ihtiyacınız var? İşe alınmazsanız ne yapacaksınız?
- Sizi işe alırsak bizimle ne kadar çalışacaksınız?
- Kariyerinize yeniden başlasanız ne yapıyor olmak istersiniz?
- Mesleğinizde en çok sevdiğiniz/sevmediğiniz şeyler nelerdir?
- Ürünlerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Başka firmalarla da görüşüyor musunuz?

Beklenti/koşullara ilişkin sorular: Adayın niteliklerinin pozisyon için uygun olması, işe alım kararının verilmesi için yeterli olmaz. Pozisyonun sağladığı olanakların da adayın beklentilerine uygun olması gerekir. Bu nedenle adayın o pozisyondan neler beklediği de araştırılmaya çalışılır. Ayrıca adayın işe başlayabileceği tarih de önem taşır. Bu tür sorular genellikle ön görüşmede sorulur. Bununla birlikte seçim görüşmesinde de özellikle adayın işin kapsamına yönelik ve/veya mesleki beklentilerini öğrenmekte yarar vardır. Bu tip sorulara örnekler:

- Kariyer hedefiniz nedir?
- Bundan 5/10 yıl sonra hangi noktada olmak istersiniz?
- En son aldığınız ücret/ücret beklentiniz nedir?
- Şu an/en son işinizde size ne gibi olanaklar sağlanıyor? Sağlandı?
- İşe ne zaman başlayabilirsiniz?
- Bu pozisyon kariyer hedeflerinize uygun mu?

Görüşme aşamaları

Görüşme aşamaları dendiğinde ilk anda akla görüşme sırasındaki aşamalar gelir. Ancak görüşme öncesinde ve sonrasında yapılması gereken bazı hususlar da çok önemlidir. Keza firmaya gelişinde adayın karşılanmasına ve görüşme mekanına alınmasına ilişkin yapılacak faaliyetler de oldukça önemlidir ve genellikle kurumsallaşmış firmalarda bunun usulü prosedürlerde belirtilmiştir. Yönetici bu aşamaya dahil olmadığından ve görüşme öncesi yapılması gerekenler daha önce belirtildiğinden; bu başlık altında görüşme aşamaları ile görüşme sonrası yapılacaklar üzerinde durulacaktır.

Görüşmeye başlama

Görüşmeye zamanında başlamak önemlidir. Genellikle adaylar, görüşme saatinden daha önce hazır bulunurlar. Çok önemli gerekçeleri yoksa adayın görüşmeye geç gelmesi, iş disiplini hakkında da önemli ipuçları verir. Adayın haber vermeden görüşmeye gelmemesi (ölüm kalım meselesi yoksa) adayın iş motivasyonunun düşük olduğu ve iş disiplinin zayıf olduğu yönünde önemli işaretlerdir ve değerlendirme dışında bırakılmasında yarar vardır. Aday belirli bir gerekçeyle bu görüşmeye gelemeyeceğini veya gecikeceğini belirtmiş ise, değerlendirmeye devam edilebilir.

Yöneticinin zamanı kadar, adayın zamanı da önemlidir. Bazı yöneticiler, ne kadar meşgul ya da önemli kişi olduklarını göstermek için işleri olmasa bile görüşmeye geç giderler. Böyle bir tutum daha çok pozisyona/adaya önem verilmediği ya da firmada işlerin ciddiyetsiz yürütüldüğü izlemini bırakır. O anda yöneticinin bir işi yoksa tam görüşme zamanını beklemek ve adayı bekletmek yerine, görüşmeye daha erken başlayabilir. Böylece görüşmeye tam zamanında gitmek için başladığı bir işi yarım bırakmak zorunda kalmaz, hem kendisi hem de aday zaman kazanır.

Seçim görüşmesi hem aday hem de yönetici için ister istemez stres yaratır. Çünkü ortada bir bilinmezlik vardır ve hiç tanınmayan bir kişi ile görüşülecektir. Bu stresi azaltma ve ortamı yumuşatma sorumluluğu, görüşmelerde daha deneyimli olduğu varsayılan ve görüşmeyi yönlendirecek olan yöneticiye aittir.

Yönetici, görüşme mekanına zamanında (veya aday hazır bekliyorsa daha erken) gitmelidir. Yönetici görüşme mekanına geldiğinde, aday ayağa kalkar (kalkmıyorsa bir sorun var demektir zaten...) Yöneticinin ilk karşılaşma anında olumlu bir

yüz ifadesine sahip olması, ortamı yumuşatmanın anahtarıdır. Tokalaşma için önce yönetici elini uzatır, ismini ve firmadaki görevini belirterek kendini tanıtır. Bu sırada aday da kendi ismini söyler.

Görüşmeden verimli sonuç alınması için ortamın yumuşatılması ve adayın kendisini rahatça ifade edebilmesi gerekir. Bunun için yöneticinin daha önce hazırladığı soruları hemen görüşmenin başında peşi sıra sorması yerine, önce adayı rahatlatacak birkaç giriş cümlesi kurması, hal hatır sorması gerekir.

Örneğin; havalar çok sıcak veya soğuksa bundan söz edilebilir. Görüşme mekanı şehir merkezine uzak, adresi karışıksa, ulaşımda/adres bulmada zorluk yaşayıp yaşamadığı sorulabilir. Burada önemli olan havanın veya ulaşımın durumu değil, ortamın yumuşatılmasıdır.

Yine görüşmenin başında adaya çay/kahve ikramında bulunmak da ortamı yumuşatmaya yarayan başka bir davranıştır. Ancak adaya ne içeceği sorulduktan sonra aday bir şey içmeyeceğini belirtmişse, en fazla bir kez daha bu konudaki teklif yinelenebilir. Aşırı ısrar yine ortamı germekten başka bir işe yaramaz.

Esas görüşme sorularına geçmeden, adaya kısaca firma ve pozisyon hakkında bilgi vermekte yarar vardır. Genellikle bu bilgi, ön görüşme aşamasında verilir. Seçim görüşmesinde en azından "Önceki görüşmenizde firmamız ve başvurduğunuz pozisyon hakkında bilgi verildi mi?" diye sorularak adayın bu konudaki bilgilendirilme düzeyine göre özellikle pozisyon hakkında biraz daha detaylı bilgiler verilebilir.

Esas sorulara geçmeden önce, genel nitelikteki bir-iki soruyla aday daha da rahatlatılabilir. Burada dikkat edilecek nokta, aday konuyu çok fazla dağıtmaya başladığında nazikçe araya girip esas sorulara geçebilmektir.

Görüşmenin sürdürülmesi

Görüşmenin en can alıcı aşamasıdır. Çünkü bu aşama esas itibarı ile görüşmecinin aday hakkında bilgi almak için sorularını yönelttiği aşamadır. Görüşmelerde genel olarak, görüşme süresinin %30'unda görüşmeci, %70'inde aday konuşur. Bu doğaldır, çünkü görüşmenin esas amacı aday hakkında bilgi toplamaktır.

Görüşmenin sürdürülmesi konusunu ön görüşme ve seçim görüşmesi olarak ikiye ayırmakta yarar vardır. Çünkü bu görüşmelerin nitelikleri ve hedefleri farklı olduğu için, adaylara yönlendirilebilecek sorular da farklılık gösterir. Her ne kadar ön görüşme İK bölümü tarafından yürütülecek ise de, bir yönetici önüne gelen adayın daha önce hangi aşamalardan geçtiğini bilirse, tekrar aynı soruları sorarak boşa zaman harcamaz. Diğer yandan arzusu halinde yönetici de ön görüşmeye katılabilir. Bu durumda yöneticinin de ön görüşmenin nasıl sürdürüldüğü konusunda bilgi sahibi olması gerektiği açıktır. Aşağıda ön görüşmenin sürdürülmesine kısaca değinildikten sonra seçim görüşmesinin sürdürülmesi hakkında bilgi verilecektir.

Ön görüşmenin sürdürülmesi: Ön görüşmenin temel amacı, adayın kişilik özellikleri, deneyim ve nitelikleri araştırılarak firma kültürüne ve pozisyona uygunluğu konusunda genel bir değerlendirme yapabilecek verileri elde etmektir. Bu verilere göre seçim görüşmesine alınacak adaylar belirlenir. Genellikle yapılandırılmış görüşme uygulandığından adaylara sorulabilecek genel nitelikteki sorular önceden belirlidir ve genellikle aşağıdaki hususlara ilişkin bilgi toplanmaya çalışılır:

- Özgeçmişte belirtilmeyen hususların soruşturulması, açık olmayan konuların netleştirilmesi

- Adayın kişilik özelliklerinin, firma kültürüne uyumunun araştırılması

- Adayın genel görünümünün, ifade tarzının ve genel yetkinliklerinin değerlendirilmesi

- Adayın çalışma koşulları/beklentilerinin araştırılması

Seçim görüşmesinin sürdürülmesi: Seçim görüşmesinin temel amacı ise işe en uygun adayı seçmektir. Bu aşamada yine, adayın kişilik özellikleri, deneyim ve nitelikleri araştırılır. Ancak bu kez adayın eğitim/tecrübesine ilişkin teknik nitelikleri, çalışma ekibine uyumu ve iş motivasyonu yönleriyle pozisyona uygunluğu konusunda bir değerlendirme yapabilecek veriler toplanmaya çalışılır. Bu verilere göre adayların işe uygunluk derecesi belirlenir.

Görüşmenin sürdürülmesi aşamasında, eğer yönetici daha önceden görüşmeyi yapılandırmış ve adaya özgü hazırlık yapmışsa işi çok kolaydır. Daha önce hazırladığı soruları, uygun bir sıra ile soracaktır. Burada önemli olan yöneticinin aktif dinleme yapabilmesidir. Bu, adayı dikkatle dinlemek ve onu anladığını göstermek demektir. Adaya doğru bakmak, arada bir göz göze gelmek, sağa sola bakmamak ve başka bir şeyle ilgilenmemek, arada bir görüşmecinin söylediklerini kafa sallayarak onaylamak veya kısaca tekrar etmek, aktif dinlemenin göstergeleridir.

Bu aşamanın amaçlarından biri, özgeçmişte belirtilmeyen hususların soruşturulması, açık olmayan konuların netleştirilmesidir. Aday hakkında yapılan ön hazırlık ile hangi konuların araştırılacağı veya netleştirileceği önceden belirlenerek, buna yönelik sorular hazırlanmış olmalıdır.

Adayın kişilik özelliklerinin araştırılması belirli bir uzmanlık gerektirse de, en azından genel izlenim olarak mevcut çalışma ekibine uyumunun araştırılması, yine görüşmenin sürdürülmesi aşamasında yapılır.

Bu aşamada üzerinde asıl durulacak noktalardan biri, adayın eğitimi, iş tecrübesi ve teknik yetkinliklerinin araştırılması/sorgulanmasıdır. Özellikle teknik nitelikteki sorular yönlendirilerek, adayın iş bilgisi ve tecrübesinin düzeyi anlaşılmaya çalışılır ve aday olduğu pozisyondaki görevleri ne ölçüde yerine getirebileceği konusunda bir fikir sahibi olunur. Gerekirse örnek olay/problem çözme soruları ile adayın bilgisi sınanır.

Son olarak bu aşamada adayın iş motivasyonu araştırılır. Adayın mesleğini ne kadar sevdiği, o firmada çalışmayı ne kadar istediği, özellikle başvurduğu pozisyonda çalışmanın onu ne kadar mutlu edeceği, adayın performansı ve firmada kalıcılığı açısından önemlidir. Adayın başlangıçtaki iş motivasyonu ne kadar yüksekse, işe uyum sağlaması o kadar kısa sürede olacak, yüksek performans gösterecek, işinden memnun ve firmada kalıcı olacaktır. Çünkü en verimli çalışma, bir işin sevilerek ve istenerek yapılması halinde gerçekleşir. Çoğu zaman böyle durumlarda kişi kendisini çalışıyormuş gibi bile hissetmez.

Görüşmenin bitirilmesi

Yönetici görüşmeyi etkin olarak yönlendirdiğinde, görüşmeye ayırdığı süre içerisinde önceden hazırladığı soruların cevabını alır ve adayı değerlendirmeye yetecek bilgiyi toplar. Bu noktada artık görüşmenin uygun bir biçimde bitirilmesi gerekir.

Görüşmenin tamamlandığına ilişkin adaya bir ipucu verilmelidir. Örneğin; eklemek istediği bir konu olup olmadığını sormak

böyle bir ipucudur. Yine görüşmeye katıldığı ve verdiği bilgiler için adaya teşekkür etmek de başka bir ipucudur. Deneyimli adaylar bu ipuçlarını anlarlar. Verilen ipucunu anlamayan adaylara açıkça "Benim sorularım bitti, eklemek istediğiniz bir konu veya sorularınız varsa sizi dinliyorum." tarzında bir ifade ile görüşmenin bitirilmesi aşamasındaki bir sonraki faaliyete geçilir. Adayın ekleyeceği konularda fazla uzatmamasını sağlamak için gerektiğinde nazikçe araya girerek "Varsa sorularınızı alayım." tarzında bir sonraki faaliyete geçmek gerekir.

Eğer adayın soruları varsa, bunlar kısaca cevaplandırılır. Ön görüşmede genel olarak çalışma koşulları ve sonraki aşamalar hakkında aday kısaca bilgilendirilir, ancak ücret konusu konuşulmaz. Eğer aday ücret konusunu sorarsa bu aşamada da bilgi verilmeyeceği belirtilmelidir.

Adaya sonraki aşamalar hakkında, özellikle sonucun ne zamana kadar belli olacağı, ne şekilde öğrenebileceği vb. hakkında kısa bir bilgi vermekte yarar vardır. Son olarak adaya geldiği ve verdiği bilgiler için teşekkür edilerek görüşme bitirilir. Bu aşamada adayın son sözleri de dinlenmelidir. Adayın uğurlanması firma prosedürlerine göre yapılır.

Değerlendirme kriterleri

Seçim görüşmesinin yapılandırılması aşamasında değerlendirme kriterleri de belirlenir. Eğer daha önce belirlenmemişse, en azından bu aşamada değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme, eninde sonunda subjektif ise de, belirli kriterlere göre yapılması en azından yöneticinin, adayın durumunu tüm önemli kriterler açısından gözden geçirmesini sağlar. Adayların değerlendirilmesinde kullanılabilecek başlıca kriterler aşağıda belirtilmiştir:

- Eğitim (okul/bölüm/sertifikalar vb.)
- Deneyim (genel/sektör/pozisyon vb.)
- Kişisel özellikler (yaş, askerlik, ikamet durumu vb.)
- Önemli yetkinlikler (yabancı dil, bilgisayar vb.)
- Önemli teknik bilgiler (belirli program, mevzuat bilgisi vb.)
- İş motivasyonu
- Adayın beklentileri (ücret, çalışma koşulları vb.)

Yukarıda belirtilen kriterlerden pozisyon için en önemlileri tek başına, daha az önemli olanlar birleştirilerek kullanılabilir. Kriter sayısı çok az olursa yetersiz değerlendirme, çok fazla olursa da iş yükü ve karmaşıklık ortaya çıkar. Pozisyonun düzeyi ve niteliklerine göre değişmekle birlikte genellikle 5-10 kriter ile değerlendirme yapmak yeterli olabilir.

Değerlendirme yaparken kriterlere verilecek ağırlıklar önem taşır. Çünkü kriterlerin ağırlığı, seçim sonucunu etkiler. Bu ağırlıklar pozisyona göre firma tarafından belirlenmiş bir yöntem yoksa, yönetici tarafından belirlenir. Böyle bir değerlendirme ile adayların pozisyona uygunlukları açısından bir sıralaması yapılmış olur.

Görüşme sonrası yapılacaklar

Görüşme bittikten sonra yapılacak işlerin başında aday hakkında gerekli notların alınması gelir. Bu işlem eğer yöneticinin veya adayın dikkatini dağıtmayacaksa, görüşme sırasında da yapılabilir. Görüşme sırasında bu notlar özgeçmiş veya ayrı bir kağıt üzerine alınabilir. İş başvuru formu genellikle ileride resmi evrak niteliği de taşıyabileceğinden, üzerine not alınması önerilmez. Değerlendirme formu da kurumun resmi evrağı olacağından,

görüşme esnasında üzerine özensiz notlar alınması uygun değildir. Diğer yandan aday hakkında bu form üzerine yapılan değerlendirmelerin aday tarafından görülmesi olasılığı vardır ve hoş bir durum değildir.

Görüşme sırasında aday hakkında gerekli notlar alınamamışsa, görüşmenin hemen bitiminde bu notları almakta yarar vardır. Çünkü zaman geçtiğinde adayın görüşmede belirttiği detaylar unutulabilir.

Eğer kurum prosedürlerinde varsa aday değerlendirme formunun doldurulması gerekir. Böyle bir form aslında aday değerlendirme kriterlerinin standartlaştırılması demektir. Genellikle ön görüşmeler için kullanılırsa da seçim görüşmeleri için de kullanılabilir. Seçim görüşmeleri için yapıldığında, firmanın genel kriterleri yanında, yöneticilerin ekleyebileceği pozisyona özgü kriterlerin de olması önerilir.

Bir değerlendirme formu olmasa bile, genellikle iş başvuru formlarının son kısmında, yöneticilerin gerçekleştirdiği seçim görüşmelerine ilişkin genel değerlendirmelerini yapabileceği bir bölüm bulunur. Bu bölümü hemen görüşme sonrasında doldurmakta büyük yarar vardır.

Son olarak adayla ilgili tüm dokümanların İK bölümüne gönderilmesi ve burada dosyalanması gerekir. Seçim kararı verileceği zaman özet bir tabloyla birlikte tüm görüşülen adaylara ilişkin belgeler bir dosya halinde yöneticiye sunulur.

BÖLÜM 2

NASIL MOTİVE ETMELİ?

İK süreçlerinin en önemlilerinden biri olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile firmanın neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmaktadır. Her ne kadar İK bölümü, firma personelinin motivasyonunu yüksek tutmak için birtakım yöntem ve araçlar geliştirebilecek ise de, bunları etkin bir şekilde uygulayarak personelini motive etme sorumluluğu yöneticidedir. İK bölümlerinin uygulamaya koyduğu motivasyon araçları ancak yöneticiler tarafından etkin olarak kullanıldığında sonuç verir.

Personelin motive olması, en başta yöneticiye fayda sağlar. Çünkü motive olmuş bir personel, yüksek performans gösterir, kaliteli iş sonuçları ortaya koyar. Böylece bir yandan kendi hedeflerine ulaşırken, diğer yandan bölümünün hedeflerine ulaşmasına da önemli katkılarda bulunur. Bölümün başarısı, aynı zamanda yöneticinin başarısı olduğundan, yönetici personelini motive etmekle kendi başarısını da garantiye almış olur.

Sonuç olarak personelini motive etme sorumluluğu yöneticide olduğu için, motivasyon kavramını ve temel kuramları öğrenmek; personelini nasıl motive edeceği konusunda yol, yöntem ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olarak kendisini geliştirmek durumundadır. İK bölümü ise, personelinin motive edilmesi noktasında yöneticiye yardımcı olmaktadır.

Temel kavramlar

Yöneticinin personelini motive edebilecek yöntem ve uygulamalardan önce, bazı temel kavramları bilmesinde yarar vardır. Bu bölümde çalışma yaşamı, işletmenin paydaşları ve motivasyon kavramı üzerinde durulacaktır.

Çalışma yaşamı ve insan

Geniş anlamda iş "diğer insanlar için değer ifade eden bir şey üretme faaliyeti"dir.(5) İşin üç temel elemanı vardır:

- Yaratıcılık (düşünme),
- Fiziksel aktivite (fiziksel çalışma),
- Sosyallik (başkalarına yararlı olma, sevinç ve acıları iş arkadaşları ile paylaşma).

İş üretken bir faaliyettir ve sonucunda bir ürün ortaya çıkar; bu ürün insanı simgeleyen somut bir sonuçtur.(6) Çalışma ise, bireyin bedensel ve zihinsel güçlerini belli bir amaca yönelik olarak ve planlı bir şekilde kullanabilmesidir.(7)

Literatürde iş ve çalışmaya ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Gündelik konuşmada bu iki kavram farklı anlamlarda, birbirlerinin yerine ve hatta bir arada kullanılabilmektedir. "İşe gitmek, iş bulmak, işi olmak, çalışmak, bir işte çalışmak vb." bu iki kavramın günlük konuşmaya yansıyan biçimlerine örnektir.

Bir "iş yaptığımızda" veya "çalıştığımızda";

- Bedensel ve zihinsel güçlerimizi kullanıyoruz,
- Bu çabalarımız sonunda bir ürün veya hizmet ortaya koyuyoruz,
- Bu ürün veya hizmet başkaları için yararlı, bir değer ifade ediyor ve karşılığında gelir elde ediyoruz.

İş ve çalışma kavramlarına geniş anlamda baktığımızda, pek çok faaliyet bu kavramların içine girmektedir. Örneğin; öğrenciler ve ev kadınlarının faaliyetleri "çalışma" olarak değerlendirilebilir. Öğrenciler gelecekteki üretkenliklerini artırmak için zamanlarını, karşılığını ileride almayı bekledikleri bir faaliyete yatırmaktadırlar.(8)

Ev kadınları da para karşılığı başkalarına yaptırabileceği işleri kendileri yaparak ev ekonomisine katkıda bulunmaktadırlar. Ancak her iki faaliyet de başkaları için bir değer ifade etmediği için, dar anlamda iş ya da çalışma olarak kabul edilmemektedir. Benzer şekilde hayır kuruluşları için bir gelir elde etmeden yapılan gönüllü faaliyetler de bu statüde değerlendirilmektedir.

Çalışma, bireyin yaşamı içinde önemli bir yer tutar. Bireyin çalışma amacı ile ayırdığı zaman içerisindeki tüm faaliyetleri ve ilişkileri, bireyin çalışma yaşamını oluşturur.

Tablo-2'den görüldüğü gibi çalışma yaşamı ile ilişkili faaliyetleri, bir çalışanın kendisi ve çevresi için yapmaktan hoşlandığı şeylere ayırabileceği kişisel zaman, yani "gerçek yaşamı" için ayırabildiği sürenin tam altı katı civarındadır. Bunun sonucunda eğer kişi çalışma yaşamında mutsuz ise bu durum kişinin tüm yaşamını önemli ölçüde etkileyecektir.

ÖZEL YAŞAM		ÇALIŞMA YAŞAMI	
Uyku	7 saat	Yol/ulaşım	2 saat
Giyinme/bakım	1 saat	Mesai	8 saat
Zorunlu işler	2 saat	Öğle tatili	1 saat
Kişisel zaman	**2 saat**	Fazla mesai (ort.)	1 saat
TOPLAM	12 saat	TOPLAM	12 saat

Tablo-2: İş yaşamının günlük yaşamdaki payı

Diğer yandan birey için çalışma, emek ve zihin gücünü harcamasının ve karşılığında gelir elde etmesinin ötesinde anlamı olan bir kavramdır. Hangi kesimde ve düzeyde olursa olsun çalışma bireye toplum içinde yer ve rol kazandırır. Ona toplumsal nitelikler ve sorumluluklar yükler, bireyi topluma bağlar, toplumla bütünleştirir.(9) Çalışma ile birey, enerjisini, diğer insanlara yararlı olacak şekilde kullanmaktadır. Yararlı olma duygusu bireye haz verir.

Çalışma yaşamı, sosyal ilişkilerde bulunabileceği bir çevre sağlar. Birey, çalışması sonucunda toplumun üretken bir üyesi olarak saygı görür. Bireylerin, yaşamlarına ilişkin birçok hedeflerine ulaşmaları, çalışmaları ile mümkündür. Çalışma, bireylerin hem maddi hem psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamaya yarayan bir araçtır.

Genel olarak ücret, bir kimseye çalışması karşılığında yapılan nakdi ödeme olarak tanımlanır. Buradan, bireyin şirkete emeğini vermesi, karşılığında ise ücretini alması şeklinde basit bir denge kurulduğu anlaşılmaktadır.

İş yaşamında şirket-birey dengesi, basit ücret-emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir şirkette aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, ya da bir kişinin aynı iş için farklı şirketlerden farklı ücret talep etmesi, şirket-birey dengesinin sadece ücret-emek faktörlerine dayanılarak kurulamayacağını göstermektedir.

Çalışanlar şirkete:

1. Belirli bir **zaman** dilimi içerisinde **emeklerini**
2. Önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimi ve **tecrübelerini**,
3. Yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi **yetkinliklerini**,
4. Dürüstlük, özveri, sadakat gibi **kişilik özelliklerini**,
5. Önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri **çevre ve ilişkilerini** verirler.

Karşılığında ise şirketten;

1. Ücret, prim, sosyal kolaylıklar gibi **maddi getirileri**,
2. Şirketin politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak **sosyal güvenliklerini**,
3. Sosyal ilişkileri ve bir gruba ait olmayı sağlayan **kurum vatandaşlığını** ve/veya informal **grup üyeliklerini**,
4. Şirketin imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak **saygı ve statüyü**,
5. Eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak **gelişim** potansiyelini alırlar.

Kişilerin çalışmaya devam ettikleri sürece, şirkete verdikleri ve aldıkları arasında bir denge bulunduğu varsayılır.

Şirket-Birey Dengesi olarak adlandırılabilecek bu modelde her iki taraf da verdikleri ile aldıklarının dengede olduğunu düşünmektedir. Söz konusu denge, tarafların değerlendirmelerine bağlı olduğundan subjektiftir. Bunun sonucunda bir işin ücret düzeyi bir çalışan için yeterli olabilirken, diğer bir çalışan için yeterli olmayabilir. Çünkü faktörlerin öncelikleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Örgütle personelin gereksinimleri ve birbirinden beklentileri kuramsal çerçevede "psikolojik sözleşme" kavramı ile açıklanmaktadır.[10] Psikolojik sözleşme, mevcut iş sözleşmelerine ek olarak kabul edilebilir. Psikolojik sözleşme, birey ve şirket arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında;

- Her iki tarafın da beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları,

- Bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması

- Kültürel normların bazı beklentilerin konuşulmamasına yol açması,

- Her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi, sayılabilir.[11]

İş sözleşmeleri, ücret ve çalışma koşullarını içeren ekonomik bir anlaşmadır. Psikolojik anlaşma ise, her iki tarafın tüm beklentilerini içerir. Psikolojik anlaşma temelde **alışveriş kuramı**'na bağlıdır. Bu kurama göre, kişilerin bir örgüte katılmaları ve orada kalmaları için, kazançlarının kayıplarından daha çok olması gerekir.[12]

Şirket-Birey dengesi iki şekilde bozulabilir ve sonucunda;

1. Çalışan, verdiklerinin aldıklarından fazla olduğunu düşünür ve işten ayrılır.

2. Şirket, verdiklerinin aldıklarından fazla olduğunu düşünür ve çalışanı işten çıkarır.

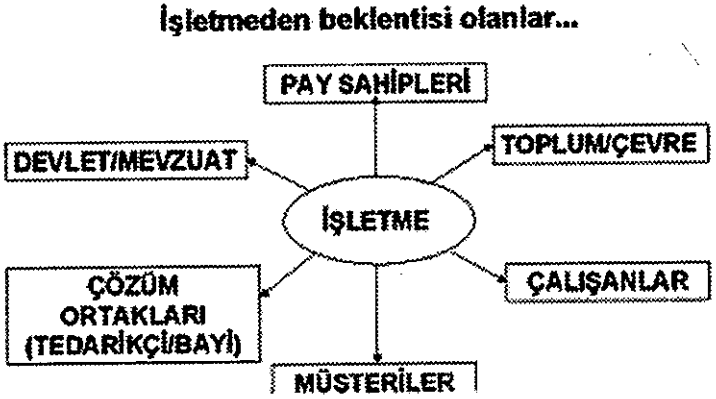
Kuşkusuz yukarıda belirtilen sonuçlar son aşamadır. Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden taraf, dengenin yeniden kurulması için gerekli girişimlerde bulunur. Örneğin; birey aldıkları karşısında verdiklerinin daha az olduğunu hissediyorsa, şirketin beklentilerine uygun olarak daha fazla çaba sarfedebilir.

Şirket, çalışanının emeklerine yeteri kadar cevap veremediği düşüncesinde ise, çalışanını motive edecek bir yöntem arayışına gidebilir. Yukarıda belirtilen durumlar, gerek bireyin, gerekse şirketin çabalarına rağmen şirket-birey dengesinin kurulamamasının sonuçlarıdır.

İşletmenin paydaşları ve iç müşteri

Dar anlamda işletmenin paydaşları denildiğinde akla ilk anda işletmenin pay sahipleri, yani işletmeye sermaye koyanlar gelir. Paydaşların işletmeden temel beklentileri de yatırdıkları sermayeye karşılık maksimum karı elde etmektir.

Kapitalizmin ilk dönemlerinde geçerli olan bu görüş günümüzde, bir işletmenin sadece pay sahiplerinin beklentilerini karşılayacak şekilde uzun vadede varlığını sürdüremeyeceği şeklinde değişmiştir. Bu yeni görüşe göre işletmeden farklı beklentisi olan diğer kişi ve kurumlar da artık paydaş olarak kabul edilmektedir. (Şekil-4)



Şekil-4: Geniş anlamda işletmenin paydaşları

Pay sahiplerinden sonra belki onlardan da fazla işletmeden beklentisi olanların başında devlet gelmektedir. Devlet bir yandan işletmenin yaptığı işlemlerden ve gelirlerinden vergi almakta, bir yandan da işletmenin mevzuata uymasını beklemektedir.

Toplum işletmenin sosyal sorunlara duyarlı olmasını ve çözümüne katkıda bulunmasını, çevre de işletmenin faaliyetlerinde kendisinin korunmasını ve sonraki kuşaklara bırakılmasını beklemektedir. Son zamanlarda kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin önem kazanması da bu beklentilerin karşılanmasına yöneliktir.

Çözüm ortakları tedarikçiler ve bayiler, sürekli ve varlıklarını sürdürebilir bir gelir bırakacak adil ve güvenilir bir iş ilişkisi beklemektedir. İşletmelerin ana gelir kaynağını oluşturan müşteriler ise; kaliteli ve uygun fiyatta mal ve hizmetin sürekli bir şekilde sunulmasını beklemektedir.

Asıl konumuz olan çalışanlar ise, belirli bir yaşam standardı sağlayacak düzeyde maddi getiriyi, bu getirinin sürekli olmasını, çalıştığı kurumun kimliğini taşımayı, saygı ve statü ile birlikte yaptığı işte kendisini ifade edebilmeyi beklemektedir. Çalışanlar bir yandan işletmenin amaçlarına ulaşmasında en önemli kaynaklardan biri olurken, diğer yandan tüm bu beklentileri ile birlikte işletmenin önemli paydaşlarından biri haline gelmektedir.

Nasıl ki müşterilerin mal ve hizmetlerine karşılık ödedikleri bedel için işletmeden bazı beklentileri varsa, çalışanların da yarattıkları katma değer için işletmeden bazı beklentileri vardır. Ve nasıl ki memnun olmayan bir müşteriden fazla bir gelir elde edilmesi beklenmezse, beklentileri karşılanmayan, memnun olmayan bir çalışandan da fazla bir katma değer yaratması beklenemez.

İşletmenin asıl gelir kaynağını oluşturan müşterilerse, bu gelirin oluşmasına aracılık eden mal ve hizmetlerin oluşumunda katma değer yaratanların başında da çalışanlar gelmektedir. Dolayısıyla dış müşterilerin memnuniyeti, büyük ölçüde iç müşterilerin memnuniyetine bağlıdır. İnsan kaynağının görece daha fazla katma değer yarattığı hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında büyük paralellikler vardır.

Motivasyon, amaçları ve önemi

"Çalışanlarımı motive edemiyorum", "Onun motivasyonu zaten düşük...", "Fatih Terim takımı çok iyi motive ediyor...", "Şirketimizde çalışmayı eğlenceli hale getirdik, herkesin motivasyonu arttı", "Ben o mesajı motive etmek için çektim..."

Bu sözler size hiç de yabancı gelmiyor, değil mi? Günlük konuşmalarda sıkça kullanılan bu kavramın gerçek anlamı, kaynakları,

katkıları ve kimin sorumluluğunda olduğu ne kadar biliniyor? Ortada bir kavram kargaşası olduğu kesin... Belki motivasyonun anlamı biliniyor ama onun çalışma yaşamına nasıl uygulanacağı konusunda tereddütler var... Bu da kavramın kaynakları konusundaki farklı görüşlerden ileri geliyor...

Motivasyonun kelime anlamı "bir işi yapma isteği" olarak ifade edilebilir. Motivasyon yönetimi ise "Çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır." şeklinde özetlenebilir. Tanımdan görüleceği üzere motivasyon yönetiminin temel amacı; çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunu sağlayacak iş ve ilişki ortamının yaratılması ise, bu amaca ulaştıracak araçlardır. Somut bir örnek vermek gerekirse, personel memnuniyeti tek başına bir amaç olmayıp, çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlayacak bir iş ve ilişki ortamının yaratıldığının göstergesi olan bir araçtır. Araçla amacın uyumsuz olması halinde ya aracın, ya da ölçümünün yöntemlerinin gözden geçirilmesi gerekir.

Eğitimde olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanılması gerekir ve ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, organizasyona daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre organizasyon bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür.

Tarihsel süreç içerisinde, önce çalışanlardan sadece bilek gücünü, yani fiziksel emeklerini ortaya koymaları beklendi. Nitekim bilimsel yönetimin temellerini atan F. Taylor'a göre insan gücü makinanın kolayca değiştirilebilir bir parçası gibi görüldü. Daha sonra bu yaklaşımın yetersiz olduğu anlaşıldı ve çalışanlardan

yaptıkları işe beyinlerini de katmaları istendi. Öneri-ödül sistemleri ile çalışanların işin daha verimli yapılmasına yönelik görüşleri alınmaya başlandı. Ancak bu da yeterli olmadı verimliliğin artırılması için...

Artık çalışanlardan yaptıkları işlere yüreklerini de katmaları bekleniyor. Çünkü "İsteyerek yapılan iş, gelişimin anahtarıdır." Bu, hem bireysel hem de kurumsal gelişim için geçerlidir. Asıl yaratıcılık, beyinle yüreğin birlikte çalışmasından elde edilebiliyor.

Yine tarihsel süreç içerisinde, önce çalışanlardan işe geldiklerinde özel yaşamlarına ilişkin sorunlarını unutmaları istendi. Bu yaklaşıma göre iş ve özel yaşam tamamen birbirinden ayrıldı ve özel yaşamdaki sorunların iş yaşamına taşınmaması istendi. Ancak zaman içerisinde görüldü ki, iş ve özel yaşam kesin çizgilerle birbirinden ayrılamıyor, çünkü insan bir bütündür. Bu bütün insan, özel yaşamındaki sorunları iş yaşamına taşıdığı gibi, iş yaşamındaki sorunları da özel yaşamına taşıyor. Ve artık iş yaşamı/özel yaşam ayrımından çok, iş yaşamı-özel yaşam dengesinin kurulmasından söz ediliyor. Bu dengeyi kuran çalışanların ise daha fazla katma değer yaratacakları ifade ediliyor.

Tüm bu aşamalardan sonra gelinen noktada motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli bir araç olarak görünüyor. Motivasyon yönetiminin başlıca yararları aşağıda özetlenmiştir:

Verimlilik artışı: İsteyerek yapılan iş, çalışana yük gibi gelmez. Tam tersine çalışan yaptığı işten keyif aldığı sürece bunu artırmak için daha fazla çalışır. Bu da çalışanın performansının ve verimliliğinin artması anlamına gelir.

Öğrenme/Yaratıcı fikirler geliştirme: Yaptığı işten keyif alan bir çalışan, işini daha iyi yapmanın yollarını arayacak, sürekli kendisini geliştirecektir. Bu yolda çalışan yüreğini ve beynini birleştirebildiği için, yaratıcı fikirler de geliştirebilecektir.

Çalışan potansiyelinin daha fazla kullanımı: Mecburen yapılan işlerde çalışan, yapabileceğinin en iyisini değil, kendisinden beklenilen kadarını yapar. Oysa çalışan isteyerek yaptığı bir işe, tüm potansiyelini/yetkinliklerini katar ve elinden gelenin en iyisini yapar.

Kurumsal bağlılık/düşük personel devir hızı: Yaptığı işten keyif alan (ve tabii beklentilerinin karşılandığını düşünen) bir personel iş değiştirmeyi düşünmez. Bunun sonucunda kurumsal bağlılık ortaya çıkar. Bu da personel devir hızını düşürür.

Nitelikli adayları çekebilme: Çalışanların memnun ve personel devir hızının düşük olduğu huzurlu bir iş ortamı, birçok nitelikli adayın en önemli beklentilerinden biridir. Böyle bir iş ortamının nitelikli adayları çekebilme kapasitesinin yüksek olacağı açıktır.

İş doyumu/çalışan memnuniyeti: Yaptığı işten keyif alan bir çalışanın iş doyumu, yani memnuniyeti yüksek olur. Personel memnuniyetinin yüksek olması tek başına bir yarar olmamakla birlikte, yukarıda belirtilen yararların sağlanabileceğine ilişkin önemli bir göstergedir.

Motivasyon kuramları

Literatürde motivasyon kavramını farklı bakış açılarından inceleyen birçok kuram bulunmaktadır. İK süreçlerinin motivasyon yönetimindeki önemini ve çeşitli motivasyon uygulama-

larının gerisinde yatan düşünce biçimini kavrayabilmek için başlıca motivasyon kuramları aşağıda özetlenmiştir:

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Zaman ilerledikçe, arada iniş-çıkışlar olmasına rağmen insan yaşamında maddi ve manevi açılardan gelişmeler olur. Yine insanın içinde bulunduğu gelişmişlik düzeyine göre gereksinimler de farklılaşır. Maslow, gereksinimlerin önceliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:[13]

- Temel fizyolojik gereksinimler (Yemek, içmek, uyumak, giyinmek, barınmak vb.)

- Güvenlik gereksinimi (fizyolojik gereksinimleri gelecekte de karşılamak)

- Sosyal gereksinimler (bir gruba ait olmak, sosyal ilişkiler kurmak, sevilmek, yardımlaşmak vb.)

- Saygı ve statü gereksinimi (tanınmak, takdir edilmek, itibar görmek, kendine güvenmek vb.)

- Özgerçekleştirim (kendini gerçekleştirme) ve doyum gereksinimi (kendini geliştirmek, yaratıcı olmak, tüm kapasiteyi kullanmak, zoru başarmak vb.)



Şekil-5: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

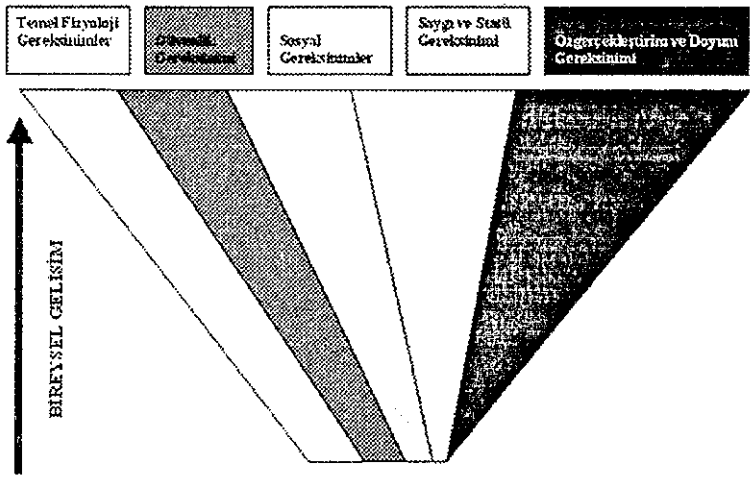
Maslow'un motivasyon modeline göre, bireyin davranışlarına yön veren, yukarıda belirtilen gereksinimlerdir. Bireysel gereksinimler, Şekil-5'te görüldüğü gibi hiyerarşik bir sıra izler. Alt sıralardaki gereksinimler doyurulmadıkça daha üst sıralardaki gereksinimler birey açısından fazla önem taşımaz.

Bireysel gelişim ve motivasyon

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli daha sonraları, bireyin bütün düzeylerdeki gereksinimlere aynı anda sahip olabileceği, ancak göreli önemlerinin kişilerin yaşam standardına göre değişeceği tarzında yorumlanmıştır.[14] Bu yorum tarzı gerçek yaşama daha uygundur. Aksi taktirde asgari ücretle çalışan ve henüz fizyolojik gereksinimlerini zar zor karşılayan bir kişinin, bir gruba

ait olma, saygı görme gibi daha üst düzeyde gereksinimlerinin olmayacağı gibi bir sonuç ortaya çıkar. Gerçekte birey, bu örnekteki daha üst düzey gereksinimlere de sahiptir, ancak fizyolojik gereksinimlerini daha ön planda tutar.

Bireyler için aslında Maslow'un belirttiği tüm gereksinimler aynı anda önemlidir. Ancak bireysel gelişmişlik düzeyine göre bu gereksinimlerin göreli önemleri değişmektedir. Bu durumu daha somut olarak aşağıdaki şekilde görmek mümkündür:



Şekil-6: Bireysel gelişim düzeyine göre ihtiyaçların değişimi

Şekilden görüldüğü üzere, bireylerin gereksinimleri, bireysel gelişim düzeyleri arttıkça artmaktadır. Alt düzey gereksinimlerin (temel fizyolojik, güvenlik) mutlak değerleri, bireysel gelişimle birlikte artmakla beraber, tüm gereksinimler içerisindeki göreli önemi azalmaktadır. Bunu somut bir örnekle açıklayacak olursak, alt düzeyde somun bir ekmekle karnını doyurmak temel gereksinim iken, bu gereksinim yerini üst düzeyde dengeli bir

beslenme alışkanlığına bırakır. Üst düzeydeki gereksinimin mutlak değeri (en azından parasal karşılığı) alt düzeydekine göre daha büyüktür. Buna karşın, üst düzeydeki temel fizyolojik gereksinimlerin toplam gereksinimler içerisindeki payı, yani göreli önemi, alt düzeydeki temel fizyolojik gereksinimlerin önemine göre çok daha düşüktür.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, bireysel gelişim düzeyi, bireysel gereksinimlerin önemini değiştirmektedir. Motivasyonun gereksinimler üzerine kurulan temel kuramına göre motivasyon kaynakları da, bireysel gelişim düzeyine göre değişmektedir. Söz gelimi bireysel gelişim yönünden üst düzeyde olan kişiler parasal araçlar ile değil, kendilerini gerçekleştirmelerine olanak veren (söz gelimi yaratıcılıklarını ön plana çıkaran) araçlar ile daha çok motive edilebilir.

Burada iki noktaya dikkat çekmek gerekiyor: Birincisi, bireysel gelişim ile maddi refah düzeyi birbirine karıştırılmamalıdır. Maddi refah, bireysel gelişimin bir ölçütü değildir. Burada sözü edilen bireysel gelişim, "yaşam kalitesi" ve "insani değerler" açısından gelişmiş olma ile ilişkilidir.

İkincisi, "bireysel gelişim-gereksinim" ilişkisi, yukarıdaki şekilde basitleştirdiğimiz gibi doğrusal değildir. "Beklentiler" ve "kişilik özellikleri" sonucu, her bireyin "bireysel gelişim-gereksinim"leri birbirlerinden çok farklı eğriler halini alabilir.

Daha önce şirket-birey dengesinde şirketin çalışanlarına verdikleri, aslında çalışanların bireysel gereksinimlerinden başka bir şey değildir. Dolayısıyla motivasyon yönetimine önem veren bir şirket, çalışanlarının tüm bireysel gereksinimlerini dikkate almak durumundadır.

İşin niteliği ve motivasyon

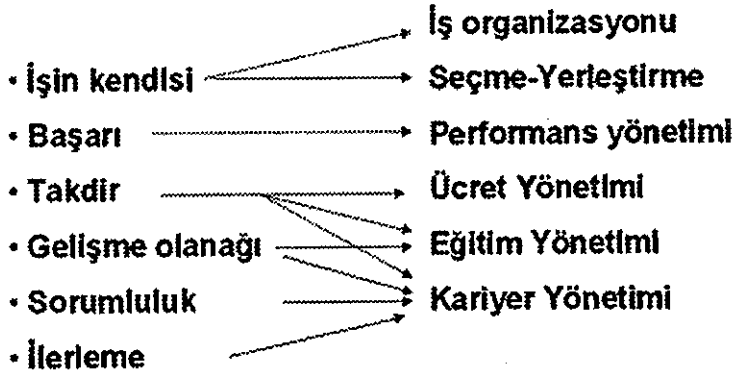
Çalışanların motivasyonu söz konusu olduğunda çalışma ortamının özelliklerini de dikkate almak gerekecektir. Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalara göre, bazı iş koşullarının mevcut olmaması halinde çalışanların doyumsuz olduğu, ancak bunların varlıklarının çalışanları önemli ölçüde motive etmediği sonucuna varıldı. Bu doyumsuzlaştırıcılara işin hijyen, sağlık ya da durum korunma etmenleri denir. Çünkü bunlar çalışanlarda mantıklı bir doyum, düzeyini korumak için gereklidirler. Daha çok yapılan işin çevresi ile ilgili olduklarından bunlara çevresel faktörler de denilmektedir. Herzberg, hijyen faktörlerini aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- İşletme politika ve yönetimi
- Teknik gözetim
- Gözetimcilerle kişilerarası ilişkiler
- Eş düzeylerle kişilerarası ilişkiler
- Astlarla kişilerarası ilişkiler
- Ücret
- İş güvenliği
- Kişisel yaşam
- İş koşulları
- Statü

Yukanda belirtilen faktörler arasında ücretin de yer alması, birçok kişiye garip gelebilir. Çünkü genel kanı, ücretin önemli bir motivasyon faktörü olduğu yönündedir. Herzberg tarafından yapılan araştırmada ücret kısa dönemde motive edici bir faktör olurken, orta ve uzun dönemde motive edici niteliğini yitirmekte,

durum koruyucu bir etmen haline dönüşmektedir. Böylece çalışanlar belirli bir süre sonra aldıkları ücret düzeyinin miktarı ile motive olmamakta, ancak bu miktarın bir şekilde azaltılması halinde motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir. Nitekim ücret düzeyi piyasa şartlarına göre yüksek olmasına rağmen firmanın genel ortalamasından daha az ücret artışı alan ve göreli olarak ücreti azalan çalışanların motivasyonun düşmesi, ücretin durum koruyucu etkisinin daha baskın olduğunu göstermektedir.

Başka bir iş koşulları dizisi, özellikle yüksek motivasyon ve iş doyumu sağlama yönünde işler, ancak bunların yokluğu büyük doyumsuzluk yaratmaz. Bu koşullara **motivasyon etmenleri**, motive ediciler, yada doyurucular denmektedir.[15] Daha çok yapılan işin içeriğine ilişkin olan motive edici faktörler ise Şekil-7'de yer almaktadır:



Şekil-7: Motive edici faktörler ve İK süreçleri

Kuşkusuz Herzberg'in durum koruma ve motivasyon etmenleri ayrımını değerlendirirken, kişilik özelliklerini de göz önünde bulundurmak gerekecektir. Çünkü bazı durum koruma etmenleri bazı kişiler için motive edici olarak algılanabilir ya da bazı motive edici etmenlerin bazı kişiler üzerinde çok az etkisi olabilir.

Bununla birlikte Herzberg'in çalışması dikkatleri bir nokta üzerinde toplamaktadır: **İşin bizzat kendisinin motivasyon üzerinde etkili olduğu...** Daha önce işin üç temel elemanı olarak belirtilen yaratıcılık, fiziksel aktivite ve sosyallik; aynı zamanda bir "**insan işi**"nin doğasını da tanımlamaktadır. Bunun anlamı, eğer ortada insan tarafından yapılan bir iş varsa, yukarıda belirtilen üç temel eleman da bu işin doğasında vardır. Nitekim Taylorist üretim sistemlerine karşı getirilen en büyük eleştiri de, işin yaratıcılık ve sosyallik boyutlarının ihmal edilip sadece fiziksel aktivite üzerinde durulması olmuştur. Daha sonra bu çalışma biçiminin başta yabancılaşma olmak üzere birçok sorunu beraberinde getirdiği ortaya çıkmış, böylece işin içerisine sosyallik ve yaratıcılık boyutları da eklenmeye başlamıştır. Bir anlamda makineleşmiş işler, insancıllaştırılmıştır.

Şekil-7'de motive edici faktörler ile temel İK süreçlerinin ilişkileri görülmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi bizzat **işin kendisi**, önemli bir faktördür. İş analizleri ile işin içeriği ve gereklilikleri belirlenirken, iş dizaynı ile işin insalcıllaştırılması sağlanabilir. Bütün bu konular İK süreçlerinden **personel organizasyonu**nun konusudur. Diğer taraftan işin kişiye uygun olması, **seçme yerleştirme** süreci ile sağlanır. Bir önceki bölümde belirtilen işe uygun eleman seçmenin ve iş motivasyonun önemi de buradadır.

Her çalışan başarılı olmak, başardığını görmek ve başarısının başkaları tarafından da görülmesini ister. Kişileri motive eden önemli faktörlerden biri olan başarının görülmesi, çalışanın iş sonuçlarının ölçümlenmesi ile mümkündür. Bu da **performans yönetiminin** konusuna girer.

Çalışanlar yaptıkları işler ve başardıkları sonuçlar için **takdir** edilmek ister. Çalışanı takdir etmenin birçok yolu vardır. Ücret artışı/prim gibi maddi getiri sağlamak, çalışana eğitim yatırımı yapmak ve onu geliştirmek, daha çok sorumluluk ve maddi getiri sağlayan bir üst pozisyona terfi ettirmek başlıca takdir yollarıdır. Bunlar da temel İK süreçlerinden **ücret yönetimi, eğitim yönetimi** ve **kariyer yönetiminin** konularına girer.

Çalışanlar hem kişisel ve mesleki olarak kendilerinin, hem de organizasyon içindeki konumlarının gelişmesini isterler. Çalışanlara gelişme olanağı sunacak faaliyetler ise temel İK süreçlerinden **eğitim yönetimi** ve **kariyer yönetimi** konuları içerisinde yer alır.

Çalışanlar yetkilerini artırmak isterler. Yetkinin artışı ise sorumluluk artışına paraleldir. Diğer yandan çalışanlar bulundukları organizasyon içerisinde ilerlemek isterler. Daha çok sorumluluk/yetki alma ve bulunulan organizasyon içinde ilerleme ise, yatay ve dikey kariyer gelişimi ile mümkün olup, bu da **kariyer yönetiminin** konularına girer.

Görüldüğü üzere İK süreçlerinin etkin olarak uygulanması ile personel motivasyonu arasında çok yakın ilişkiler vardır. Yöneticilerin İK şapkasını takmaları ve İK süreçlerindeki sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmeleri, personelini motive etmelerine de yardımcı olacaktır.

İstekler, beklentiler ve motivasyon

Motivasyonu açıklayan kuramlardan biri de Vroom'un "Bekleyiş kuramı"dır. Buna göre kişileri belirli bir yönde motive eden temel dürtü, kişinin o "şey"i elde etmek için gösterdiği istek ve o "şey"in gerçekleşmesi konusundaki beklentisine bağlıdır. Davis bunu aşağıdaki gibi formüle etmiştir[16]:

Arzulama Derecesi X Bekleyiş = Güdülenme

Buradaki arzulama derecesi, bireyin belirli sonuçlar arasından birini seçme nedeninin şiddetini, yani bireyin o "şey"i elde etme isteğinin/arzusunun derecesini yansıtır. Bekleyiş ise bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü, yani bireyin o "şey"in olması konusundaki beklentisini ifade eder. Kuşkusuz bu beklenti, o "şey"in olacağına ilişkin bireysel tahminden başka bir şey değildir.

Yukarıdaki formüle dönecek olursak, bireyin bir "şey" konusunda motive olabilmesi için, o "şey" konusunda güçlü bir isteğe ve o "şey" konusunun gerçekleşmesine ilişkin yüksek bir beklenti düzeyine sahip olması gerekmektedir. İstek ve beklenti düzeyi düştükçe, bireyi o "şey" yönünde motive etme olasılığı da azalmaktadır. Somut bir örnek verilecek olursa, üç farklı çalışanın "terfi etme"yi arzulama ve bunun olabileceği konusundaki bekleyiş dereceleri Tablo-3'teki gibi olsun. Bu örnekte terfi olayı en çok 2. çalışanı motive edecektir.

	Arzulama Derecesi	Bekleyiş Derecesi	Güdülenme
Çalışan 1	% 90	% 50	% 45
Çalışan 2	% 70	% 90	% 63
Çalışan 3	% 60	% 80	% 48

Tablo-3: Arzulama ve bekleyişin terfi motivasyonuna etkisi

Dikkat edilirse, burada belirli bir konu üzerinde motivasyonu etkileyen iki temel faktör vardır. Bunlardan birincisi, kişinin o konuyu arzu etme derecesidir. Kişilerin belirli konulardaki arzu ve istekleri ise, bireysel gereksinimleri (dolayısıyla bireysel gelişim düzeyleri) ile kişilik özelliklerine bağlıdır. Dolayısı ile yöneticiler uygulayacakları motivasyon araçlarında bu olguları baz almak durumundadır.

Buna karşın bireyin istediği, yani bireyi motive edebilecek sonuçların gerçekleşmesi yönündeki beklentilerini artırmak, yöneticilerin göreli olarak elinde olan bir konudur. Bu nedenle, yöneticilerin motivasyon araçları ile yapmaları gereken, çalışanların istedikleri "şey"lerin gerçekleşebileceği konusunda onların beklentilerini artırmaktır. Ama bunun için bireylerin "ne istediği"ni belirlemek gerekecektir.

Kişilik özellikleri ve motivasyon

Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel

farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar[17]:

- Emniyet arayan personel
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Herkes tarafından kabul edilmek isteyen personel

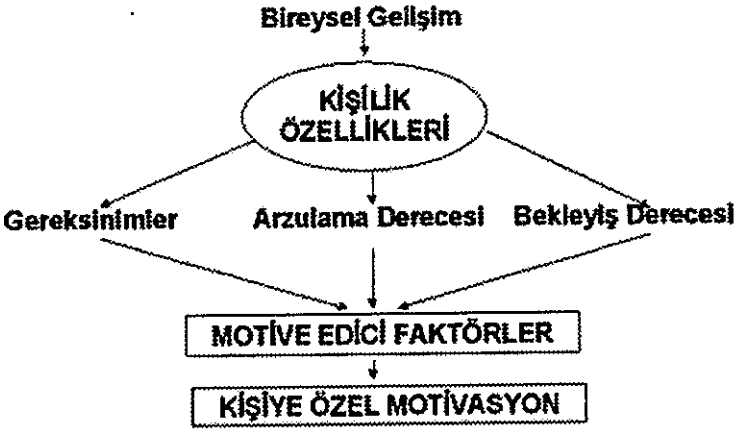
Bir kişi yukarıdaki gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilirse de bir özellik baskın olarak bulunur. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekecektir.

Bireylerin farklı kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik uygulamada birçok psikometrik test geliştirilmiştir. Bu testler, bireyi 4-7 ölçek üzerinden değerlendirerek, temel kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışırlar. Söz gelimi bunlardan Thomas testi, kişilerin bulundukları ortamı algılayış biçimleri ve içe-dışa dönük olma durumlarına göre bireyi baskıcı, etkileyici, istikrarlı ve uyumlu olmak üzere dört ana faktöre göre tanımlamaktadır[18]. Bu dört ana davranış biçimi tüm bireylerde mevcut olmakla birlikte bunların bazıları ön plana çıkarken, bazıları düşük düzeyde kalır ki bu da bireyin kişilik özelliklerinin tanımlanması için yeterli ipuçlarını vermektedir.

Bu testten elde edilen kişilik yapısına göre bu kişiyi motive edebilecek faktörler, yani ne istediği ve neye gereksinim duyduğu da belirlenebilmektedir. Söz gelimi istikrarlı tiplemedeki kişilerin, güvenilir bir ortam, sınırlı iş sahası vb. istekleri olurken;

nesnel ödüller, yeni gruplarla tanışma, toparlanmış sonuçlar vb. gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Dört faktörün farklı kombinasyonlarına göre de bireylerin istek ve gereksinimleri birbirlerinden çok farklı konumlarda olabilmektedir.

Yine Holand testi ile, bireylerin kişilik özelliklerine uygun mesleki tercih grupları belirlenebilmektedir. Buna göre bireylerin gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci, geleneksel temalardan daha çok hangilerine yakın olduğu belirlenebilmektedir. 5 faktör kişilik eğilimi ile bireylerin dışa dönüklük, endişe düzeyi, gerçekçilik, bağımsızlık, oto-kontrol yönleri değerlendirilebilmekte, ayrıca 16 faktör temel kişilik özelliği ortaya konulabilmektedir. Belirtilen testler işe alım sürecinde kullanılabildiği gibi, bunlardan bireylerin temel motive edici faktörlerini belirlemekte de yararlanılabilir.



Şekil-8: Kuramlar ve kişiye özel motivasyon

Buraya kadar incelenen motivasyon kuramları Şekil-8'de bir arada görülmektedir. Bireyin gelişmişlik düzeyi, kişilik özelliklerini etkilemektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin gereksinimleri, bunları arzulama dereceleri ve gerçekleşmesine ilişkin bekleyiş dereceleri de farklılaşmaktadır. Bunun sonucunda da her bireyi motive edici faktörler değişmektedir.

Görüldüğü üzere, bireylerin farklı kişilik özellikleri, kullanılacak motivasyon araçlarının da farklılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu yüzden tek bir ölçüte göre düzenlenmiş motivasyon araçları, çalışanların bir kısmı üzerinde etkili olabilirken, diğerleri üzerinde hiç etki yapmamakta, hatta bazen olumsuz etkiye bile sahip olabilmektedir.

Görev, takım, birey ve motivasyon

Motivasyon konusunun bireyi odağa alarak incelenmesi, son yıllarda bazı eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Bunların başında da bireyin motivasyonunun, görev ve içinde yer aldığı takım ile birlikte düşünülmesi gerektiği yer almaktadır. Adair'e göre görev-takım-birey, kesişim noktaları olan ancak farklı beklenti ve gereksinimleri bulunan alanlardır ve motivasyonu tüm bu alanlarla birlikte düşünmek gerekir. Örneğin[19];

- Eğer bir grup, görevde başarısız olursa, bu mevcut dağılım yönelimini yoğunlaştırır ve bireysel ihtiyaçların tatmini azalır.

- Eğer grupta birlik ve uyum problemi yaşanıyorsa, iş performansı ve bireyin ihtiyaçları mutlaka olumsuz yönde etkilenir.

- Eğer birey kendini hüsrana uğramış gibi ve mutsuz hissediyorsa, ortak göreve ve grup hayatına maksimum katkıyı sağlayamaz.

Geçmişteki yönetim ve motivasyon kuramlarının, göreve, takıma veya bireye odaklandığını, ancak tüm bu alanlarda dengeli

olunması gerektiği vurgulanmaktadır. Buna göre iyi bir lider motivasyonu yönetirken, bu üç alanın özelliklerini ve ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde dikkate almalıdır.



Şekil-9: Adair'in üç halka modeli: Liderlik ve motivasyon

Şekil-9'da görüleceği üzere bir yönetici aynı anda görevi başarıyla tamamlamak, takımını kurmak ve sürdürmek, takımındaki bireyleri geliştirmek durumundadır. Bunu da dengeli bir şekilde yapmak zorundadır. Bununla birlikte, belirli zaman ve koşullarda bunların birine ağırlık verilmesi mümkündür. Ancak bu durum geçici olmalı ve ilk uygun fırsatta aralarında yeniden denge kurulmalıdır.

Motivasyon, çalışanların işlerini önemli hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlamak suretiyle artırılabilir. Bu da birey, takım ve görev uyumunun artırılması, ortak kesişim alanlarının genişletilmesi ile mümkündür. Görevin gereksinimlerine uygun ve birbiriyle uyum sağlayabilecek bireylerden oluşan takım oluşturmak ve ortak amaçlara göre takımı ve bireyleri geliştirmek, ortak kesişim alanlarının genişletilmesi için yapılabileceklere bir örnektir.

Motivasyon uygulamaları

Gazete ilanlarında "Motivasyonu yüksek" çalışanların arandığına ilişkin ifadelere sıkça rastlanır. Bundan, firmanın herhangi bir motivasyon aracının olmadığı, bunun için de motivasyonu kendiliğinden yüksek olan adayların istendiği şeklinde mizahi bir anlam çıkarılabilirse de, pozisyona başvuracak adayların o işi çok istemeleri gerektiği şeklinde bir yorum yapmak daha doğru olur. Gerçekten, iş ilanında belirtilen görevleri yapmaya istekli olmak (ve kuşkusuz bunun için nitelikleri de uygun olmak), daha başlangıçta kişilik-iş uyumunu sağlayarak motivasyonun yüksek tutulmasına zemin hazırlayabilir.

Motivasyonun yüksek olması; iş doyumu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (ki bunlar aynı zamanda firma yararınadır); verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de firmalara büyük katkılar sağlar. Dolayısıyla motivasyon, firmaların ve çalışanların ortak sorumluluğundadır. Bununla birlikte çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmalarında kullanabilecekleri araçlar çok sınırlıdır. İşe girerken kişilik özelliklerine ve isteklerine uygun işler arasında bir seçim yapmak ve işe girdikten sonra da mesleki gelişim için çaba göstermek yapabilecekleri nin üst sınırıdır. Dolayısıyla, çalışanların motive edilmesinde asıl sorumluluk, yönetim yetkisinin ve geniş olanakların da elinde olması nedeniyle firmaya düşmektedir.

Kurum kültürü ve değerleri

Kurum kültürü ve motivasyon uygulamaları arasında yakın bir ilişki vardır. Daha doğrusu firmanın motivasyon uygulamalarını büyük ölçüde firmanın kültürü şekillendirir. Firmaların

çalışanların işlerini etkin yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamlarını hazırlamaları gerekmektedir. Bu aynı zamanda firma hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlaştıracak bir çalışma kültürüne sahip olunması anlamına gelmektedir.

Firmaların amaçları, çalışma yaşamına bakış açıları, ilke ve değerleri, politikaları ve uygulamaları yönünden kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler firmaları birbirinden ayırır. Literatürde firma kültürü dendiğinde genellikle firmalarda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Firma kültürünün boyutları aşağıdaki gibi özetlenebilir[20]:

Normlar ve standartlar: Zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayrı resmi ve genellikle yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.

Güç ve otorite: Bireyleri birarada çalışmaya yöneltmek, baskı altında tutmak ya da yüreklendirmek için yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.

İşlev-yapı: Kurumda sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanlar, gruplar olarak ve birbirlerinden farklı olarak ayırdedilmesini sağlayacak şekilde örgütleme biçimidir.

Bağlılık ve moral: Çalışanların birbirlerine duydukları dostluğun ve kuruluş değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.

Geribildirim ve eleştiri: Çalışanların etkinliğini artırmak için bir öğrenme aracı olarak, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.

Amaçlar ve hedefler: Bireylerin ve kurumun çabalarını yönelttikleri sonuçlar ve çalışanların o sonuçlara sahip çıkma derecesidir.

Firma kültürünün yansıdığı birçok alan vardır. Bu alanlardaki firma uygulamaları, firma kültürünün de bir göstergesi ve yansımasıdır. Aşağıda belirtilen alanlarda bazı firma uygulamalarının uç örnekleri belirtilmiştir. Firma uygulamaları bu iki noktadan birine yakın veya daha ortalarda bir yerde olabilir[21]:

- Firmada doğrular, mantığını kullanan veya gerçekleri araştıran herhangi biri tarafından keşfediliyor mu, yoksa doğruların ne olduğuna otoriteye sahip kişiler mi karar veriyor?

- Firma, herkesin aynı ofis içinde çalıştığı açık mekanlara mı, yoksa herkesin ayrı odalarının bulunduğu kapalı mekanlara mı sahip?

- Firmada en iyi işin çalışanlara özgürlük vererek mi, yoksa onlar üzerinde sıkı bir kontrol kurularak mı çıkarılacağına inanılıyor?

- Firmada kişiler birbirleri ile daha iyi arkadaş olduklarında mı, yoksa birbirleri ile mesafeli olduklarında mı daha iyi çalışıyorlar?

- Firmanın çatışmalara bakış açısı nedir? Çatışmalar, gerçekleri keşfetmenin, yarışmayı desteklemenin ve kişilerin motive etmenin bir yolu olarak mı görülüyor, yoksa kişiler arası uyumu bozan bir faktör olarak mı değerlendiriliyor?

- Firma çevresini etkileyeceğine ve kontrol edebileceğine inanıp öncü olarak mı hareket ediyor, yoksa sadece çevre etkilerine karşı tepki gösterip izleyici konumunda kalmayı mı yeğliyor?

Yukarıdaki örnekleri artırmak mümkündür. Bir görüşe göre firma kültürü, paylaşılan inançlar, davranışlar, sözle ifade edilmeyen değerler ve varsayımlar, yazılı politika ve prosedürlerden oluşmaktadır[22]. Gerçekten firma kültürünü oluşturan birçok faktör vardır. Bunlardan firma kültürünü oluşturduğu varsayılan başlıca faktörler aşağıda belirtilmiştir:

Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü/düşüncesidir[23]. Yani firmanın gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir. Dolayısıyla vizyon, firmanın tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön verir. Vizyon firmaya uzun dönemli gelişme yönünü gösterir.

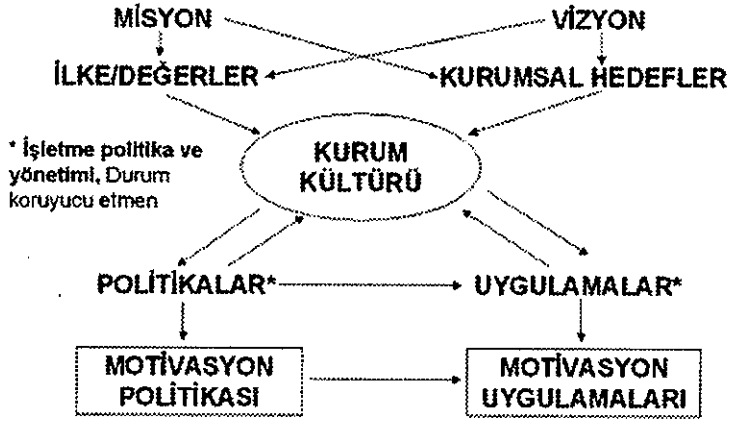
Misyon, firmanın ana amacı, üstlendiği ana görevidir. Bu öyle bir amaçtır ki firmaya uzun dönemde hayatta kalma gücü verir.

İlke ve değerler, firmaların faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramlardır. Bunlar vizyon ve misyona göre daha somut ve açık, doğrudan uygulanabilir kavramlardır. İlke ve değerler, firmanın politika ve uygulamalarına yön verdiği gibi sınırlamaları da oluşturur.

Kurumsal Hedefler, misyon ve vizyonuna uygun olarak firmanın kısa, orta ve uzun vadeli hedefleridir. Vizyon ve misyon soyut ifadelerle belirlenirken kurumsal hedefler, açık, ulaşılabilir ve ölçülebilir ifadeleri içerir.

Politikalar, firmanın faaliyetlerini yürütürken izlediği temel yol ve yöntemlerdir. Bir anlamda firmanın yönetim tarzıdır. Firmanın çeşitli konularda (örneğin ücret, işe alma, fiyatlama) birden fazla hareket tarzı olabilir. Firmanın seçtiği yol, o konudaki politikasını oluşturur. Örneğin, piyasanın üzerinde ücret verme, iç kaynaklardan personel seçimi, piyasanın altında fiyatlandırma politikası... Vizyon, misyon, ilke ve değerler uzun dönemde değişmemelerine rağmen, politikaların uzun dönemde duruma uygun olarak geliştirilmesi söz konusu olabilir. Ancak kısa dönemde politikalar da değişmez; gündelik kararlara ve uygulamalara yön verirler. Genellikle politikalar, firmanın iç yönetmelik, prosedür, genelge gibi düzenlemelerinde somut ifadesini bulur.

Uygulamalar, firmanın kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerdir. Operasyonel planlar, kararlar, eylem ve işlemler, çeşitli uygulama örnekleridir. Firmanın gündelik faaliyetlerinde birçok uygulama örneğini görmek mümkündür. Firma kültürü en somut yansımalarını, günlük uygulamalarda gösterir.



Şekil-10: Kurum kültürü ve motivasyon uygulamaları

Kurum kültürünü oluşturan faktörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri ve motivasyon uygulamalarına yansımaları Şekil-8'de yer almaktadır. Görüleceği üzere, kurum kültürü motivasyon uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumun vizyonu ve misyonu; kurumun ilke ve değerleri ile kurumsal hedeflerin belirlenmesinde birlikte etkili olmaktadır. Bunların tümü, kurum kültürünün altyapısını oluşturmaktadır. Bu alt yapıya uygun politikalar ve uygulamalar da kurum kültürünün bir parçası, hem de yansıması olmaktadır.

Firmanın genel yönetim politikaları, İK ve motivasyon politikalarını belirlemekte, buradan da motivasyon uygulamalarına yansımaktadır. Firma yönetim politikaları aynı zamanda Herzberg modeline göre bir durum koruyucu etmendir. Bunun anlamı, firmanın kötü yönetim politikalarının personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etkilerde bulunabileceğidir.

Kurum içi iletişim

Personelin motivasyonunu etkileyebilecek önemli unsurlardan biri de kurum içi iletişim ve buna bağlı olarak ilişki yapısıdır.

Genellikle kurumların, yazılı olmasa bile kurum içi iletişimde uyulmasını istediği bazı kurallar vardır. Bu kurallar, kimlerin kimlerle, ne zaman, hangi kanallar ile ne tür iletişim araç ve yöntemlerini kullanabileceklerini belirler. Bu kurallara uygun olarak gerçekleştirilen iletişime formal iletişim, bunların dışındakilere ise informal iletişim denilmektedir.

Kurum içi iletişim kanalları farklı pozisyon düzeyleri arasındaki iletişim şekillerini belirler. Klasik hiyerarşik organizasyonda formal iletişim şekli olan dikey iletişimde yukarıdan aşağıya talimat ve emirler, aşağıdan yukarıya bilgi ve raporlar gider. Eş düzeylerle yapılacak iletişim bile ortak üst pozisyon aracılığıyla sağlanır. Dolayısıyla iletişim durakları uzadığından ağır işleyen bir iletişimdir.

Yatay iletişimde, eş düzey veya benzer pozisyonlar arasında iletişim kurulmaktadır. Çoğu zaman işlerin ilgili olabilecek diğer pozisyonlarla koordine edilmesinde kullanılır. Genellikle yapılan iletişimden üst pozisyonlar da bilgilendirilir.

Çapraz iletişimde, iletişimde bulunan pozisyonlar arasında eş düzeylilik olmadığı gibi, hiyerarşik bir bağlantı da yoktur. Genellikle farklı bölüm veya süreçlerden kişilerin katıldığı proje ekiplerinde veya özel görev gruplarında, üyeler arasında hızlı iletişim olması amacıyla kullanılır.

Kurum içi iletişimde başlıca yöntemler, yazılı, sözlü ve görsel yöntemlerdir. Her bir yöntemin içinde de birçok iletişim biçimi vardır. Prosedür, yönerge, duyuru, talimat, form, çizelge, yazışma, faks mesajı, bilgi notu, rapor, öneri vb. yazılı iletişim biçimlerine örnektir. Toplantı, performans ve disiplin görüşmeleri, sözlü talimat/raporlar, firma içi eğitim vb. sözlü iletişim; organizasyon ve iş akış şemaları, görsel pano ve işaret levhaları vb. görsel iletişim biçimlerine örnek olarak verilebilir.

Kurum içi iletişimde birçok araç kullanılabilir. Telefon, faks, e-mail, dahili evrak akış sistemi, intranet vb. bu araçlara örnektir. Araç seçiminde dikkat edilecek husus, hızlılık ve bilgi güvenliğidir.

Kurum içi iletişim tarzı, yukarıda belirtilenlere nazaran kurum kültürünü en fazla etkileyen hususdur. Açık iletişim tarzında belirtilmek istenenler, net ve başka anlama gelmeyecek şekilde ifade edilir. Örtülü iletişim tarzında ise, ifadeler muğlaktır, belirtilmek istenenler dolaylı ve dolambaçlı yollardan anlatılır. Bu tarzda çeşitli iletişim kazalarına sıkça rastlanır.

Yukarıda kurum içi iletişimin genel özellikleri kuşbakışı gözden geçirilmiştir. Dolayısıyla tüm bu unsurların, motivasyonu artıracak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Eğer kurum içi iletişimde formal iletişim katı bir yapıdaysa, bunun yerini informal iletişim (çoğu zaman dedi-kodu) doldurur. Kurumun informal

iletişimi yönlendirmesi ise çok zor olup arzu edilmeyen sonuçlara yol açabilir. Kurum içi iletişimin yönetimi demek, doğru ve hızlı bilgi akışının formal kanallardan sağlanabilmesi demektir. Özellikle firmanın misyon ve vizyonu ile kurumun hedeflerinin tüm çalışanlarca paylaşılması, önemli kurumsal değişiklik ve kararların hızlı bir şekilde paylaşılması, aynı şekilde çalışan sorun ve görüşlerinin hızlı ve doğrudan kanallar ile aktarılması bu açıdan önemlidir.

İletişim şekliyle birlikte kalitesi de önemlidir. Özellikle astüst ve eş düzeyler ile yapılan iletişimde karşı taraf ile empati kurmak, olumlu (doğru, dürüst ve uygun şekilde) geribildirim verebilmek, bu şekilde verilen olumlu geribildirimlere de açık olabilmek, kaliteli bir iletişim kurulduğunun göstergeleridir. Aksi durumlarda yüzeysel bir iletişim olur ve bu tür iletişimin kalitesi düşüktür.

Çalışanların en fazla katma değer sağlayabileceği durumlar, beyin-yürek bileşimiyle yaratıcılıklarını ortaya koymaları ile gerçekleşir. Dolayısıyla kurum içi iletişimin, çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebileceği iletişim yöntemlerini de sağlaması gerekir. Öneri-ödül sitemleri, yönetime katılma uygulamaları bu tür yöntemlere örnektir.

Kurum içi iletişimin yapısı, kurum içi ilişki yapısını da belirler. Örneğin informal iletişimin yaygın olduğu kurumlarda informal gruplaşmalara daha fazla rastlanır. Açık iletişim tarzı daha yakın ve sıcak ilişki yapısını, örtülü iletişim daha resmi bir ilişki yapısını çağrıştır. Kurum içi iletişim ve ilişki yapısı; üst, ast ve eş düzey çalışanlar ile ilişkileri de şekillendirir ki bunlar personel motivasyonunda durum koruyucu etmenlerdir. İlişkilerin iyi olması personeli motive etmez ise de kötü olması motivasyonu düşürür.

Temel İK süreci uygulamaları

Temel İK süreçlerinin personel motivasyonuna etkileri üzerinde daha önce durulmuştur. Bu yüzden özel motivasyon uygulamalarına geçmeden önce temel İK süreçlerini gözden geçirmekte yarar vardır.

Kurumsal yapı ve dokümanlar: Kurumsal yapının oluşturulmasına ilişkin birçok faaliyet, İK bölümünün sorumluluğu altındadır. Kuşkusuz İK bölümü tüm kurumsal yapıyı tek başına oluşturamaz. İK bölümünün rolü; bu amaçla yapılan faaliyetleri koordine etmek, bilgi toplamak, analiz etmek, değerlendirmek ve ilgili dokümantasyonu oluşturmaktır. Bu çerçevede yapılabilecek başlıca faaliyetler aşağıda belirtilmiştir;

- **Kurumsal/firma el kitabının hazırlanması:** Bu el kitabında firmanın misyonu, vizyonu, ilke ve değerleri, temel yönetim politikaları ve süreçleri vb. bilgilere yer verilir. Bir anlamda kurumun anayasası niteliğindedir.

- **İnsan kaynakları el kitabının hazırlanması:** Temel İK politikaları ve süreçleri ile bu süreçlerin ana uygulama esaslarına yer verilir. Bu da firmanın İK yönetim sistemine ilişkin yasası gibidir. Temel İK süreçlerine ilişkin ilke ve esaslar burada yer alır, ancak uygulama ayrıntılarına inilmez. Bazı firmalarda İK süreç prosedürlerini de içerir.

- **İletişim prosedürünün hazırlanması/koordine edilmesi:** Eğer firmada kurumsal iletişim ile ilgili bir bölüm varsa bu bölüm tarafından hazırlanır, yoksa genellikle İK bölümü tarafından koordine edilir. Bu prosedür formal iletişimi düzenler. Bazı firmalardaki haberleşme yönetmelikleri bu türdendir.

- **İş analizlerinin yapılması ve organizasyon el kitabının hazırlanması:** Aslında temel bir İK süreci olan personel organizasyonunun bir faaliyetidir. İş analizleri İK bölümü tarafından yapılır. Toplanan bilgiler analiz edilerek sonuçları organizasyon el kitabında toplanır. Bu el kitabında organizasyon şemaları, ana ve alt süreçler, personelin genel görev ve sorumlulukları, pozisyon iş tanımları ve gereklilikleri vb. bilgiler bulunur ve bunlar periyodik olarak güncelleştirilir.

- **Oryantasyon el kitabının hazırlanması:** Firmada yeni işe başlayanların başvuru kaynağıdır. Bu el kitabında yukarıda belirtilen dokümanlardaki en önemli bilgiler özet olarak verilir, başvuru kaynakları belirtilir. Diğer bir deyişle, kurumsal yapı ve düzenlemelere ilişkin dokümantasyonun kullanım kılavuzudur. Ayrıca idari süreçlere ilişkin pratik ve güncel bilgilere de yer verilir.

Kurumsal yapıya ilişkin dokümantasyonun oluşumunda, bölüm yöneticilerinin görüşlerine başvurulacaktır. Bu dokümanların doğru ve kullanılabilir bilgiler vermesi, yöneticilerin katılım ve katkılarına bağlıdır. Çoğu zaman yöneticiler, bu dokümanların oluşumu için kendilerinden görüş istendiği zaman bunu bir angarya olarak görürler ve fazla bir katkıda bulunmazlar, daha sonra da ortaya çıkan dokümanın uygulanabilir olmadığını belirtirler. Yöneticiler bu tür dokümanların kurum kültürünün çok önemli bir parçası olduğunu göz önünde bulunduracak olurlarsa, aslında kendilerinden istenenin **kurum kültürünün oluşumuna katkı** olduğunun farkına varmalıdırlar. İK bölümünce hazırlanan bu dokümanların başarısının da bu bölüme değil, kendilerine ve tüm kuruma ait olduğunu bilmelidirler.

Temel İK süreçleri ve sistemleri: İK bölümü, aşağıdaki sistemlerin motivasyona katkılarını da göz önünde bulundurarak prosedürlerini hazırlar. Burada İK'nın temel rolü, literatür

araştırması ve kıyaslama çalışmaları yaparak İK politikalarını, üst yönetim ve diğer yöneticilerin görüşlerini dikkate alarak sistem geliştirmek ve bu sistemi prosedürleştirmektir. Bu noktada İK bölümüne düşen diğer önemli roller ise temel İK sistemlerine ilişkin konularda ilgili personelin, özellikle de yöneticilerin yetiştirilmesi ve bu sistemlerin en etkin şekilde uygulanması için yöneticilere destek verilmesidir. Bu çerçevede geliştirilebilecek başlıca prosedürler aşağıda belirtilmiştir:

- Seçme/yerleştirme prosedürü
- Performans yönetimi prosedürü
- Eğitim prosedürü
- Kariyer yönetimi prosedürü
- Ücret yönetimi prosedürü
- Motivasyon yönetimi prosedürü
- Özlük işleri prosedürü
- İdari işler prosedürü

Kurumsallaşmış firmalarda yukarıda belirtilen prosedürlerin çoğu vardır. Bazı firmalarda tüm İK prosedürleri, İK el kitabı adı altında tek bir dokümanda toplanmıştır. Bu prosedürlerin standart bir şekli yoktur. Her firma kendi ihtiyacına göre bunları düzenleyebilir. Bazıları çok ayrıntılı düzenlemeler yapıp her bir işlem adımını form, çizelge, iş akış şemaları ve örneklerle ayrıntılı olarak düzenlerken, bazı firmalar temel ilke ve esaslar ile faaliyetlerin ana aşamalarını belirtmekle yetinebilirler.

Yöneticilerin İK sistem prosedürlerinin hazırlanmasında ve güncelleştirilmesinde temel sorumlulukları ise aşağıdaki gibidir:

- Kendilerine görüş sorulduğunda önerilerini iletmek (Sorulmasa bile böyle bir prosedür hazırlığı aşamasında İK bölümüne

görüş ve önerilerini iletmek, en azından bu konuda destek olabileceğini belirtmek)

- Kendisine gönderilen taslak prosedür üzerinde görüş bildirmek (En doğru yol budur. İK bölümü prosedür taslağını hazırlayarak yöneticilerin görüşlerine sunmalı, buna karşılık yöneticiler de bu taslağı dikkatlice inceleyerek gerçekçi geribildirim ve önerilerini İK bölümüne iletmelidir.)

- Prosedürün uygulanması sırasında karşılaşılan sorunları, mümkünse çözüm önerileri ile birlikte İK bölümüne bildirmek (En azından sorunları bildirse bile yeterlidir.)

Temel İK süreçlerine ilişkin bir prosedür olsun olmasın, bu süreçlerin uygulanmasında bölüm yöneticilerine çok önemli rol ve sorumluluklar düşmektedir. Bunlara ileride ayrı bir başlık altında detaylı olarak değinilecektir.

Diğer İK süreç uygulamaları

Temel İK süreçleri içerisinde yer almakla birlikte, bazı İK uygulamaları motivasyon yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu uygulamalara ayrı bir başlık altında yer verilmesinin amacı, bunların önemine değinmek ve yöneticilere düşen rolleri belirtmektir.

Kurum içi kariyer danışmanlığı: Temel amacı çalışanların kurum içerisinde kariyerlerini geliştirmelerine destek sağlanmasıdır. Bu amaçla aşağıdaki faaliyetler yürütülür:

- **Çalışanın ilgi/isteklerinin belirlenmesi:** Çalışanın bireysel vizyonunu, ilke ve değerlerini, kişisel ve kariyer hedeflerini belirlemesine yardımcı olunur.

- **Çalışanın niteliklerinin belirlenmesi:** Kişilik envanteri, psikometrik testler uygulanarak çalışanın kişilik özellikleri belirlenir.

Mesleki/teknik, sosyal yetkinliklerinin belirlenmesine yardımcı olunur. Kişisel SWOT analizi yapılarak çalışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmesine destek olunur.

- **Kurum organizasyonu hakkında bilgi verme:** Kurum içindeki kariyer yolları hakkında bilgi verilerek çalışan için kariyer alternatifleri araştırılır ve alternatif pozisyonların iş tanımları ve gerekleri hakkında bilgi verilir.

- **Kişisel gelişim planlaması:** Çalışanın kariyer hedefleri ile kurumun ihtiyaçları uyumlaştırılmaya çalışılır. Çalışanın gelişim alanlarının ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine destek olunur.

- **Kariyer sorunlarında destek:** Çalışanın çeşitli kariyer sorunlarının belirlenmesine ve çözümlenmesine destek olunur.

- **Mesleki gelişimi için bireylere yol gösterme:** Yetkinliklerin nasıl geliştirileceği konusunda destek olunur. Firma tarafından sağlanan eğitim olanakları ve diğer kariyer gelişim araçları hakkında bilgi verilir.

Görüldüğü üzere kurum içi kariyer danışmanlığı, bu konuda yetişmiş İK bölümü çalışanlarının varlığını gerektirir. Yukarıda belirtilen faaliyetlerin büyük bir kısmı İK bölümlerince sistematik olmasa da uygulanmaktadır. Bu noktada yöneticinin de yapabileceği bazı faaliyetler vardır. Bunlara koçluk başlığı altında değinilecektir.

Şirket plaketi uygulaması: Temel amacı şirkete bağlılığın takdir edilmesi ve kurum vatandaşlığının özendirilmesidir. Firmada ne kadar yıl çalışmış olanlara ne tür plaket / hediyelerin ne zaman ve ne şekilde verileceği genellikle prosedürle düzenlenir. Seçim kriteri objektif olduğundan (çalışılan yıl) ayın personeli uygulamasında yaşanan sorunlarla karşılaşılmaz. Genellikle

plaket/hediyeler şirket merkezinde yıl sonlarında üst yönetim tarafından törensel bir şekilde verilir. Şirket merkezindeki törene katılamayanlara, plaket/hediyeleri birim/bölüm/şube yöneticı tarafından verilir. Böyle bir durumda yöneticilerin diğer çalışanların da katılımıyla küçük de olsa bir tören düzenleyerek plaket/hediyeleri vermeleri önerilir. Çünkü burada temel amaç diğer çalışanları firmada kalıcı olma konusunda teşvik etmektir.

İşten ayrılma görüşmeleri: Temel amaçları, çalışma ortamına ilişkin sorunların öğrenilmesi, olumsuzlukların giderilmesi ve devir hızının düşürülmesidir. Daha önce belirtildiği gibi, bu görüşmelerin yürütülmesi İK bölümünün sorumluluğunda olmakla birlikte (eğer kendileri sebep olmamışlarsa) çalışanın firmadan ayrılma nedenlerini öğrenmelerinde yarar vardır.

İletişim uygulamaları

Motivasyon yönetiminde iletişimin önemine daha önce değinilmişti. Firma içi iletişimin kalitesinin artırılması ve personelin motive edilmesi amacıyla birçok uygulama gerçekleştirilebilir. Genellikle bu uygulamalar İK bölümü tarafından yürütülür ve uygulamaya ilişkin bir prosedürü bulunur. Her ne kadar yöneticiler bu uygulamalara yönelik sistem geliştirmeyecek ve prosedür hazırlamayacaklar ise de bu konuda çalışanlara uygulanabilir görüş ve öneri vererek bu sistemlerin kurulmasına veya geliştirilmesine katkıda bulunabilirler. Bu yüzden yöneticilerin hangi amaçlarla ne tür uygulamaların yapılabileceği konusunda ana hatları ile bilgi sahibi olmalarında yarar vardır.

Öneri/ödül sistemleri: Temel amaçları, çalışanlarının yaratıcılığının artırılması, yönetime katılımın sağlanması, gelişime/

yönetime katılımın takdir edilmesi ve yeni fikirlerin özendirilmesidir. Genellikle birlikte anılan bu sistemlerde ödüller sadece önerilere değil, belirli başarıları gösterenlere de verilebilir. Tüm önerilerin sembolik de olsa ödüllendirildiği, sadece uygulanabilir/uygulanmış önerilerin ödüllendirildiği, ödül olarak da ödül belgesi, sembolik hediye veya maddi ödüller şeklinde farklı uygulama biçimleri vardır. Genellikle önerilerin formu, başvuru, değerlendirme ve ödüllendirme usulleri prosedürlerle belirlenir.

Duyuru panoları ve şirket bülteni: Temel amacı kurumsal iletişimin kalitesinin artırılması, olumsuz informal iletişimin önlenmesidir. Duyuru panoları özellikle mavi yakalı personelin yoğun olduğu, intranet ortamından yararlanamayan personel için etkin bir kurum içi iletişim aracıdır. Panoların boyutu, yeri, asılacak belge türleri önceden belirlenir. Ayrıca çalışanlar arası iletişimi artırmak için bu panolara şekli ve konuları belirlenmiş özel duyurular da asılabilir. Şirket bülteni sadece kurum firma çalışanlarına yönelik olabileceği gibi, firmanın paydaşlarına da yönelik hazırlanabilir. İkinci durumda bültenin şekli ve içeriği farklılaşır, amacı daha çok dış kurumsal iletişim ve pazarlama olur.

Intranet uygulamaları: Temel amacı kurumsal iletişimde bilgi teknolojilerinden yararlanarak hızın ve verimliliğin artırılmasıdır. Günümüz bilişim teknolojisi kullanıcılara çok çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Intranete firmanın tüm el kitapları ve sistem prosedürleri konulabilir, duyurular intranette yer alabilir. İnteraktif uygulamalarla pek çok prosedürdeki işlemler, bu platforma taşınabilir. Ayrıca, yönetim bilgi sistemleri de intranet üzerinden yöneticilere hızlı bilgi akışı sağlayabilir.

Önemli günler uygulamaları: Temel amacı, çalışanlara "değer" verildiğinin gösterilmesi, ilişki yapısının güçlendirilmesi ve

kurumsal bağlılığın artırılmasıdır. Özellikle personelin doğum/evlenme günleri, şirkete giriş tarihlerinin hatırlanması personel üzerinde olumlu izlenimler bırakır. Ayrıca personelin doğum, ölüm, hastalık gibi durumlarda yanında olunması da kurumsal bağlılığı artırır. Personelin hangi günlerinde ve hangi durumlarda ne gibi faaliyetler yapılacağı prosedürle belirlenir.

Sosyal faaliyet uygulamaları: Temel amaçları, çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi, çalışanların geliştirilmesi ve kurumsal imajın güçlendirilmesidir. İyi tasarlandığında ve uygulandığında kurum içi iletişimin kalitesini artırır. Ancak sosyal faaliyet uygulamaları çok geniş bir alana yayılır ve birçok uygulama türleri vardır. Başlıca sosyal faaliyet türleri aşağıda belirtilmiştir:

- Şirket kutlamaları (kuruluş/önemli gün, şirket/bölüm yemek /kokteylleri, bayram/yılbaşı kutlama organizasyonları vb.)
- Piknik/gezi organizasyonları
- Kültürel etkinlikler (Sinema, tiyatro, konser vb.)
- Sportif etkinlikler (Futbol, basketbol, voleybol, masatenisi, vb.)
- Diğer etkinlikler (Satranç, tavla, bowling vb. turnuvaları, hobi grupları vb.)

Bunlara şirketin parasal katkı derecesi önemli maliyetlere yol açabilir. Diğer taraftan, personelin kişilik özellikleri ve ilgi alanları farklıdır. Bu yüzden belirli bir bütçe ile maksimum yarar sağlamak için hangi faaliyetlerin yapılacağı çok dikkatli bir şekilde seçilmelidir. Bunun yolu da iç müşteri olan personele uygulanacak anket ile fikirlerini sormak, görüş ve önerilerini almaktır.

Şirket kulübü ve kartı uygulamaları: Temel amacı kurum vatandaşlığının geliştirilmesidir. Sosyal faaliyetler bu kulüpler aracılığı ile düzenlenebilir. Bazı firmalarda yönetici geliştirme aracı olarak da uygulanır. Yine personel sandıkları, sosyal fon gibi uygulamalar bu çerçevede yapılabilir. Alışveriş kartının yaygın olmadığı dönemlerde anlaşmalı firma/kurumlardan indirimli mal/hizmet satın alma olanakları veren şirket kartları günümüzde daha çok firmanın kendi mağaza/ürünlerinden indirim sağlaması şeklinde uygulanmaktadır.

Ek fayda uygulamaları

Bu uygulamalar, ücret ve prim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanların bu tür harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve prim dışında sağladıkları ekonomik yararları da, kendilerinin şirkete katkılarını ve alternatif iş olanaklarını değerlendirirken (şirket-birey dengesi) dikkate alırlar. Ek fayda uygulama örneklerini belirtmeden önce bunların genel özelliklerini bilmekte yarar vardır.

1. Genellikle ek faydalar durum koruyucu etmenlerdir. Yani ilk verildiklerinde personel motivasyonu biraz artarsa da, belirli bir süre sonra alışılır ve motive edici özelliği kalmaz. Sağlanmış olan ek faydaların, değiştirilmesi, azaltılması veya kaldırılması durumlarında personel motivasyonu üzerinde oldukça olumsuz etkileri olabilir. Buna karşılık, özellikle işe yönelik olanlarının varlıkları, personelin daha iyi çalışma koşullarına sahip olması nedeniyle verime katkı sağlar, ayrıca şirkette kalıcılığı olumlu yönde etkiler.

2. Personele uzun süreli sağlanan ek faydalar iş ve toplu sözleşme mevzuatı gereği bir süre sonra hakka dönüşür, kaldırılması

veya azaltılmasında sorunlar yaşanabilir. Bu yüzden sürekli sağlanabilecek ek faydaların konulmasında yarar vardır.

Personele sağlanabilecek ek faydalar çok çeşitlidir. Ancak firmanın ekonomik koşulları ve bütçesi, bunların ancak bir kısmın uygulanabilmesine olanak verir. Yukarıda belirtilen nedenlerle de personele sağlanacak ek faydaların firma için en fazla yararı sağlayacak şekilde çok dikkatli seçilmesi gerekir. Aşağıda başlıca ek fayda uygulamaları ve temel amaçları belirtilmiştir:

- **Sosyal yardımlar:** Çalışanlara zor günlerinde veya ek maddi desteğe ihtiyaç duyduğu zaman (doğum, ölüm, evlenme, hastalık, yakacak, giyecek, ramazan, bayram, doğal afet, kaza/suç mağduru olma vb.)yanında olarak değer verildiğinin gösterilmesi, kurumsal bağlılığın artırılmasıdır.

- **Yemek-içecek:** Çalışanların günlük fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

- **Personel servisleri:** Çalışanların işyerlerine güvenli ulaşımlarının sağlanmasıdır.

- **Şirket aracı:** Bazı çalışanların işyerlerine ve iş gereği gidilecek diğer yerlere ulaşımlarının sağlanmasıdır.

- **Dizüstü bilgisayar-cep telefonu:** Bazı çalışanlara iş gereği dizüstü bilgisayar, cep telefonu vb. iş ekipmanının sağlanmasıdır.

- **Emeklilik-sağlık sigortası:** Çalışanların sağlık sorunlarının kısa sürede çözümlenmesi, kendilerine değer verildiğinin gösterilmesi, kurumsal bağlılığın artırılması, vergi avantajlarından yararlanılarak çalışan gelirinin yükseltilmesidir.

- **Lojman, kreş, burs:** Çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi, kurumsal bağlılığın artırılmasıdır.

- **Diğer ek fayda uygulamaları:** Tatil/seyahat/hediye çeki, klüp /dernek üyeliği, şirket ürün/hizmetlerinden ekstra indirim hakkı, şirket hisse senedi vb. çok çeşitli uygulamalarla çalışan gelir ve yaşam standardının yükseltilmesidir.

İK süreçleri ve yönetici

İK süreçlerindeki etkinliğin personel motivasyonunu artıracağı bilinmektedir. Tüm İK süreçlerinde yöneticilere düşen önemli görev ve sorumluluklar vardır. Zaten bu kitabın oluşturulmasının temel amacı da, yöneticilerin bu rol ve sorumluluklarının farkına varması ve en önemli sorumluluklarının yer aldığı; seçme-yerleştirme, motivasyon ve performans yönetimi süreçlerindeki etkinliklerini artırmalarıdır. Bu üç süreç, kitabın üç ana bölümünü oluşturduğundan ve yöneticilerin bu süreçlerdeki rollerine ayrıntılı değinildiğinden aşağıda, yöneticilerin diğer temel İK süreçlerindeki rol ve sorumlulukları belirtilecektir.

İK politikası

Firma politikaları kurum kültürünün bir parçası, İK politikası da firma politikasının bir parçasıdır. Bunun anlamı, İK politikası diğer firma politikaları ile uyum içerisinde olmalıdır.

Diğer taraftan politikalar somut ifadelerini sistem prosedürlerinde bulur, bunlar da uygulamaya yön verir. Firmanın İK politikasının yansımaları, daha önce belirtilen kurum el kitapları ve sistem prosedürlerindedir. Yöneticiler; firma ilke/değerlerinin ve temel İK politikalarının belirlenmesine aşağıdaki yollarla katkı sağlayabilirler:

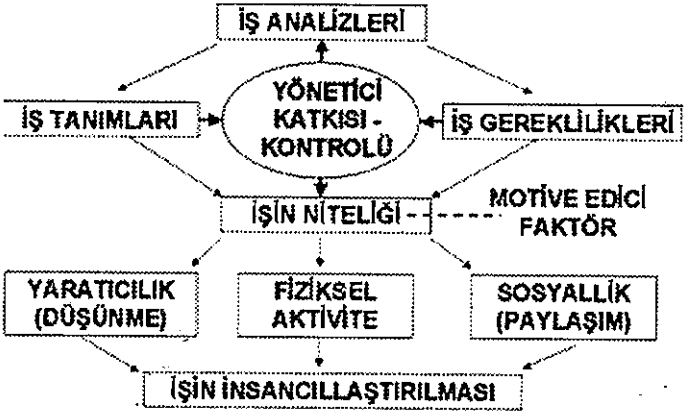
- Kurum el kitaplarının ve İK sistem prosedürlerinin hazırlanmasında çalışma gruplarına katılarak veya kendilerine sunulan taslak prosedür hakkında görüş bildirerek,

- Uygulama sonuçlarını veya değişiklik konusunda görüş ve önerilerini İK bölümüne bildirerek.

Prosedürler, kendi başlarına bir belge yığınıdır, hayatiyet kazanmaları ve yararlı olabilmeleri için uygulanmaları gerekir. İK prosedürlerinin uygulamalara yansıtılmasında yöneticilerin rolleri çok büyüktür; çünkü bu prosedürlerde yöneticilerin yapması gereken birçok faaliyet vardır. Çoğu zaman da prosedürlerdeki en can alıcı noktalar, yöneticilerin sorumluluğunda olmaktadır. Bu durumda prosedürlerin amaçladığı etkin sonuçların alınması, yöneticilerin bu konudaki tutum ve davranışlarına bağlıdır.

Personel organizasyonu/İK planlama

Personel organizasyonunun ilk adımı; iş analizleri yapılarak pozisyon bilgilerinin, iş tanımı ve gereklerinin belirlenmesidir. Bunlar aynı zamanda işin niteliğini oluşturur ki bu, motive edici faktörlerden biridir. Yapılan işin yaratıcılık, fiziksel aktivite ve sosyallik boyutları göz önünde bulundurularak insancıllaştırılması gerekmektedir.



Şekil-11: Personel organizasyonu ve yönetici

Şekil-11'de görüldüğü üzere, yöneticinin personel organizasyonunda çok önemli roller üstlenmektedir. Bunların başlıcaları aşağıda belirtilmiştir:

- Bölümündeki iş analizi yapılacak pozisyonları ve mevcut görev unvanlarını belirlemek,

- Her pozisyon için iş analiz görüşmesi yapılacak deneyimli ve yetkin çalışanları belirlemek,

- Çalışanlarının iş analiz görüşmeleri için zaman ayırmalarını sağlamak,

- Doldurulan iş analiz formlarını gözden geçirmek, aynı pozisyon için birden fazla kişiden bilgi alınmışsa, bu bilgileri birleştirmek,

- Formlar üzerinde gerekli gördüğü değişiklikleri yapmak, bu çerçevede pozisyonların görev sorumluklarını ve bu görevi yürütecek kişilerde bulunması gerekli nitelikleri netleştirmek,

- Yapılan işin yaratıcılık, fiziksel aktivite ve sosyallik boyutları göz önünde bulundurularak insancıllaştırılmasını sağlamak.

Yöneticilerin İK planlamasındaki başlıca sorumluluğu ise, mevcut iş plan/programlarını dikkate alarak ve iş yükü analizleri yaparak personel ihtiyacını sayı, nitelik ve zaman boyutlarında belirlemektir. Genellikle personel bütçesinin hazırlanmasından hemen önce yapılan bu çalışma ile, gelecek bir yıl içinde ihtiyaç duyulan personel sayıları, pozisyonlar ve aylar bazında belirlenir. Bunun için bölümün gelecek yıldaki iş plan ve programlarına göre ne kadar iş yükü olacağının aylar bazında hesaplanması ve bu iş yüklerine göre hangi pozisyonlar için kaç kişiye ihtiyaç duyulacağının belirlenmesi gerekir. Yapılan bu planlama hem personel bütçesinin oluşturulmasında, hem de İK gereksinimlerinin belirlenmesinde kullanılır.

Personel oryantasyonu ve eğitim yönetimi

Eğitim yönetiminin personel motivasyonu üzerinde çok önemli etkileri vardır. Eğitimin sayısız yararı vardır, ancak motivasyon yönünden incelenecek olursa başlıca yararları aşağıdaki gibidir:

- **Gelişme olanağı sağlaması:** Eğitim ile çalışana yeni yetkinlikler kazandırılarak gelecek görevlere hazırlanır. Çalışanlar için gelişme olanağı motive edici bir faktördür.

- **Takdir olması:** Eğitim verilen personele hem zaman, hem de kaynak harcanır. Bir anlamda eğitim verilen personele yatırım yapılmış olur. Bu da çalışana değer verildiği anlamına gelir ve bir çalışanı takdir etmenin yollarından biridir. Takdir ise motive edici bir faktördür.

- **Özgüveni artırması:** Eğitim sonucunda işin gerekleri ile personelin mevcut nitelikleri arasındaki açıklıklar kapanır ve

kişi-iş uyumu daha da fazlalaşır. Bu da personelin özgüvenini artırır ve performans artışı gerçekleşir.

Yeni işe başlayacak personelin oryantasyonu hem işe alım sürecinin bir parçasını oluşturur, hem de eğitim yönetiminin konusuna girer. Personel oryantasyonu sadece işe yeni başlayan personel için değil, firma içinde görev değişikliği yapılan personel için de geçerlidir, ancak uygulamada daha çok yeni işe alınan personel için yapılanlarına rastlanır.

Personel oryantasyonunun amacı, işe yeni başlayan personelin firmaya, bölümüne ve işine kısa sürede uyumunu sağlamaktır. Dolayısıyla firma, bölüm ve iş oryantasyonu olmak üzere üç düzeyi vardır. Firma oryantasyon programlarının yürütülmesi genellikle İK bölümünün sorumluluğundadır. Buna karşılık bölüm ve iş oryantasyonları yöneticinin sorumluluğunda yürütülür.

Bölüm oryantasyonu, işe yeni başlayan personelin bölüm tarafından yürütülen tüm süreçler ve bölüm çalışanlarının yaptığı işler hakkında bilgilendirilmesidir. Bölüm oryantasyonu sonucunda personel, bölümünü ilgilendiren tüm prosedürleri, bölümün halihazırda yürüttüğü tüm iş ve projeleri öğrenir. Bu oryantasyon sonucunda yeni personel, bölüm personeli ile uyumlu ve işbirliği içinde çalışabilir hale gelir.

İş oryantasyonu; yeni personelin tüm görev sorumluluklarını, ilgili prosedürleri, kullandığı makine, teçhizat, bilgisayar programları vb. araç ve gereçlerin tüm detaylarını, mevcut ve devam eden iş ve projeleri, işini yürütürken iletişimde bulunacağı kişileri ve iletişim bilgilerini öğrenmesine yöneliktir.

Yönetici bölüm ve iş oryantasyonunun ana hedeflerini ortaya koyar, genel bir çerçeve çizer, kıdemli ve bilgili bir bölüm çalışanını "oryantasyon koçu" olarak atar. Oryantasyon koçu işe

uyumun en kısa sürede gerçekleşmesi için, yöneticinin belirlediği hedefler doğrultusunda yeni personelin işleri öğrenmesine yardımcı olur. Bu noktada yönetici işe yeni başlayan personele biraz daha fazla zaman ayırarak gelişimine katkıda bulunur. Deneme süresi içinde uyumsuzluğu ve yetersizliği olan personeli ise deneme süresi değerlendirme formu ile İK bölümüne bildirir.

Yönetici diğer yandan mevcut personelin de eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesine yardımcı olmakla da yükümlüdür. Bunun için personelinin performansını izleyerek ve yetkinliklerini değerlendirerek güçlü yönleri ve geliştirilebilir alanlarını belirlemelidir. Bu noktada personelin istek ve eğilimlerini de dikkate alarak eğitim ihtiyaçlarını saptamalıdır. Bu eğitim ihtiyaçlarına göre personelini, gerek firma içindeki, gerekse firma dışındaki eğitimlere göndermeli, ayrıca işbaşında uygulama ve deneyim aktarımıyla personelini geliştirmelidir.

Kariyer yönetimi

Kariyer yönetiminin amacı, insan kaynaklarını organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmektir. Kariyer yönetimi ile motivasyon çok yakından ilişkilidir. Çünkü kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile çalışanlara takdir, gelişme, sorumluluk, ilerleme olanakları ve statü sağlanır. Bunların ilk dördü motive edici faktördür, sonuncusu ise durum koruyucu etmendir. Denilebilir ki motivasyonu en fazla etkileyen İK süreci, kariyer yönetimi uygulamalarıdır.

Çalışanların mesleki gelişimlerinin, organizasyonun hedeflerine uygun olarak yapılması için birçok araç ve yöntem kullanılır. Bunlardan özellikle yöneticileri yakından ilgilendiren uygulamalara aşağıda genel hatları ile değinilmiştir.

Yönetici geliştirme programları: Firmanın gelecekte yönetim pozisyonlarına gelebilecek potansiyel yönetici adayları için uyguladığı programlardır. Orta ve üst düzey yöneticileri geliştirmek için farklı programlar uygulanabilir. Formal sınıf ve işbaşı eğitimlerinin yanında iş rotasyonu ile birlikte uygulanabilir.

İş rotasyonu ve iş zenginleştirme: Belirli bir yönetim pozisyonu için hazırlanan adayın farklı yetkinlik, deneyim ve bakış açılarını kazanması, ilgili alt pozisyonlarda önceden belirli süreler dahilinde dönüşümlü olarak görevlendirilmesine iş rotasyonu denir. Mavi yakalı personelde uygulama amacı ise çalışanlara farklı iş makinaları-iş istasyonlarında yetkinlik kazandırarak esnek iş gücü yaratmaktır. İş zenginleştirme, personelin görev ve sorumlulukları arasına yeni ve farklı görevler katmaktır. Beyaz yakalı personel için yatay kariyer ilerlemesi, mavi yakalı personel için ise rutin işlerin monotonluktan kurtarılması ve işin insancıllaştırılması amacıyla yapılır.

Organizasyonel yedekleme: Firmada kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut çalışanlar tarafından doldurulması, yani işletme sürekliliği amacıyla bu nitelikteki pozisyonlara kimlerin getirileceğinin önceden belirlenmesidir.

Terfi ve yer değiştirme: Çalışanın yetki, sorumluluk (ve ücret) yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasına terfi denir. Çalışanın aynı düzeyde kalarak, mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikte bir göreve veya firmanın başka bir işyerindeki aynı/benzer göreve atanmasına ise yer değiştirme (transfer) denir. Gerek terfi, gerekse yer değiştirme kararları, çalışanın iş, ekonomik ve sosyal koşullarını etkileyen çok önemli kararlardır ve dikkatle alınması gerekir.

Yetkilendirme: Çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için sorumlulukları paralelinde yetkilendirilmeleri ve gerekli kaynak/desteğin sağlanmasıdır.

Kariyer yönetiminde başlıca yönetici rolleri aşağıdaki gibidir:

- Performans değerlendirme sonuçlarına göre kariyer gelişimi için çalışana koçluk yapmak
- Çalışanları geliştirmek için uygun kariyer araçlarını (iş rotasyonu, iş zenginleştirme vb.) kullanmak veya uygun kariyer uygulamaları(yönetici geliştirme, yedekleme vb) için önermek
- Çalışanlar için vereceği tüm kariyer kararlarında ilgili tüm verileri (geçmiş performans kayıtları, mevcut ve potansiyel nitelikleri vb.) değerlendirmek,
- Çalışanlar için kariyer kararları vermek veya üst yönetime önermek.

Ücret yönetimi ve primler

İlgili çeşitli grupların ücrete farklı bakış açıları ve beklentileri vardır. Ücretin işletmeler, çalışanlar, devlet, sendikalar, toplum için önemi vardır. İşletmeler için işletmeye nitelikli insan gücünü çekme, nitelikli personeli işletmede tutma, personeli motive etme (primlerle), kurumsal adaleti sağlama açılarından önem taşır. Çalışanlar için ise **ekonomik** (geçim aracı, ekonomik güvence olması), **psikolojik-sosyal** (başarı, ücret adaleti, sosyal statü vb.) **gelişme** (performans/yetkinliklerin ölçüm aracı olması vb.) açılarından önemlidir.

Ücretin belirlenmesi birçok iç ve dış faktöre bağlıdır. Ücret yönetimi, tüm bu faktörleri dikkate alarak kimlerin hangi ücreti alacağına karar verilmesidir. Ücretin belirlenmesinde başlıca faktörler, yapılan işin firma için değeri, piyasa değeri ile firmanın olanaklarıdır.

İşin firma için değeri, iş değerlemesi ile belirlenir. Yapılan iş değerlemesi sonucunda belirlenen ücret piyasa değerinden farklı olsa bile firma içinde ücret adaleti sağlanır. Personel motivasyonu üzerinde ücretin düzeyinden çok, kurum içi ücret adaleti önemlidir. Ücret düzeyi personeli bulmak, ücret adaleti ise kalıcı olmasını sağlamak açısından önemlidir.

Kurumsal ve kişisel başarıların ödüllendirilmesi amacıyla, aylık sabit ücretin yanında çalışanlara performanslarına göre değişen primler de ödenir. Primlerin ödenme periyodları ücretten farklı olabilir.

Dar anlamda ücret denildiğinde, aylık sabit ödemeler anlaşılır. Geniş anlamda ücretin kapsamına ise para ile ölçülebilen ek faydalarla birlikte primler de girer. Dolayısıyla ücret politikası, personele yapılan tüm ödemeleri ve sağlanan ek faydaları da dikkate almalıdır. Ancak günlük kullanımda ücret politikası dendiğinde, genellikle aylık sabit ücrete ilişkin politika anlaşılmaktadır. Bunun dışında prim ve ek fayda politikalarından da söz edilir.

Herzberg'in ücretin motivasyona etkisi konusundaki bulguları; ücretin düzeyi, ücret adaleti, prim, ek faydalar ile bunların sürekliliği yönünden incelenecek olursa,

- Ücret düzeyinin kısa dönemde motive edici, orta ve uzun dönemde durum koruyucu faktör,
- Ücret adaletinin önemli bir durum koruyucu faktör,
- Performansa dayalı primin motive edici faktör,
- Ek faydaların durum koruyucu faktör
- Ücret/ prim/ ek faydaların sürekliliğinin durum koruyucu faktör olduğu değerlendirilmektedir. Prim adı altında belirli

periyodlarla performansa dayanmadan ücretin belirli bir oranında verilen tutarlar gerçek anlamda prim olmayıp ücretin bir parçasıdır ve motive edici özelliği yoktur, sadece durum koruyucu bir faktördür.

Ücret yönetiminde yöneticilerin rolü firmaların bu konudaki politika ve uygulamasına göre değişmektedir. Bazı firmalarda ücret artışı ve/veya prim tutarı, otomatik olarak performans değerlendirme sonuçlarına dayandığı için yöneticinin rolü sadece adil değerlendirme yapmak şeklindedir. Performans değerlendirme sistemi olmayan kimi firmalarda, ücret artışı ve prim dağıtımında bölüm yöneticilerine geniş yetkiler verilirken, bazılarında bunlar tamamen üst yönetim tarafından belirlenmekte ve bölüm yöneticilerinin hiçbir rolü olmamaktadır. Bazı firmalar ise ortalama yol izleyerek, bölüm yöneticilerinden sadece genel ücret artışının üzerinde zam yapılmasını veya sadece prim verilmesini istediği personelin isimlerinin bildirilmesi istenmekte, artış oranı ve prim miktarı üst yönetim tarafından belirlenmektedir.

Görüldüğü üzere yöneticilerin ücret ve prim yönetimindeki rolleri, firmanın bu konudaki politikalarına bağlıdır. Eğer yöneticinin bir şekilde ücret ve primin belirlenmesinde rolü varsa, bunu performans sonuçlarına dayanarak adil bir şekilde yapması, motivasyon açısından çok önemlidir.

İK Bilgi Sistemi

Özellikle çok sayıda personeli olan firmalarda İK süreçlerinin etkin yönetimi, bilişim teknolojilerinden yararlanmayı gerektirmektedir. İK bilgi sistemi, klasik bordro modüllerini de içermekle birlikte bundan çok daha geniş kapsamlıdır. Personel

organizasyonu, işe alım, performans, eğitim, kariyer, ücret yönetimi gibi tüm İK süreçlerine ilişkin veritabanları ve uygulama programları ile kısa sürede bilgiye ulaşılabilmekte, analiz edilip istenen raporlar alınabilmektedir.

İK bilgi sisteminin yönetilmesi sorumluluğu İK bölümlerinde ise de, özellikle intranet ortamında kendi bölüm organizasyonu ve personel bilgilerini görebilen yöneticilere bazı sorumluluklar düşmektedir. Bunların başında belirli periyotlarla personel bilgilerini izleyerek güncelleştirilmesinin sağlanması gelmektedir. Eğer çalışanlara kendi bilgilerine ulaşma ve güncelleme yetkisi verilmişse aslında asıl sorumluluk çalışandadır. Böyle bir durum yoksa çalışanını ve/veya İK bölümünü uyararak bilgilerin güncelleştirilmesini sağlamalıdır.

Diğer yandan İK bilgi sistemi personel hakkında çok detaylı bilgileri içerebilir. Dolayısıyla yönetici, personel ile ilgili alacağı kararlarda İK bilgi sisteminden yararlanmalı, burada yer alan personeli ile ilgili bilgileri gözden geçirdikten sonra kararını vermelidir.

Özlük işleri

Birçok yönetici, özlük işleri ile ilgili sorumlulukları diğer İK süreçlerine göre daha kolay kabul eder ve uygular. Çünkü buradaki sorumluluklar "personel işlemleri" adı altında yıllardır uygulanmaktadır. Özlük işleri, diğer İK süreçlerinin yasal temelini oluşturur. Burada yapılan faaliyetlerin çoğunluğu motivasyon açısından durum koruyucu faktör sınıfına girer. Aşağıda yöneticilerin bu süreçle ilgili başlıca sorumlulukları belirtilmiştir:

- **Personel devam ve izinleri:** İş mevzuatı ve aylık maaşların hesabı açısından önem taşır. Fazla mesai listelerinin oluşturulması

ve takibi de bu kategoridedir. Özellikle personelin izinlerinin kullandırılması mali açıdan firma, motivasyon açısından personel için yararlıdır. Personelin motivasyonunun yüksek olmasından ise yine firma yarar görür.

- **İş güvenliği ve personel sağlığı:** Bu konuda geniş mevzuat ve firmanın yasal yükümlülükleri vardır. Özellikle işveren temsilcisi konumunda olan yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir konudur. Diğer yandan iş kazaları, sonuçlarının ağırlığına göre aynı zamanda genel personel motivasyonunu da olumsuz etkiler. Hastalıklar kişisel motivasyonu düşürürken, niteliğine göre diğer çalışanları da etkileyebilir. Ayrıca motivasyon ile hastalıklar arasında da yakın ilişki vardır. Dolayısıyla yöneticiler iş güvenliği ve personelin sağlığına ilişkin hususları yakından takip etmelidir.

- **Çalışan disiplini:** Her firmanın kendine göre çalışma düzeni ve işyeri kuralları vardır. İşverenin yönetim hakkı çerçevesinde konulan bu kurallara çalışanlar uymak, yöneticiler de çalışma düzeni ve işyeri kurallarına uyumu takip etmek durumundadırlar.

- **Özlük işlemleri:** İş mevzuatı yada firma politikasına göre çalışanlar ile ilgili tutulması gereken kayıt ve belgeler vardır. Yöneticiler özlük işlerince talep edilen belgelerin sağlamak ve/veya imzalamak durumundadırlar. Deneme süresi değerlendirme formu, izin belgesi, fazla mesai çizelgesi vb. bunlara örnektir.

Yönetici ve diğer uygulamalar

Yöneticilerin İK süreçlerindeki rollerinin yanı sıra, motivasyon yönetimine ilişkin diğer bazı özel uygulamalarda da önemli rolleri olabilir. Kuşkusuz buradaki roller, bu uygulamaların firma içinde mevcut veya uygulanabilir olması durumunda geçerlidir.

Kurum kültürü ve yönetici

Kurum kültürünü oluşturan faktörlere daha önce değinilmişti. Eğer henüz firmanın kuruluşunda işe başlamamışsa, firmada yeni işe başlayan bir personel firma kültürüne uyum sağlamak zorundadır. Benzer şekilde yönetici olarak yeni başlayan personel de ilk aşamada kurum kültürünü veri olarak kabul etmelidir. Yöneticinin kurum kültürünün değişimine etkisi, bulunduğu pozisyonun düzeyiyle, firmadaki nüfuzuna ve liderlik yeteneklerine bağlıdır. Üst düzeyde, firma pay sahiplerinin güvenini kazanmış, liderlik yeteneklerine sahip bir yöneticinin kurum kültürünün değişimine etkisi, bu tür özelliklere sahip olmayan bir yöneticiden daha fazla olacaktır.

Kurumun ilke ve değerlerinin yanında, yöneticinin ve ekibinin de ilke değerleri vardır. Ancak kurum ilke ve değerleri, yöneticilerin ve çalışanlarınkinden önde gelir. Bunlar arasında uyumsuzluk olması halinde ortaya çeşitli sorunlar çıkabilir. Yöneticinin ilke ve değerleri kurumunkilere uymuyorsa ve kısa dönemde bunları dönüştürme imkanı yoksa, bu uyumsuzluk yönetim tarzına da yansır ve personeli üzerinde olumsuz etkiler bırakır. Personelin uyumsuzluğu ise kısa sürede sistem dışına çıkarılmasıyla çözülür. Yöneticinin uyumsuzluğu da biraz daha uzun sürede benzer şekilde çözülür.

Kurumun, yöneticinin ve çalışanın işle ilgili çeşitli hedef ve beklentileri vardır. Normal olarak kurum hedeflerinin yöneticilere, oradan da çalışanlara indirgenmesi ve böylece aralarında bir uyum sağlanması gerekir; çünkü hedefler arasında uyum olması halinde en verimli sonuçlar alınır. Farklılıklar olduğunda ise ortaya sorunlar çıkar. Burada yöneticinin rolü, önce kendi hedef ve beklentilerini kurumunkine uydurmaya, sonra çalışanlarının

hedef ve beklentilerini kendisininkilere uydurmaya çalışmaktır. Kuşkusuz burada motivasyon yönetimi açısından önemli olanın, bu uyumun zor ve baskı ile değil, liderlik ve ikna ile sağlanmasıdır.

Kurum politikaları prosedürlerine yansır ve yöneticiler bunları uygulamak veya uygulatmakla yükümlüdür. Ancak prosedürler, mavi yakalı personel için yazılan iş talimatları gibi olmaz, yöneticinin mutlaka yorum ve takdir hakkı bulunur. Yöneticinin yorum ve takdir hakkını belirleme şekli, yöneticinin tarzını oluşturur. Dolayısıyla prosedürlerin uygulanmasında yöneticinin tarzı, motivasyon açısından önemlidir. Zaten yönetici ile lideri ayıran farklardan biri buradadır. Yöneticinin uygulatma tarzı örnek olma, ikna etme vb. şeklinde ise personel motivasyonuna olumlu etkilerde bulunur.

Çalışanların kurum kültürüne uyumunda yöneticilerin de rolleri vardır. Her şeyden önce yöneticiler, tutum ve davranışları ile bu konuda çalışanlarına örnek olmalıdır. Uyumsuzluk gösteren personeli dinleyerek nedenlerini araştırmalı, ona koçluk yaparak destek olmalıdır.

Kurum içi iletişim ve yönetici

İletişim karşılıklı bilgi, davranış ve duygu alışverişidir. Eğer bu tek yönlü olursa artık bu iletişim olmaktan çıkar, iletim olur. Genellikle yöneticiler iletişim kurmak yerine iletimde bulunurlar.

Kurum kültürü, kurumun iletişim tarzını da belirler. Bir iletişim prosedürü, kurumun iletişim tarzı hakkında oldukça gerçekçi bilgiler verir. Diğer taraftan prosedürlerde yer almamakla birlikte halen uygulanan iletişim ve protokol kuralları da kişiler arası ilişkilerin yapısını belirler. Bu ilişki yapısı da kurum kültürünün bir parçası olur.

Yöneticinin iletişim tarzı, kurumunkinden farklı olabilir. Kuşkusuz yönetici prosedürlerdeki iletişim kurallarına uyacaktır. Ancak burada yer almayan geniş bir alanda, yönetim oyunlarına da dikkat ederek kendi iletişim tarzını uygulayabilir. Üstelik kendi tarzından olumlu sonuçlar aldığında çevresini de etkileyebilir.

Motivasyon açısından yöneticinin tarzı kaliteli iletişim olmalıdır. Bunun için her şeyden önce yönetici, geribildirim ve eleştiriye açık olmalıdır. Aksi takdirde birçok yararlı bilgiden mahrum kalır. Aynı zamanda kendisi de uygun ifadelerle geribildirim verebilmeli, yapıcı eleştirilerde bulunabilmelidir. Diğer yandan, iletişimde bulunduğu kişiler ile empati kurabilmeli, olaylara bir de onların penceresinden bakabilmeli, onların düşünce/duygularını anlamaya çalışmalı ve bunu onlara hissettirebilmelidir.

İletişimin tarzı, kişilerarası ilişkilerin de yapısını etkiler. Kişiler arası iyi ilişkiler, kaliteli iletişim ile gerçekleşir. Bu, açık ve doğrudan iletişimdir. Örtülü iletişimde iletişim kazası riski yüksektir. Aynı zamanda ilişkiler de yüzeyseldir. Her ikisi birden gerçekleştiğinde kişilerarası çatışmaların zemini de hazır demektir. Kaliteli iletişim çatışma olasılıklarını da en aza indirir. Kurum içi iletişimde yöneticinin rolü, kaliteli iletişimi sağlamak ve bunun için rol modeli olmaktır.

Koçluk

Bir kariyer yönetimi aracı olan koçluk uygulamasının temel amacı çalışanların kurum içerisinde gelişmelerine destek sağlanmasıdır. Koçluk, belirli bir grubu özel tekniklerle belirli bir hedefe hazırlama tekniğidir ve kişisel kariyer gelişiminde önemli bir yer tutar. Bu uygulamanın yöneticiler tarafından bir motivasyon

yönetimi aracı olarak da kullanılması mümkündür. Bu çerçevede yönetici, çalışanın kişisel özdeğerlendirme yapmasında, özellikle ilgi ve istekleri ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde, mesleki yetkinliklerini nasıl geliştireceği konusunda bilgilendirme ve yön gösterme suretiyle personeline yardımcı olabilir. Personelinin mesleki gelişimi için yapacağı faaliyetlere kaynak sağlayabilir ve her aşamasında onu destekleyebilir. Koçluk büyük ölçüde kurum içi kariyer danışmanlığının yöneticiler tarafından yapılan şeklidir.

Her birey gibi çalışanların da kişisel vizyonları, kendine has ilke ve değerleri vardır. Personel bunların farkında değilse ya da bu konuda kafası karışıksa yönetici personelin kişisel vizyonunu, ilke ve değerlerini netleştirmesine yardımcı olabilir.

Kişisel SWOT analizleri ile bireylerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir. Yöneticiler aslında performans değerlendirme ile personelinin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri üzerinde kendi görüşlerini ortaya koyarlar. Kaliteli bir iletişim ile kişisel SWOT analizinden elde edilecek sonuçlara yakın bulgular, performans yönetimi sürecinde elde edilebilir. Koçluk uygulamasında bu faaliyetin personelin ihtiyacı olduğu anda yapılması önem taşır.

Yöneticinin kurum içinde personelinden daha deneyimli olması halinde ona kurum içi kariyer yolları, alternatif pozisyonlar ve bunlar için gerekli nitelikler hakkında bilgi vermesi de söz konusu olabilir. Yine bu niteliklerin geliştirilmesi için kurum içi/dışı eğitim alternatifleri hakkında personeline önerilerde bulunabilir. Daha da önemlisi bu eğitimlere katılması için personelini destekleyebilir.

Bazı performans değerlendirme görüşmelerinde, kişisel gelişim ile de ilgili hedefler konur, eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenir ve eylem planı yapılır. Bir anlamda kişisel gelişim planlarının hazırlanmasına destek verilir. Bu uygulamanın yılın her zamanında yapılabilmesi, motivasyon yönetimi açısından önemlidir.

Çoğu zaman yönetici, çalışanlar arası ilişki sorunları ve çatışmalar ile karşılaşır. Genellikle bu sorunlar, bölümün işlerine de yansır ve yönetici bu sorunun çözümlenmesi ile karşı karşıya kalır. Çalışanlar arasındaki sorunların çözümlenmesine destek vermek durumunda olan yöneticinin, adil ve uzlaştırıcı bir tutum sergilemesi, her iki tarafı da kazanması, motivasyon yönetiminin bir gereğidir.

Ayın personeli uygulaması

Temel amacı, başarılı personelin takdir edilmesi ve diğer çalışanların özendirilmesidir. Doğru uygulandığında bu uygulamadan oldukça olumlu sonuçlar alınırken, yanlış uygulamalar personel motivasyonu üzerinde çok olumsuz etkiler bırakabilir.

Ayın personelini seçerken iki temel aşama vardır. Bunlardan biri "bölüm adaylarının seçilmesi", ikincisi ise bunların arasından "ayın personeli"nin seçilmesidir. İlkinde en büyük sorun kim(ler)in aday gösterileceği ile ilgili olup genellikle bölüm yöneticileri tarafından yapılır. İkinci aşamada ise bunlar arasından en başarılı personel seçilir.

Kriterler önceden belirlenmiş olsa bile bazen yöneticiler objektif seçim yapamayabilir. Böyle bir durumda bu motivasyon uygulaması, diğer bölüm çalışanlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bazı yöneticiler bu durumu önlemek için bölüm personelini sıra ile önerir, ancak bu durumda da

uygulamanın motive ediciliği ortadan kalkar. Bu yüzden uygulamada aşağıdaki konulara dikkat edilmesinde yarar vardır:

Objektif kriterler: Seçim sistemi objektif kriterlere dayandırılmalıdır. Bu çerçevede kimlerin ne şekilde aday gösterilebileceği, aday öneri ve değerlendirme formları, değerlendirme kurulunun oluşumu ve işleyişi gibi konular önceden belirlenmelidir. Aday olacak veya gösterilecek kişinin o aydaki somut başarılarını ortaya koyabileceği bir aday öneri formu bu açıdan önem taşır.

Dengeli bölüm çalışan sayıları: Bölümlerin çalışan sayıları arasında önemli farklar varsa, bazı bölümler alt gruplar bazında birden fazla aday gösterebileceği gibi, sayıları az olan bölümler birlikte değerlendirilerek tek bir aday çıkarabilir. Böylece sayısal farklılıklardan doğan adaletsizlikler önlenir.

Değerlendirme kurulunun oluşumu ve seçim şekli: Değerleme kurulunda kimlerin olacağı ve ayın personelinin seçim şekli, uygulamanın başarısını etkiler.

Çalışanların seçim sürecine katılımı/temsili: Değerleme kurulunda bölüm yöneticilerinin yanında çalışan temsilcilerinin de olması, uygulamaya güven duyulmasını sağlayarak sistemi etkinleştirir. Benzer şekilde bölüm adaylarının seçiminde de çalışanların seçim sürecine katılmaları önemlidir.

İşten ayrılma/çıkarma görüşmeleri

İşten ayrılma görüşmelerinin amacı, çalışma ortamına ilişkin sorunların öğrenilmesi, olumsuzlukların giderilmesi, devir hızının düşürülmesi; işten çıkarma görüşmelerinin amacı ise personele değer verilmesi ve işten çıkarmaların adil olmasıdır.

İşten ayrılma görüşmeleri ile personelin işten ayrılma nedeni hakkında bilgi toplanır, bu arada normal olarak gözlenemeyen sorunlar öğrenilir. Personelin işten ayrılmasına neden olan sorunlar

çözülmeye çalışılarak personel devir hızı azaltılır. Yönetim açısından bu görüşmeler önemli bir geri besleme kaynağıdır. Yalnız personelin duygusal nedenlerle yanıltıcı bilgi verme olasılığını da göz ardı etmemek gerekir.

İşten ayrılma görüşmelerini yürütme sorumluluğu İK bölümünde ise de yöneticilerin de işten ayrılacak personel ile ayrıca görüşme yapmalarında yarar vardır. Bu görüşme sonucunda yönetici bölümünde ortaya çıkmış olabilen bazı olumsuzlukları tespit edebileceği gibi, kaybetmek istemediği bazı personeli firmada kalma yönünde ikna etme olasılığı da mevcut olabilir.

İşten çıkarma görüşmelerinin esası, personeli işten çıkarılma nedeni hakkında bilgilendirmektir. Özellikle personelden kaynaklanmayan nedenlerle (firmanın işlerinin durgunlaşması, küçülme, kapanma vb.) personelin işten çıkarılması durumunda yapılacak bu tür bir görüşme, firmanın çalışanlarına gösterdiği saygının bir göstergesidir. Personelden kaynaklanan nedenlerle de (düşük performans, disiplinsizlik vb) olsa, bu görüşmenin yapılması gerekir.

Her iki durumda da esas itibariyle kimlerin işten çıkarılmasını gerektiğini belirleyen yöneticidir. Eğer yönetici doğru ve adil bir karar vermişse, bu kararının arkasında durabilmeli ve işten çıkarılacak personele neden kendisinin işten çıkartılmasına karar verildiğini açıklayabilmelidir. Dolayısıyla işten çıkarma görüşmelerini yapma sorumluluğu temelde yöneticilere aittir. Bununla birlikte özellikle personelden kaynaklanan nedenlerle işten çıkartılmanın söz konusu olduğu durumlarda gergin bir ortamın oluşacağı öngörülüyorsa yönetici, İK bölümünden bir temsilcinin de görüşmede hazır bulunmasını istemek suretiyle destek alabilir.

Personel memnuniyet anketleri

Personel memnuniyet anketleri ile çalışanın kurum, yönetim, iş ve çalışma koşulları konusunda düşünceleri öğrenilir, personel memnuniyetindeki değişimleri ve farklılıkları izlenir. Bu açıdan firma için oluşabilecek motivasyon kaynaklı olumsuzlukları gösteren bir erken uyarı sistemidir.

Personel memnuniyet anketi amaç değil, araçtır. İlk amaç, bu anket ile belirli bir konunun alt ayrımlarındaki personel memnuniyet düzeylerinden yola çıkarak, buradaki personel memnuniyetsizliğinin kaynaklarını araştırmak ve nedenlerini bulmaktır. İkinci amaç personel memnuniyetsizlik nedenlerini ortadan kaldırarak memnuniyeti artırmaktır. Nihai hedef ise personel memnuniyeti yoluyla motivasyonu, verimliliği, performansı ve kurumsal bağlılığı artırmaktır.

Personel memnuniyet anketi uygulamasının başarılı olması için öncelikle üst yönetimin inancı ve desteğinin olması, bunun için de anket sonuçlarına göre sorunları çözme konusunda kararlı tutum göstermesi ve kaynak ayırması gerekir. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların anket uygulamasına inanmaları ve desteklemeleri gerekir. Bunun içinse objektif bir anket sisteminin olması, uygulamanın gizli yapılması, değerlendirmenin adil olması ve sonuçların paylaşılması gerekir.

Anket uygulamasının başarılı olması ve sürekliliğinin sağlanması için firmanın, memnuniyetsizlik alanlarının düzeltilmesi ne yönelik çaba göstermesi gerekir. Politika/uygulama değişiklikleri, tutum/bakış açısı değişiklikleri, çalışma koşullarındaki gelişmeler bu çabalara örnektir.

Anketin sonuçlarından yönetim ve çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bu sonuçlar firmanın politika/uygulama değişikliklerine

baz oluşturmalı, memnuniyetsizlik alanlarında geliştirmeler yapılmasında dikkate alınmalıdır. Anket formları ve sonuçları hiçbir zaman çalışanın aleyhine kullanılmamalıdır. Aksi takdirde bütün yapılan çalışmalar ve gösterilen çabalar boşa gider.

Yöneticiler, anketin uygulanmasında ilgili görevlilere yardımcı olmalı, çalışanların ankete katılımı için uygun zaman ve ortamı oluşturmalıdır. Çalışanlara anketin uygulanması aşamasında herhangi bir yönlendirme veya baskı yapmamalıdır. Anket formları eline geçmişse, bu formları başka amaçlarla kullanmamalı, özellikle ankette belirttiği görüşlerden dolayı çalışan aleyhine tutum ve davranış sergilememelidir. Anket sonuçları kendi bölümüyle ilgili bazı sorunları işaret ediyorsa bunu pozisyonu için bir tehdit değil, bölümünün ve kendisinin daha başarılı olması için yapılan olumlu bir eleştiri olarak görmeli ve bu durumu fırsata çevirmelidir.

Diğer uygulamalar

Yukanda belirtilenler yapılabilecek motivasyon uygulamalarına birer örnektir. Gerçekte yapılabilecek motivasyon uygulamaları, insanın hayal gücüne ve yaratıcılığına bağlı olarak çok çeşitlidir, neredeyse sınırsızdır.

Tüm prosedürlerde çalışanlarla birlikte yöneticiye düşen bazı sorumluluklar da bulunur. Gerek İK prosedürleri, gerekse motivasyon uygulama prosedürlerinde yöneticilere birtakım sorumluluklar yüklenir. Burada motivasyon yönetimi açısından önemli olan, kendisine yüklenen sorumluluklara yöneticinin bakış açısıdır. Eğer yönetici sorumluluklarının önemini ve kendisi için yararlı olabileceğine inanırsa, yapılacak uygulamalarda etkin sonuç alınır. Tersine yönetici üzerine yüklenen sorumlulukları "boş işler" veya "angarya" olarak algılarsa, yasak savma türünden

faaliyet ve davranışlar ile prosedürlere uygun hareket ediyor görünecektir. Bu ikinci durumda uygulamalar kağıt üzerinde kalacak ve etkin bir sonuç alınamayacaktır.

Motivasyon yönetimine etki eden prosedürler sonuçta belirli uygulamaları düzenler. Oysa prosedürlerde yer almayan, ancak personel motivasyonunu olumlu yönde etkileyen birçok uygulamanın geliştirilmesi mümkündür. Yöneticinin yaklaşımı burada da önem kazanmaktadır. Personelini motive etmenin önemine ve yararına inanmış bir yönetici yaratıcılığını kullanarak birçok özel uygulama geliştirir. Bu durum aynı zamanda yöneticinin inisiyatif alması demektir. Yöneticiyi liderliğe götüren yollardan biri de budur.

Takımı ve üyeleri motive etme

Yukarıdaki bölümlerde personeli motive etme konusunda çeşitli süreç ve uygulamaların motivasyon ile ilişkileri incelenmiş ve yöneticiye düşen roller belirtilmiştir. Belirtilen süreç ve uygulamaların asıl hedefleri, personeli motive etmek değildir. Ancak etkin uygulandığında personelin motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur, yani bunlar dolaylı motivasyon araçlarıdır. Aşağıda ise motivasyon üzerinde doğrudan etkili olan bazı uygulamalar, özellikle yöneticinin tutum ve davranışları ile bunların sonuçları üzerinde durulacaktır. Ancak onun öncesinde takımın ve üyelerinin bazı özelliklerini belirtmekte yarar vardır.

Takımın ve üyelerin özellikleri

Yönetici ve personeli, aslında belirli ortak hedefleri başarmaya yönelik bir takımı oluşturur. Ancak gerek yönetici, gerekse

takımı oluşturan diğer personel yönetim tarafından atanmıştır. Yöneticinin görev gereği personelinden bekledikleri genellikle açıktır. Bunlar personelin görev ve sorumluluklarına yansıtılmıştır. Benzer şekilde personelin de yöneticisinden bazı beklentileri vardır. Yönetici geribildirime açık olduğu ölçüde çalışan, yöneticisinden beklentilerini ifade edebilir.

Bunların dışında, çok net görülemese de bir bütün olarak takımın da üyelerden bazı beklentileri vardır. Benzer şekilde üyelerin hem takımdan, hem de diğer üyelerden beklentileri vardır. Aslında klasik bölüm ve personeli arasında da olan bu beklentiler, bir takım kimliğinin ortaya çıkması ve takımın "biz" bilincinin ortaya çıkması ile kendini daha açık gösterir.

Takım kimliği ve "biz" bilinci, belirli bir ortak hedefe kilitlenmiş ve bunu ancak bir arada başarabileceğine inanmış, birbirine güvenen, inanan ve uyum içinde çalışan personelin bulunduğu bölümlerde yaratılabilir. Bu noktada yöneticiye düşen bölümüne, "biz" bilincine sahip bir takım kimliği kazandırmaktır.

Her ne kadar takım, "biz" bilincine sahip olsa da, farklı kişilik özellikleri, ilke ve değerleri olan, farklı niteliklerdeki üyelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla takım kültürü, tüm bu farklılıkları içerisinde barındıracak, uyum içerisinde bir arada olmalarını sağlayacak, farklılıklardaki ortak noktaları ön plana çıkaracak ilke, değer ve çalışma prensiplerinden oluşmalıdır.

Bir takımın başarısı, üyelerinin farklı özellik ve niteliklerin güçlü yanlarını uyum içerisinde kullanarak sinerji yaratmasına bağlıdır. Diğer yandan bu farklılıklar biz bilinci ve ortak bir takım kültürü oluşturulmadığında çatışmalara da zemin hazırlayabilir.

Saygı ve takdir

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde saygı, dördüncü sırada yer almaktadır. Bununla birlikte bireysel gelişim ve motivasyon başlığı altında belirtildiği gibi bu ihtiyaç, tüm çalışanlar için geçerlidir. Her çalışan, kişiliğine ve yaptığı işe saygı duyulmasını ister.

Diğer bireylerin kişiliklerine saygı duyma derecesi, bireysel gelişmişlik düzeyiyle ilintilidir. Bireysel gelişimi yüksek olan bir yönetici; pozisyonun düzeyi, mesleki yetkinlikleri, kişisel özellikleri ve yaptığı iş ne olursa olsun, personelinin kişiliğine saygı duyar. Zaten bu bakış açısı, yöneticiyi liderliğe götüren unsurlardan biridir.

Diğer yandan çalışanın yaptığı işe de saygı duymak gerekir. Çünkü **tüm çalışanlar katma değer yaratır.** Aksi olsaydı zaten o personel firmada çalıştırılmazdı. Çalışana saygı duyulması için, yarattığı katma değerin büyüklüğü önemli değildir. Sonuçta firma bir gemiye benzetilirse, kaptana da dümenciye de ihtiyaç vardır. Geminin rotasında gitmesi (firmanın hedefine ulaşması) için her biri kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir.

Bununla birlikte, bazı çalışanlar sorumluluklarını istediği gibi yerine getiremiyor olabilir. Yönetici olarak böyle durumlarda çalışana geribildirimde bulunmak, onu uyarmak gerekir. Ancak bu yapılırken bile çalışanın kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmeli, sadece kendisinden beklenenler uygun bir dille hatırlatılmalıdır. Geribildirim, personel yalnızken yapılmalıdır.

Geribildirim, sadece personelin başarısız olması durumunda değil, başarılı olması durumunda da verilmelidir, personel takdir edilmelidir. Gerek uyarı verilmesi, gerekse takdir edilmesi gereken

durumlar ortaya çıktığında bu işlem vakit geçirilmeksizin yapılmalıdır. Her ikisinde de gecikilerek yapılırsa etkisi azalır.

Takdir, önemli bir motive edici faktördür ve aleni (herkesin önünde) yapılmalıdır. Personel belirli bir hedefe yönlendirilmek isteniyorsa, olumsuz davranışları uyarmak yerine, olumlu davranışları takdir etmek personeli motive eder ve hedefe yönelmesini hızlandırır. Uyarının gizli yapılıp takdirin aleni olmasının önemi de buradadır. Böylece örnek davranış modellemesi ile diğer personel de bu yönde davranmaya özendirilir.

Takdir etmenin birçok çeşidi vardır. Sözlü ve yazılı takdirin yanı sıra, ödül/hediye verme, prim verme, eğitime gönderme, terfi ettirme de takdir etmenin başka formlarıdır. Gösterilen davranış ve başarının türüne göre sözlü takdirden terfi ettirmeye kadar uzanan takdir biçimleri kullanılabilir. Sözlü takdirin, en azından "teşekkür etme"nin hiçbir maliyeti yoktur. Yöneticiler personelinin en küçük başarısında bile takdirlerini esirgemediklerinde personeli gelecekte daha büyük başarılara da imza atacaktır.

Empati, iletişim ve güven

Bir yöneticinin personelini motive edebilmesi için onunla iletişimi kaliteli olmalıdır. Böyle bir açık iletişimi kurabilmenin temelinde de empati ve karşılıklı güven yatar.

Empati, kendimizi karşımızdaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısı ile bakabilmek, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak ve hissetmek, aynı zamanda ona kendisini anladığımızı da hissettirmek demektir. Böylece iletişimde bulunduğumuz kişi ile daha derinlemesine temas kurabilme ve daha sağlıklı bir etkileşim kurabilme imkanı doğabilir.

Yöneticinin personeli ile açık iletişim kurması, isteklerini doğrudan ifade etmesi, ona hem zaman kazandırır, hem de yanlış anlaşılmaları önler. Açık iletişim kurabilme empati ile birlikte çoğu kez karşılıklı güvene de dayanır. Güven verebilmek için güven duymak gerekir. Personeline güvenmeyen bir yönetici, açık iletişimde bulunabilecek şekilde onlara güven de veremez. Bir nevi iletişim oyunları oynanır ki, bu da örtülü iletişim kuruluyor demektir.

Personeline güvenme, sadece açık iletişim açısından değil, personel motivasyonu açısından da önemlidir. Kendisine güven duyulan personel, çoğu kez duyulan bu güveni boşa çıkartmamak için çaba gösterecektir. Kuşkusuz arada bazı istisnalar olacak ve bazı personel duyulan güveni boşa çıkaracak veya kötüye kullanacaktır. Ancak bu istisnalar yüzünden böylesine güçlü bir motivasyon aracını kullanmamak da kazanabileceği pek çok olumlu sonuçtan yöneticiyi alıkoyar. Aslında kimseye güvenmeyen bir yönetici, çoğu kez kendisine de güvenmiyor demektir.

Güven duyma zaman içinde oluşur. Güveni kötüye kullanma olasılıklarına karşı yönetici kademeli güven duyma yolunu seçebilir. Bu, personele güven duymanın derecesinin zaman içerisinde artırılması demektir. Ama güven duymanın ilk adımı yöneticiden gelmelidir. Örneğin, işe yeni başlayan bir kişiye önce sonuçları düzeltilebilir, işler verilerek performansı gözden geçirilir. Kişi doğruları yaptıkça duyulan güven artırılır ve daha önemli sonuçları olan işler verilir. Burada yönetici peşinen personeline güvenmekte, ancak güven derecesinin artışını zamana yaymaktadır. Böylece zaman içerisinde yönetici ile personeli arasında oluşan güven, açık iletişimin de zeminini hazırlayacaktır.

Koruma ve geliştirme

Yönetici, bir yandan personelinden belirli görevleri yerine getirmesini isterken, bir taraftan da onun haklarını korumalıdır. Gerek üst yönetime, gerekse diğer yöneticilere karşı, personelinin haklarını gözetmelidir. En ufak bir baskıya direnemeyip personelin haklarını çiğneten bir yönetici, güven oluşturamaz. Böyle bir yöneticinin personelinden istekleri, sadece amiri olduğu için yerine getirilir, personel kendisinden fazla bir şey katmaz. Hatta yöneticilerin hatalı istekleri bile yerine getirilerek yönetici zor durumda bırakılabilir. Kuşkusuz personelini koruma, haklı olduğu durumlar içindir. Haksız yere personelini koruyan bir yönetici de üst yönetim gözünde güven oluşturmaz.

Yöneticinin personelini motive edebilmesi için, önce kendisinin motive olması gerekir. Kendisi işini sırf mecbur olduğu için yapan bir yönetici, personelini motive etmekte de güçlük çeker. Diğer bir deyişle, "balık baştan kokar". Yönetici, örnek davranışları ile bir rol modeli olarak personelini motive edebilir.

Yöneticinin personelini motive edebilmesi için onu geliştirmesi gerekir. Gelişim bireyler için önemli bir ihtiyaçtır. Personelinin bu ihtiyacını karşılayan bir yönetici, personel motivasyonunu da olumlu yönde etkiler. Personelini geliştirmek isteyen bir yönetici, onun kapasitesine uygun ancak zorlayıcı hedefler vermeli ve personelin bu hedeflere ulaşması için gerekli desteği sağlamalıdır. Personele verilebilecek hedeflerin özelliklerine performans yönetiminde değinilecektir.

Personelini motive etmek isteyen ve "biz" bilinci oluşturmak isteyen bir yönetici, kararlarında personelinin de görüşlerine başvurmalıdır. Özellikle tüm bölümü ilgilendiren önemli kararların

alınmasında personelin de görüşlerine başvurulması, hatta kararlara katılması, alınan kararlara bir zorlama olmadan uyulması olasılığını artıracaktır. Çalışanların kararlara katılmış olması, yöneticinin esas sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bu yüzden son karar yine de yöneticiye aittir. Çalışanların kararlara katılması, kendi işleri ile ilgili kararları yöneticisine danışmadan verebilmesi, personelin inisiyatifini de geliştirir. Bu durum onun özgüvenini ve motivasyonun artırır ve personelin performansı artar.

Personelini geliştirmek isteyen bir yönetici, onun hangi alanlarda gelişmesi gerektiğini bilir ve eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilir. Yönetici personelin ihtiyacı olan eğitimleri aldırır, oryantasyon ve işbaşı eğitimleri ile niteliklerini geliştirir. Personelin geliştirilmesi sonucu ona daha fazla sorumluluk ve yetki verebilir. Bu durum personelin yatay olsa da ilerletilmesi anlamına gelir. Daha sonraki aşamalarda personelini terfi ettirerek dikey ilerlemesini sağlayabilir.

Yöneticilikte klasik bilgi saklama anlayışı, modern örgütlerde yerine adam yetiştirme anlayışına dönüşmüştür. Çünkü işletmenin sürekliliği esastır ve bunun için örgütsel yedekleme yapılmalıdır. Hatta bazı firmalarda yerine adam yetiştirmeyen yöneticiler bir üst pozisyona terfi ettirilmemektedir. Böylece yöneticinin ilerlemesi, personelini geliştirmesine bağlı olmaktadır. Günümüzde yerine adam yetiştirmeyen yönetici, kendi mesleki gelişimini durdurmuş birisi olarak algılanmaktadır. Çünkü kendisini sürekli geliştiren bir yöneticinin yerine adam yetiştirmekten korkmaması gerekir.

Yönetici ve adalet

Personelini motive etmek isteyen bir yönetici, tüm tutum, davranış ve kararlarında adil olmalıdır. Adil olmak, tüm personele salt eşit davranmak demek değildir. Tam tersine, personelin niteliğine, başarısına, tutum ve davranışlarına göre hakkaniyetle davranmak demektir. Nisbi eşitlik olan bu yaklaşım, benzer durumda olanlara, benzer şekilde davranmak demektir.

Yöneticinin adaleti ilk olarak kendisini görev dağılımında gösterir. Benzer pozisyonlarda, benzer niteliklerde olan personelin kiminin aşırı iş yükü olması, kimininse boş zaman geçirmesi görev dağılımındaki adaletsizliğin göstergesidir. Farklı niteliklerde olan personele eşit iş yükü verilmesi de bir başka adaletsizliktir. Tabii bu durumda nitelik farkının ücret yönetiminde de dikkate alınması gerekir.

Yönetici, performans değerlendirmesinde de adil olmalıdır. Personeli ile kurduğu iş ilişkisinin yakınlığından çok, personelin niteliklerini ve iş sonuçlarını dikkate almalıdır. Performans yönetimi sürecinde önyargılarını bir kenara bırakıp objektif değerlendirme yapabilmelidir. Benzer şekilde personelinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, eğitime göndermelerde alınacak kararlarda da adil olmalı ve gerektiği gibi hareket etmelidir.

Yöneticinin belki de en adil olması gereken kararları, ücret ve kariyer yönetimine ilişkin olanlarıdır. Çünkü buradaki adaletsiz kararlar, personel motivasyonu üzerinde en fazla olumsuz etki bırakacak olanlardır. Yine bu kararlar, personelin durumu, nesnel kriterlere göre değerlendirilerek verilmelidir.

Yöneticinin en çok karşılaştığı durumlardan biri, personeli arasında ortaya çıkan uyuşmazlık ve çatışmaları çözmek durumunda kalmasıdır. Yönetici artık burada yargıç durumundadır ve kararları adil olmalıdır. Yanlı kararlar yöneticiye duyulan güveni sarsar, bu da "biz" bilincinin oluşmasında en büyük engeldir. Yönetici haklıyla haksızı ayırabilmeli, ancak haksız olanı da ikna ederek kazanabilmelidir.

Yöneticinin tüm tutum, davranış ve kararlarında adil olabilmesi gerçekten çok zordur. Yine yönetici ile lider olabilme arasındaki önemli bir fark da buradadır. Yönetici kararlarını verirken tüm nesnel verileri değerlendirdikten sonra vicdanına göre karar verebiliyor ve sonrasında vicdanı rahat olabiliyorsa liderliğe önemli bir adım atmış demektir.

Terzi usulü motivasyon

Personeli motive etmek, standart, tek tip uygulamalarla gerçekleşebilecek bir olgu değildir. Diğer bir deyişle konfeksiyon usulü, motivasyon alanında geçerli değildir. Kişiliğine ve yaptığı işe saygı duyulması, takdir edilmesi, adaletli davranılması gibi ortak olgular, insan olmanın doğal sonuçlarıdır. Motive edici faktörlerin büyük bir çoğunluğu, çalışanların kişilik ve kişisel özelliklerine göre farklı düzeylerde etkide bulunur. Bu yüzden çalışanların kişilik yapısının, kişisel özellikleri ve niteliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

Diğer yandan, her çalışanın ilke ve değerleri, kendine özgü değer yargıları, bir dünya görüşü vardır. Çalışanların değer yargılarını bilmeden sırf kişilik özelliklerine göre yapılan değerlendirme, eksik kalır.

Çalışan; kişilik ve kişisel özellikleri, nitelikleri ve değer yargıları ile bir bütündür, "birey"dir. Her bireyi motive eden temel motivatörler, birbirinden farklı olabilir. Dolayısıyla bir yönetici, bu "birey"i nelerin motive ettiğini belirlemelidir. Ancak ondan sonra yönetici, belirli bir personelini motive edecek uygun motivasyon araçlarını seçerek uygulayacaktır.

Bu bölüm boyunca personeli motive edebilecek birçok sistem, uygulama, araç sıralandı. Bunların temel amaçları, nerelerde ve nasıl kullanılacağı belirtildi. Bunlar bir alet çantasındaki aletler gibidir. Her biri belirli bir amaca hizmet eder, bu yüzden yerinde, zamanında ve uygun şekilde kullanılmalıdır. Diğer bir deyişle, nabza göre şerbet verilmelidir.

BÖLÜM 3

PERFORMANSI YÖNETMEK

Performans yönetimi, bir yönüyle İK süreçlerinden biri olarak görülse de bir yöneticinin en temel sorumluluklarından biri, hatta var olma nedenidir. Çünkü yönetici kendi görev ve sorumluluklarını, personeliyle birlikte yerine getirebilir. Görevlerini tek başına yerine getirebilecek olsaydı, o zaman pozisyonu uzman statüsünde olur, yönetici olmazdı.

Yöneticinin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi, kendisine verilen hedeflere ulaşabilmesi, personelinin performansına bağlıdır. Sorumlu olduğu bölümü, birimi veya süreci yönetmesi aslında buralarda görev alan personelin performansını yönetmesidir. Bu açıdan performansı yönetmek bir yöneticinin en asli sorumluluğudur.

Genellikle performans yönetimi denildiğinde, performans değerlendirmesi anlaşılır. Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin sadece bir aşaması ve aracıdır. Bir firmada performans değerlendirme sistemi olsun olmasın, yöneticiler performansı yönetmek zorundadırlar. Performans değerlendirme sistemi, "ölçülemeyen şey, yönetilemez" deyişinden yola çıkarak personelin performansını yönetebilmesi için yöneticiye yardımcı olan bir ölçüm aracıdır.

Personelinin performansını yönetmek isteyen bir yönetici; performans yönetiminin ne olduğunu, ne gibi yararlar sağladığını,

nelere göre ölçüldüğünü, performans görüşmelerini nasıl yapacağını ve sonuçlarının nasıl kullanılabileceği konularında bilgi sahibi olmak zorundadır.

Temel Kavramlar

Performans yönetiminin nasıl yapılacağına geçmeden önce, ne olduğu, kimlere ne gibi yarar sağlayacağı ve diğer İK süreçleri ile ilişkilerini gözden geçirmekte yarar vardır.

Performans yönetimi

Performans yönetiminde nihai amaç, kişisel başarı yoluyla kurumsal başarıyı sağlamaktır. Dolayısıyla performans yönetiminin en önemli amaçlarından biri, çalışan performansının artırılmasıdır. Bunun için, kurumsal ve kişisel hedeflerin uyumlaştırılması ve çalışanların mevcut iş becerilerinin bu hedeflere yöneltilerek maksimum iş sonuçlarının elde edilmesi gerekir.

Çalışanların iş yetkinliği, yeteneklerine bağlı olarak eğitim ve tecrübe ile geliştirilir. Diğer bir deyişle çalışanın belirli bir andaki iş yetkinliği; o ana kadar ki eğitim ve tecrübesi kadar, o işte gereken yeteneklerinin düzeyi ile de ilgilidir. Zaten bunların bileşkesi de yetkinlik düzeyini ortaya koyar. İş yetkinliği performans için gereklidir, ancak yeterli değildir. Bunun işe yansıtılması, istenen iş sonuçlarına dönüştürülmesi gerekir ki bu da motivasyon ile mümkündür. Dolayısı ile performans yönetimi ile motivasyon yönetimi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motivasyon yönetiminin sadece personeli memnun etmek olmadığı aşağıda açıkça görülmektedir:

İş yetkinliği = Yetenek x (Eğitim + Tecrübe)
Performans = (İş Yetkinliği x Motivasyon)

Yukarıdaki formülde performans yönetimi ile işe alım süreci arasındaki ilişki de çok net görülmektedir. Eğitim ve tecrübe ile birlikte işe alım sürecinde o iş için en yetenekli kişilerin alınması, performans yönetimini de kolaylaştıracaktır.

Performans yönetiminde kullanılan en önemli araçlardan biri **performans değerlendirme sistemidir.** Çoğu zaman bu sistem, performans yönetimi ile karıştırılır ve onun yerine kullanılır. Bu sistem sadece performans yönetimini büyük ölçüde kolaylaştıran bir araç ve aynı zamanda performans yönetimi sürecinin bir aşamasıdır. Bu aşama olmadan, yani performans değerlendirilmeden, performansı yönetmek mümkün değildir.

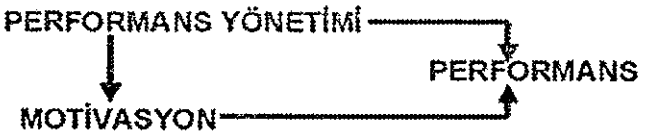
İster sistematik değerlendirme aşamaları ve formları ile olsun, ister kişisel kanaatlere göre olsun personelin işteki performansı yöneticiler tarafından mutlaka gözden geçirilir ve değerlendirilir. Performans değerlendirme sistemi, bu değerlendirmenin olabildiğince objektif ve sistematik olarak yapılabilmesi için yöneticiye birtakım yöntem ve araçlar sunar. Bu yöntem ve araçların İK bölümü tarafından geliştirilmiş olması, performansı yönetme sorumluluğunu bu bölüme vermez.

Her ne kadar İK bölümünce geliştirilmiş olsa da **performans değerlendirme sisteminin sahibi yöneticilerdir.** Çünkü bu araç en çok onların işlerini kolaylaştıracak ve onlara yarar sağlayacaktır. Buna karşın çoğu yönetici, performans değerlendirme sistemini, özellikle de formlarını doldurmayı, günlük rutin işlerini aksatan bir angarya olarak görür. Bu sistemin gerektirdiklerini

yaparken kendi işini değil, İK bölümünün istediği işleri yaptığını düşünür ve isteksiz davranır.

Eğer performans değerlendirme sistemi ve formlar yöneticinin ihtiyacını karşılamıyorsa yönetici, sistemin geliştirilmesi için İK bölümüne görüş ve önerilerini iletmelidir. İK bölümü de bu sistemin sahibi değil, sadece organizatörü olduğunu ve geliştirdiği sistemin müşterilerinin yöneticiler ve çalışanlar olduğunun farkına varıp bu önerileri mutlaka dikkate almalıdır.

Performans değerlendirmesi, çalışan performansının ölçümlenmesi demektir. Daha önce belirtildiği gibi başarı temel motive edici faktörlerden biridir. Çalışanın işinde ne denli başarılı olduğunu bilmesi bu açıdan önemlidir. Ancak bundan daha önemli olan, performans değerlendirme sisteminin sonuçlarının, personel ile ilgili eğitim, ücret ve kariyer kararlarında dikkate alınmasıdır. Bu durumda performans değerlendirme sistemi, çıktıları ile de motivasyona dolaylı etkileri, yani **takdir, gelişme olanağı, sorumluluk, ilerleme** şeklindeki temel motive edici faktörler sonucu personelin motivasyonu artmaktadır. Motivasyon artışı da performans artışına yol açmaktadır.



Şekil-12: Performans yönetimi-motivasyon ilişkisi

Performans yönetimi araç ve uygulamalarının bir kısmı performansı doğrudan artırabildiği gibi, bir kısmı da motivasyon artışına yol açarak performansı artırmaktadır. Örneğin hedeflerin uyumlaştırılması doğrudan performans artışına yol açarken,

performans sonuçlarının eğitim kararlarında kullanılması, motivasyon artışıyla birlikte performansı artırmaktadır.

Performans yönetiminin en önemli amaçlarından biri de çalışan potansiyelinin belirlenmesidir. İşe alım sürecinde çalışanların yetkinlikleri değerlendirilmektedir. Ancak zaman içerisinde eğitim ve deneyim ile bu yetkinlikler gelişir. Performansı yönetmek ve personelin potansiyelin maksimum değerlendirebilmek için, personelin yetkinliklerinin ne düzeyde olduğunu izlemek gerekir. Bu da dönemsel olarak yapılan performans değerlendirmelerinin bir başka boyutunu oluşturur.

Performans değerlendirme sonuçları, yukarıda belirtildiği gibi birçok temel İK süreçlerinde kullanılabilir. Asıl amaç bu olmamakla birlikte, bu çıktılardan yararlanılması ile bütünleşik bir İK sistemi kurulmuş ve performans değerlendirme sisteminden azami ölçüde yararlanılmış olur.

Son olarak, performans değerlendirme sistemi, hedeflerle yönetimin bir uygulama aracı olarak da kullanılabilir. Böylece kurum hedefleri bölümlere ve kişilere indirgenerek hedef uyumu sağlanmış ve firma başarısının artışı için zemin yaratılmış olur.

Yönetici, çalışan ve işletme için yararları

Performans değerlendirme sisteminin yöneticiler, çalışanlar ve işletme için birçok yararları olup başlıca yararlar aşağıda belirtilmiştir.

Yöneticiler için yararları:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde başarı
- Ekibi ile iletişim ve ilişkilerin geliştirilmesi
- Ekip üyelerini tanıma ve geliştirme

- Kendi güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarının farkındalığı
- Yetki devrinin kolaylaşması
- Yönetsel kararlara temel oluşturma

Çalışanlar için yararları:

- Kendilerinden beklentilerin öğrenilmesi
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin öğrenilmesi
- Rol ve sorumluluklarının farkındalığı
- Performansları hakkında geribildirim alınması

İşletme için yararları:

- İşletmenin etkinliği ve başarısı
- Üretim/hizmet kalitesinin geliştirilmesi
- Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi
- İK planlamasına baz oluşturması
- Ücret/prim, kariyer kararlarına baz oluşturması

Şirket-takım-birey performansı ilişkisi ve yansımaları

Şirketler, bir yandan paydaşlarının beklentilerini karşılamak, diğer yandan varlıklarını sürdürmek için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlerler. Bu hedefler, görev dağılımı ile çeşitli takımlara (bölüm, birim, süreç vb.) ve bu takımları oluşturan bireylere (çalışanlara) dağıtılır. Hedeflerin makro hedeflerden (şirket hedefleri), mikro hedeflere(çalışan hedefleri) indirgenmesi, hedeflerin uyumlaştırılması ve şirketin bir bütün olarak başarı göstermesi için bir zorunluluktur.

Hedeflerle yönetimi uygulamayan kimi firmalarda performans değerlendirme formlarında çalışan hedefleri de değerlendirilmekte,

ancak hedefleri çalışanlar belirleyerek yöneticisine onaylatmakta, yöneticiler de personelinin hedeflerinden yola çıkarak kendi hedeflerini oluşturarak üst yönetime sunmaktadır. Bu durumda üst yönetimin hedefleri, çalışanlar tarafından belirlenmiş olmaktadır. Böyle bir durum işletme yönetiminin temel ilkelerine uymadığı gibi, hedefler arasında bir uyum sağlanması da çok güçtür. Çalışanların hedef belirlemeye katkısı, yöneticinin kendisine verdiği ana hedefin nasıl gerçekleştirileceği konusunda alt hedefleri belirleyerek yöneticisine sunma şeklinde olmalıdır.

Takım ve birey hedeflerinin şirket hedeflerinden indirgenerek saptanması durumunda hedefler arasında tam bir uyum sağlanmış olur. Sağlanan bu uyum çerçevesinde bireylerin performansı takım performansına, takımların performansı da şirket performansına yansır. Böyle bir uyum yoksa, bireylerin ve takımların şirket hedeflerine katkı sağlamayan, hatta çelişen hedeflere ilişkin performansları, şirket toplam performansını düşürür. Nitekim kendi hedeflerine göre tüm üyeleri başarılı olduğu halde takımın başarısız, tüm takımların başarılı olduğu halde şirketin başarısız olmasının temel nedeni, hedefler arasında tam bir uyum sağlanamamış olmasıdır.

Hedef indirgemesi temel bir ilke ise de pratikte tüm şirket hedeflerinin bireylere kadar indirgenmesi mümkün değildir. Bazı hedefler, şirketin genel hedefi olabilir (örneğin şirket kârı) ve ancak bir bütün halinde hareket edildiğinde gerçekleştirilebilir. Bazı hedefler de ancak takım halinde çalışmakla (örneğin üretim bandı) gerçekleşebilir. Bu gibi hedeflerde bireylerin tek başına çabaları yeterli olmayabilir. Bireylerin çoğunun tek başına başarılı oldukları halde takımın başarılı olmamasında, benzer şekilde takımların çoğunun başarılı olup da şirketin başarılı

olmamasında bazı hedeflerin bu nitelikte olması da önemlidir. Bireylerin belirli bazı hedefleri gerçekleştirebilmeleri için birlikte hareket etmeleri zorunluluğu, performans değerlendirmesinde sadece bireylerin hedeflerinin değil, şirket ve takım genel hedeflerinin de dikkate alınması gerekliliğini ortaya koyar. Bu yaklaşımın doğal sonucu, şirket ve takım performanslarının da bireysel performansa etki etmesidir.

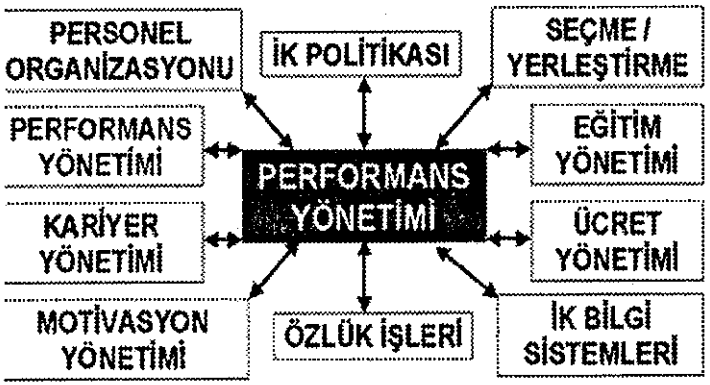
Bunlardan şirket performansının bireysel performansa yansıtılması nispeten kolaydır. Eğer performansa dayalı prim veriliyorsa, prim fonunun büyüklüğünü şirket performansı oluşturacaktır. Dolayısıyla şirket performansı ne kadar yüksek olursa, prim fonu da o kadar büyük olacak ve çalışanların performansları oranında alacakları primin miktarı da artacaktır. Bu durumda tüm çalışanlar şirket genel performansının artırılması yönünde teşvik edilmiş olacaklardır. Ancak böyle bir teşvikin olabilmesi için bir prim sisteminin olması ve dağıtılacak toplam primin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olması, diğer yandan tüm personelin de bu sistemi çok iyi özümsemiş olması gerekir.

Benzer şekilde, takım performansı da bireysel performansa yansıtılarak takım çalışmasının teşvik edilmesi mümkündür. Burada ya takıma verilecek toplam primin takım performansına dayandırılması ya da takım performans puanının belirli bir yüzdesinin bireysel performans puanına yansıtılması şeklinde yöntemler izlenebilir. Ancak takım performansının birey performansına aşırı yansıtılması, bireysel performansın düşüşüne yol açabilir. Örneğin takım üyelerinin işlerinin birbirine az bağımlı olduğu bir bölümde, bireysel performans puanının %80'ini takım performansından alınan puan oluşturuyorsa, bu bireysel çabayı azaltabilir. Dolayısıyla, yapılan işin niteliğine ve takım üyelerinin

birlikte çalışmasının sonuçları etkileme derecesine göre takım performansı bireysel performansa yansıtılmalıdır. Söz gelimi bir seri üretim hattında tüm takım üyelerinin aynı tempoda performans göstermesi gerekiyorsa, bireylerin üretim hedeflerine ilişkin performans puanının tamamı takım performansından gelecektir.

Performans yönetiminin etkileşimli olduğu diğer İK süreçleri

Tüm İK süreçlerinde olduğu gibi performans yönetimi de diğer İK süreçleri ile etkileşim halindedir.



Şekil-13: Temel İK süreçleri ve performans yönetimi ile ilişkileri

İnsan kaynakları politikası: Firmanın performans yönetimi politikası, İK politikasının bir parçasıdır. Dolayısıyla firma ilke/değerleri ve temel İK politikaları, performans yönetimi politikasının temel belirleyicisidir. Performans yönetimi politikası performans değerlendirme sistemine yansır ve uygulamalara yön verir. Diğer yandan, performans değerlendirme sürecinin etkin

olup olmaması da performans yönetimi politikasının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir.

Personel organizasyonu: Bu sürecin temelini oluşturan iş analizleri sonucunda iş tanımı ve gereklilikleri belirlenir. İş tanımlarında yer alan personelin görevleri, hem çalışanların hedeflerinin belirlenmesinde hem de performanslarının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulabilir. Diğer yandan mevcut organizasyon yapısına göre elde edilen performans sonuçları organizasyonun gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını gerektirebilir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına göre verilen kariyer kararları (terfi, yer değiştirme, işten çıkarma vb.) İK planlamasını değiştirebilir.

Seçme yerleştirme: İşe alım sürecinde doğru kişinin seçilmesi, hem niteliğinin uygun olması, hem de iş motivasyonunun yüksek olması nedeniyle performans yönetimini de kolaylaştırır. Diğer yandan, performans yönetimindeki olumsuzluklar personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır. Performans yönetimi sürecini olumlu yönlendiren firmaların adaylar gözündeki imajı da olumlu olur.

Eğitim yönetimi: Eğitim ile çalışanların nitelikleri yükseltilerek performansı artırılabilir. Ayrıca performans yönetimi eğitimleri ile bu sürecin tüm yönetici ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve etkin yürütülmesi söz konusu olabilir. Diğer yandan, performans yönetimi sürecinde çalışanların geliştirilmesi gereken yönler belirlenerek eğitim ihtiyaçları ortaya konulur. Bu da eğitim planlamasının temel verilerini oluşturur.

Kariyer yönetimi: Kariyer yönetimindeki olumlu/olumsuz uygulamalar, personelin performansını aynı yönde etkiler. Diğer yandan performans değerlendirme sonuçları, kariyer kararlarının alınmasında temel veriyi oluşturur.

Ücret yönetimi: Ücret yönetimi, özellikle ücret yönetimi uygulamalarının adaleti ve prim sistemi personel motivasyonu, dolayısıyla performansı üzerinde etkilidir. Diğer yandan performans değerlendirme sonuçları, ücret ve prim miktarının belirlenmesinde temel veriyi oluşturur.

Motivasyon yönetimi: Motivasyon yönetiminin performansa etkileri daha önce belirtilmişti. Diğer yandan başarının ölçümlenmesi, adaletli ve sistematik performans yönetim uygulamaları da motivasyonu artırır.

İK bilgi sistemleri: İK bilgi sistemleri, performans değerlendirme süreci öncesinde özellikle iş tanımı, gereklilikleri ve süreçle ilgili diğer gerekli bilgiler konusunda veri sağlar. Diğer yandan performans değerlendirmeden elde edilen veriler (performans puanları, eğitim ihtiyaçları, kariyer tercihleri vb.) ilgili İK süreçlerinde yararlanılmak üzere personel bilgi bankasına aktarılır.

Özlük işleri: Performans yönetimi uygulamalarında yasal düzenlemelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Özellikle ayrımcılığa yol açan kriterlerin belirlenmemesi, performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarmalarda kullanılmasının koşulları gibi konular dikkat edilecek hususlar arasındadır. Diğer yandan performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen ücretler bordrolarda kullanılır. Yine bu sonuçların iş mevzuatına uygun olarak işten çıkarmalarda da kullanılması söz konusu olabilir.

Görüldüğü üzere, performans yönetimi süreci hem diğer İK süreç politika ve uygulamalarından etkilenmekte, hem de onları etkilenmektedir. Bu nedenle yönetici İK yönetimini bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirerek, performans yönetim sürecinin

bu bütünsel yapının bir parçası ve aynı zamanda nitelikleri/sonuçları itibariyle kendisinin önemli bir sorumluluğu olduğunu kabul etmesi gerekir.

Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi, personelin performansının artırılması amacıyla, önceden belirlenen kriterler çerçevesinde performansın izlenerek belirli aşamalarda değerlendirildiği ve sonuçlarından belirli alanlarda yararlanıldığı bir sistemdir.

Performans yönetiminde rol ve sorumluluklar

Performans yönetim sisteminde firmanın üst yönetimine, İK bölümüne, yöneticilere ve çalışanlara bazı rol ve sorumluluklar düşmektedir. Dolayısıyla performansın yönetilmesi, tüm bu personel gruplarının üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getinmesiyle mümkündür. Performans yönetiminde başlıca rol ve sorumluluklar aşağıda belirtilmiştir:

Üst Yönetim: Performans yönetiminde üst yönetimin başlıca rolleri **lider** ve **destekleyici** olmaktır. Başlıca sorumlulukları:

- Performans yönetimi (PY) politikasını belirleme
- PY prosedürünü onaylama
- PY sisteminin uygulanmasını izleme ve sağlama
- PY sonuçlarının doğru kullanımını sağlama

İK bölümü: Performans yönetiminde İK bölümünün başlıca rolleri **sistem geliştirici, eğitimci** ve **koordinatör** olmaktır. Başlıca sorumlulukları:

- PY politikasının belirlenmesine katkıda bulunma
- PY sistemini kurma ve revize etme (kriterler, ağırlıklar ve yöntem: prosedür)

- PY sistemi eğitimlerini verme, yöneticilere/çalışanlara destek olma
- PY prosedürü uygulamalarını takip etme ve sonuçları kaydetme, konsolide etme
- PY sonuçlarını diğer İK süreçlerinde kullanma

Yöneticiler: Performans yönetiminde yöneticilerin başlıca rolleri **performans koçu** ve **sistem uygulayıcısı** olmaktır. Başlıca sorumlulukları:

- PY politikası ve sisteminin belirlenmesine katkıda bulunma
- Hedef/yetkinlik belirleme
- Performansın izlenmesi
- Performansın değerlendirilmesi
- Gelişim alanlarını ve eğitim ihtiyaçlarını saptama
- Çalışana geri bildirimde bulunma ve motive etme
- PY sonuçlarının doğru kullanımı ve çalışanları ile ilgili önerilerde bulunma
- PY sistemi işleyişi ile ilgili olarak İK bölümüne geribildirim/önerilerde bulunma

Çalışanlar: Performans yönetiminde çalışanların başlıca rolü **etkin** ve **katılımcı çalışan** olmaktır. Başlıca sorumlulukları:

- Görevini etkin yapma, performans hedeflerine ulaşma
- Geliştirilmesi gereken alanlarda kendisini geliştirme
- PY politikası ve sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunma

Görüldüğü üzere performans yönetim sisteminde en önemli rol ve sorumluluklar, yöneticilere aittir. Ne kadar mükemmel bir sistem kurulursa kurulsun, yöneticiler üzerlerine düşen rol ve sorumlulukları yerine getirmedikçe performansın yönetilmesi mümkün değildir.

Geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri

Performans yönetiminin en önemli aşaması olan performans değerlendirmesinin objektif esaslara göre yapılması, yıllardır akademisyenlerin ve yöneticilerin zihnini kurcalayan bir konu olmuştur. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiştir. Hemen her yöntem, bir diğerinin bazı sorunlarını giderirken beraberinde yeni sorunlar getirmiştir. Objektifliği artırmak için getirilen bir çok kriter ve yöntem, uygulamayı karmaşıklaştırmıştır. Belirli bir sektörde, belirli personel yapısında, belirli büyüklükte bir firmada başarılı olan bir yöntem, diğerlerinde benzer başarıyı gösterememiştir. Literatürde çokça tartışılmakta olan bu konuda bilinmesi gereken, tüm firmalar için geçerli mükemmel bir sistemin olmadığı yönündedir. Aşağıda başlıca yöntemler ana hatları ile tanımlanmıştır:

Dereceleme ölçeği: Belirlenmiş performans kriterlerinin belirli derecelerinin işaretlenmesine dayalı bir yöntemdir. Geleneksel performans değerlendirme formlarında çok kullanılan bir yöntemdir. Performans farkları görülebilir ve sayısal analizlere imkan verir.

Karşılaştırma: Mevcut personelin, performansları yönünden birbirleri ile karşılaştırılmasıdır. Bunun için farklı yöntemler kullanılabilir. **Basit sıralama**, personel sayısının az olduğu durumlarda, personelin en başarılısından en az başarılısına doğru sıralanmasıdır. **İkili karşılaştırma**, tüm personelin birbiri ile tek tek karşılaştırılması sonucu yapılan sıralamadır. Bu yöntemler performans faklarını göstermez. **Zorunlu dağıtım**, ise personelin çan eğrisine uygun olarak çeşitli performans gruplarına dağıtılmasıdır.

Hedeflerle yönetim: Personelin kendisine verilen hedefleri ne ölçüde yerine getirdiğine dayanan bir değerlendirme yöntemidir. Ayrı bir başlık altında detaylarıyla incelenecektir.

Yetkinlik bazlı değerlendirme: Performansa yol açtığı varsayılan yetkinliklerin çalışanda ne ölçüde bulunduğuna ilişkin bir değerlendirme yöntemidir. Ayrı bir başlık altında detaylarıyla incelenecektir.

360 derece performans: Performans kriterlerinden çok, değerlendiricilerin çeşitliliğine dayanan bir yöntemdir. Çeşitli performans değerlendirme yöntemlerinin kriterleri kullanılabilir. Değerlendirme, kişinin kendisi, yöneticileri, astları, müşterileri ve iş ilişkisinde bulunduğu eş düzey çalışanlar tarafından yapılır. Amaç, farklı değerlendiricilerin farklı bakış açılarıyla objektifliği sağlamaktır. Etkili bir yöntem olmakla birlikte, bilgi teknolojilerinden yararlanmadan kullanılması zordur. Ayrıca kurum kültürünün de böyle bir uygulamaya (özellikle astların değerlendirmesine) uygun olması gerekir.

Değerleme merkezi: Personelin, değerlendirici bir kurul önünde somut iş sonuçları ile çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesidir. Önemli yetkinliklerin çeşitli testlere tabi tutulabildiği bu yöntemde hem değerlendiricilerin, hem de değerlendirme araçlarının çokluğu objektifliği artırır. İşe alım, terfi gibi amaçlarla da kullanılan bu yöntem diğerlerine göre daha çok zaman alıcı, zor ve pahalıdır.

Balanced-scorecard: Aslında işletme performansının bir bütün olarak çeşitli faktörlere (finansal, müşteri, süreçler, öğrenme vb.) göre değerlendirildiği bu yöntem, takım ve bireysel performansı ölçen bir araç olarak da kullanılabilmektedir. Burada değerlendirme kriterleri, farklı bakış açılarından gruplandırılmıştır.

Literatürde işaretleme listesi, alan incelemesi, kritik olay yöntemi gibi daha birçok değerlendirme yöntemi vardır. Burada amaç, genel hatları ile de olsa yöneticinin bakış açısını genişletmektir. Bu konularla ilgili İK bölümüne öneride bulunmak isteyen bir yönetici, yukarıda çok kısa verilen bilgileri daha derinlemesine araştırmalıdır.

Performans yönetimi aşamaları

Performansı yönetebilmek için bazı aşamalardan geçilir. Detayları sonraki bölümlerde belirtilecek olan bu aşamalar aşağıda özetlenmiştir:

Performans kriterlerinin belirlenmesi: Personelin performansının hangi kriterlere göre (hangi hedef türleri, hangi yetkinlikler), hangi ağırlıklarla nasıl ölçüleceğinin belirlenmesidir.

Performans izleme: Belirlenen kriterlere göre personelin izlenmesi, değerlendirme aşamasında kullanılabilecek performans kayıtlarının tutulması ve önemli değişiklikler olduğunda performans kriterlerinin gözden geçirilerek revize edilmesidir.

Performansın değerlendirilmesi: Performans yönetim sisteminin en önemli aşamasıdır. Belirli periyotlarda, bir veya daha fazla değerlendirici tarafından, personel ile görüşülerek veya ayrı olarak, sonuçlarına personelin katılımı sağlanarak veya sadece bilgi verilerek yapılabilir. Bu aşamada hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve personelde gerekli yetkinliklerin ve diğer kriterlerin ne ölçüde bulunduğu değerlendirilir.

Gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi: Performans yönetimi sürecinin önemli çıktılarından olan eğitim ve kariyer gelişimi ihtiyaçlarına ilişkin hususların belirlenmesidir.

Performans yönetimi ve kurumsal değişim

Firmalar, hedeflerine ulaşmak için temel yetkinliklerini gözönünde bulundurarak stratejiler geliştirirler. Firmanın temel yetkinlikleri, faaliyet gösterdiği alana ilişkin temel becerileridir. Firmanın yapabilirliklerini bu temel yetkinlikleri belirler ve dolayısıyla bu yetkinlikler aynı zamanda firmanın rakiplerine oranla daha iyi oldukları, rekabet avantajı sağlayabilecekleri alanlardır.

Firmanın kültürü, bazı temel yetkinliklerin de belirleyicisidir. Örneğin firmanın temel yetkinliklerinden biri yaratıcılık ise, çalışanların yeni fikirler üretmelerine, bu fikirleri denemelerine uygun, yapılan hataları öğrenme süreci olarak gören bir firma kültürü var demektir. Çalışanların fikirlerini açıkça dile getiremediği, en ufak bir hatanın cezalandırıldığı bir firmada, yaratıcılığın temel yetkinlik olması çok zordur.

Firmaların belirledikleri stratejiler, en iyi sonucu verecek stratejiler olmayabilir. Çünkü firmalar stratejilerini belirlerken temel yetkinliklerinden bağımsız hareket edemezler, olmayan yada zayıf bir yetkinliğin üzerine strateji kuramazlar. Dolayısıyla firmanın hedeflerine ulaşmak için daha iyi stratejiler kurabilmesi, daha başka bazı kurumsal yetkinliklerin kazanılmasını (marka yaratabilmesi, dış pazarlarda daha etkin faaliyet gösterebilir olması vb.) gerektirebilir.

Firmanın yetkinlikleri, bireysel yetkinliklerin toplamından çok daha fazla bir şeydir. Firmanın yönetim organizasyon sistemleri (know-how) ile bunlara ilişkin tecrübelerinin (örgütsel hafıza) olması sonucu bir bütün olarak yetkinliği, parçalarından daha fazladır. Bununla birlikte firmanın temel yetkinliklerinin geliştirilmesinde bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi önemli bir yer tutar.

Performans yönetim sistemi, bireysel yetkinliklerin geliştirilmesinde önemli bir araçtır. Geliştirilmesi istenen bazı bireysel yetkinlikler personelin kişisel gelişim hedefleri olabileceği gibi, eğer bu yetkinliğin firmanın tüm personeli tarafından geliştirilmesi isteniyorsa, yetkinliklerin değerlendirmesinde bir kriter olarak da alınabilir. Performans değerlendirme kriteri olan bir yetkinlik de tüm personelin kendisini geliştirmek zorunda hissedeceği bir yetkinlik haline gelecektir.

Performans yönetiminde değerlendirme kriteri olan yetkinlikler, aynı zamanda kurum kültürünün de o yönde değişmesi için itici bir güç olabilir. Örneğin, yöneticilerin astlarından bilgilerini saklamasının ve onları yetiştirmemesinin yerleşmiş olduğu bir kurum kültüründe, değerlendirme kriteri olarak "yerine adam yetiştirme" gibi bir kriterin konması ve bunun gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, yöneticilerin tutumlarını da değiştirecektir. Böylece bilgi saklama kültürü yerini paylaşım kültürüne bırakacaktır. Kurum kültürünün değişimi, kurumsal değişimin çok önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla kurumsal değişim projelerinde performans yönetimi de önemli bir araç olarak kullanılabilecektir.

Performans yönetimi ve hedefler

Performans yönetiminde kullanılan en önemli yöntemlerden biri amaçlara göre, diğer bir deyişle hedeflerle yönetimdir. Dolayısıyla personelin hedefleri ve bu hedeflere ulaşılma derecesi, objektif bir performans değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir.

Hedef belirleme ve roller

Hedef belirlemede üst yönetimden başlayarak firma içinde çeşitli kademelere düşen rol ve sorumluluklar vardır.

Üst yönetim: Hedef belirlemede üst yönetimin temel rolü, firmanın vizyonuna uygun olarak stratejik hedefleri, bunlara uygun olarak da firmanın, uzun, orta ve kısa vadeli hedeflerini belirlemektir. Üst yönetim aynı zamanda firmanın bu hedeflere ulaşabilmesi için, firmanın tüm süreçlerinin, birim ve bölümlerinin hedeflerini de belirlemelidir.

Yöneticiler: Üst yönetimden aldıkları hedefleri gerçekleştirebilecek faaliyetleri ve bunlara ilişkin hedefleri belirlemek, yöneticilerin sorumluluğundadır. Diğer bir değişle, ilk aşamada birim, bölüm veya süreçlerin hedefleri, bunları gerçekleştirecek operasyonel, yani eyleme dönük hedeflere dönüştürülür. Daha sonra belirlenen bu operasyonel hedefler, pozisyon ve kişi bazında dağıtılır. Ayrıca ara hedefler veya kontrol noktaları ile hedefe ulaşılmasının ölçümü için kriterler de belirlenir.

Çalışanlar: Kendisine verilen pozisyon hedefleri hakkında geribildirim verme sorumluluğu ise çalışanlardadır. Bu geribildirim içinde belirlenen hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olup olmadığı, hedefin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar ve yöneticinin desteği, ölçüm kriterlerinin uygunluğu gibi konular vardır. Sonuçta hedefleri çalışanlar yerine getireceği için yöneticisi ile hemen her konuda mutabakata varmış olmalıdırlar.

Hedef uyumu ve kurumsal hedeflerin indirgenmesi

Hedeflerin belirlenmesinde yukarıda belirtilen rol ve sorumluluklar, hedeflerin birbirleriyle uyumlu olmaları zorunluluğundan kaynaklanmıştır. Firmanın hedeflerine en etkin şekilde ulaşması, bu yolda yapılacak tüm çabaların bu hedeflere odaklanması ile mümkündür. Hedefler arasındaki uyum ise, iki türlü sağlanabilir. İlki, çalışan hedeflerinden yola çıkarak firma hedeflerinin

belirlenmesi, yani tümevarım yöntemi; ikincisi ise firma hedeflerinden yola çıkarak çalışan hedeflerinin belirlenmesi, yani tümdengelim yöntemi.

Bu yöntemlerden ilkinin uygulanması sonucu belirlenen firma hedeflerinin firmayı ne kadar vizyonuna taşıyacağı şüphelidir. Böyle bir yöntemde aslında yöneticilere de ihtiyaç yoktur. Olması gereken, ikinci yöntemdir. Yani firma vizyonuna uygun firma hedeflerinin çalışanlara indirgenmesidir. Ancak yukarıdan aşağıya yapılan bir hedef indirgemesine, mutlaka çalışanların da katılımı gerekmektedir.

Aşağıdan yukarıya olan çalışanların hedef belirlenmesine katılımı ve hedef uzlaşması şu açılardan önemlidir: Öncelikle gerçekçi olmayan hedefler revize edilerek ulaşılabilir hale getirilir. Dolayısıyla, hedef indirgemede yapılan olası hatalar baştan belirlenir ve ona göre önlem alınabilir. İkincisi ve daha önemlisi, yönetici tarafından verilen ve çalışanın belirleme sürecinde hiçbir katkısı olmadığı hedefler, yöneticinin hedefleri gibi görülür. Oysa bu sürece çalışan da dahil edilirse bunlar artık ortak hedefler olur, çalışanlar bu hedefleri sahiplenir ve ulaşmak için azami çabayı gösterir. Çalışan hedefin belirlenmesine baştan katkıda bulunduğu için yerine getirilmemesi durumunda artık çok fazla bir mazereti kalmaz.



- Yukarıdan aşağıya : **hedef indirgenmesi**
- Aşağıdan yukarıya : **katılım ve hedef uzlaşması**

Şekil-14: Hedeflerin uyumlaştırılması süreci

Şekil-14'den görüleceği üzere, hedef indirgemesi ve çalışanların katılımı ile hedef uzlaşması ters yönde akışlara sahip olup etkin hedef uyumlaştırma sürecini tanımlar.

İyi bir hedefin özellikleri, SMART tekniği ve ölçeklendirme

İyi bir hedefin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır. Literatürde bu özelliklerin İngilizce adlarının baş harflerinden oluşan SMART deyimi, iyi bir hedefi tanımlamak için kullanılır. SMART, İngilizce sözcük anlamı olarak da "akıllı, zeki" anlamına gelir. Bu özellikler:

Spesific: İyi bir hedef, belirli olmalıdır. Bu özellik hedefin genel ifadelerle değil, özgün, açık, net ifadelerle tanımlanması gerektiğini ortaya koyar. Ayrıca hedefin konusunun sınırları belirli olmalıdır. Örneğin, "satışları artırmak" genel bir ifadedir.

Miktar olarak mı? Ciro olarak mı? Hangi ürün? Hangi bölgede? Buna karşın "A bölgesinde X ürününün satış miktarını artırmak" daha özgün ve açık bir ifadedir.

Measurable: İyi bir hedef, **ölçülebilir** olmalıdır. Aksi takdirde hedefe ulaşılıp ulaşılmadığının veya ne derecede ulaşıldığının belirlenmesi çok zordur. Yukarıdaki örnekte yer alan ifade, bu haliyle ölçülebilir değildir. Ancak bu hedef ".....satış miktarını bir önceki yılın satışlarına göre %30 artırmak" olarak değiştirilirse ölçülebilir duruma gelmiş olur.

Achievable: İyi bir hedef, **ulaşılabilir** ama zorlayıcı olmalıdır. Hedef ulaşılmaz bir hedef ise, çalışan hiçbir şekilde hedefe ulaşamaz. Böylece gerçekçi bir hedefe göre başarılı olan bir çalışan başarısız olarak görünür. Bu durum personele yapılan bir haksızlığın yanında personelin motivasyonunu düşürür. Diğer yandan yolun başında veya ortasında nasıl olsa hedefe ulaşamayacağını anlayan bir çalışan çabalarını gevşetebilir. Bununla birlikte hedefin biraz zorlayıcı olması gerekir. Gelişimin temelinde bu vardır. Yukarıdaki örnekte normal olarak satışların yıllık %10 artacağı öngörülüyorsa çalışana %12 artış hedefi vermek hem ulaşılabilir, hem çalışanı zorlayıcı bir hedef haline gelmiş olur.

Related: İyi bir hedef, kurumsal ve kişisel hedeflerle **ilişkili** olmalıdır. Bunun anlamı verilen hedefin kurumsal hedeflere uygun olması veya kişinin gelişimine katkı sağlamasıdır. Yukarıdaki örnekte firma o yıl A bölgesinden çekilme kararı almışsa verilen hedef kurum hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunmadığı gibi çelişmektedir.

Time Bounded: İyi bir hedef, **zamanla sınırlandırılmış** olmalıdır. Yani hedefin ne zamana kadar gerçekleştirilmiş olacağı da belirlenmelidir. Yukarıdaki örnekte verilen %12 artış hedefine

ne zamana kadar ulaşılacağı belirtilmelidir. " ... yılı sonuna kadar" ifadesinin eklenmesi durumunda hedef SMART, yani akıllı bir hedef haline gelecektir.

Bazı kaynaklarda yukarıdaki özelliklerden spesific yerine scaled, achievable yerine de agreed deyimi kullanılmıştır. Aslında bu iki özellik de iyi bir hedefte bulunması gereken özelliklerdir.

Scaled: İyi bir hedef aynı zamanda ölçeklendirilmiş olmalıdır. Bunun anlamı hedefe ulaşılıp ulaşımadığı şeklinde 0,1 sonuçlarının yanında, ara değerlere de yer verilmesidir. Örneğin performansın 5'li ölçeğe göre belirlendiği bir değerlendirmede satışların;

- %12 ve üzerinde artması 5 puan,
- %10-11 artması 4 puan,
- %9-10 artması 3 puan,
- %7-8 artması 2 puan,
- %6 ve altında artması 1 puan olarak ölçeklendirilebilir.

Agreed: İyi bir hedef yönetici ve çalışan arasında uzlaşılmış olmalıdır. Bu uzlaşma yukarıda belirtilen tüm özelliklerde olmalıdır. Yani hedefin konusu, miktarı, ilişkisi, ulaşılabilirliği, zamanı, ölçek dereceleri gibi konularda çalışan ve yönetici uzlaşmış olmalıdırlar.

Hedef türleri ve hedeflerin ağırlıklandırılması

Bir çalışana verilebilecek hedefler genellikle üç kategoride toplanır:

Süreç/iş hedefleri: Bunlar çalışanın bulunduğu pozisyonun ve/veya sorumlu olduğu sürecin olağan görevlerine ilişkin hedefleridir. Örneğin, bir satış temsilcisine verilen satış hedefleri

bu türdendir. Çalışanlara verilen hedeflerin önemli bir kısmını bu tür hedefler oluşturur.

Proje hedefleri: Bunlar, çalışanın olağan görevleri dışında kalıp da belirli bir dönem için kendisine verilmiş özel bir göreve ilişkin hedeflerdir. Örneğin, bir satış temsilcisine, mevcut tüm müşterilerin bilgilerinin bilgisayardaki yeni CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) programına girilmesi görevi verilmiş olabilir. Ya da diğer üç satış temsilcisiyle birlikte satış prosedürünün güncelleştirilmesi için kurulan bir proje takımında görevlendirilmiş olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, verilen proje hedefinin ya değerlendirme dönemi içinde tamamlanacak olması, yada değerlendirme dönemi sonunda gelinecek noktanın ölçülebilir olmasıdır. Ayrıca tüm görevleri belirli bir projeye ilişkin olan çalışanlar için bu projenin hedefleri, artık iş hedefi haline gelir.

Kişisel gelişim hedefleri: Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için onlara bazı yetkinliklerini geliştirmeleri için hedefler de verilebilir. Örneğin, yabancı dilin veya belirli bir alandaki bilgilerin geliştirilmesine yönelik hedefler bu türdendir. Bu tür hedeflerde dikkat edilecek nokta, belirlenecek hedeflerin SMART özelliklerini taşımaları gerektiğidir.

Görüldüğü üzere, bir çalışana farklı hedef türlerinden hedefler verilebilir. Üstelik her bir hedef türünde birden fazla hedef vermek mümkündür. Bu da hedeflerin ağırlıklandırılması sorununu gündeme getirir. Bu sorunu iki aşamada çözmek gerekir:

1. Hedef türlerinin ağırlıklandırılması: Öncelikle iş, proje ve kişisel gelişim türlerindeki hedeflerin toplam ağırlıkları belirlenmelidir. Örneğin, "iş hedeflerinin toplam ağırlığı %70, proje hedeflerinin toplam ağırlığı %20, kişisel gelişim hedeflerinin toplam ağırlığı %10 olacaktır." şeklindeki bir ağırlıklandırma,

bu konudaki genel bir kuralı ifade eder. Ancak bu kesin ifadeler, bazı pozisyonlar için uygun olmayabilir. Tüm pozisyonların mutlaka bir proje ve/veya kişisel gelişim hedefleri olması gibi bir zorunluluk yoktur. Bunun için, "iş hedeflerinin toplam ağırlığı %50'den az, proje hedeflerinin toplam ağırlığı %30'dan fazla, kişisel gelişim hedeflerinin toplam ağırlığı %20'den fazla olamaz." gibi bir kural ağırlıklandırmada esneklik sağlar.

2. Türler içinde hedeflerin ağırlıklandırılması: Hedef türlerinin toplam ağırlıkları belirlendikten sonra hedeflerin ağırlıklandırılmasında iki yöntem vardır. Bunlardan eşit ağırlıklandırmada o hedef türünün toplam ağırlığı, hedef sayısına bölünür. Örneğin, iş hedeflerinin toplam ağırlığı %60 ise ve 4 iş hedefi belirlenmişse her bir hedefin toplam ağırlığı %15'tir. Diğer yöntem esnek ağırlıklandırmadır. Gerçek yaşama daha uygun olan bu yöntemde hedeflere önem derecesine göre ağırlık verilir. Yukarıdaki örnekte en önemli hedefe %30, sonraki hedefe %20, diğer iki hedefe %5'er ağırlık verilebilir.

Hedeflerin ağırlıklandırılmasında esneklik arttıkça, çalışma yaşamının pratiklerine uygun daha gerçekçi sonuçlar alınabilmektedir; ancak her bir personel için ayrı ayrı hesaplama yapma zorunluluğu, performans puanının hesaplanmasını zorlaştırmaktadır. İleride buna yetkinliklerin değerlendirilmesi de eklenince sistem daha da karmaşıklaşacaktır. O yüzden bu tür sistemlerin bazı bilgisayar programları üzerinde kurgulanması gerekecektir. Aksi taktirde uygulanma şansları çok zordur.

Rutin görevler ve hedef belirlemede zorluklar

Objektif sonuçların alınabilmesine karşın performans yönetiminde hedeflerin bir değerlendirme kriteri olarak kullanılmasının

bazı uygulama koşulları vardır. Öncelikle hedef belirleme, operasyonel süreçlere daha uygundur. Destek süreçlerinde uygulanmaları daha zordur.

Operasyon süreçleri, üretim, satış gibi firmanın asıl faaliyet konusu ile ilgili ve firmaya gelir kazandıran süreçlerdir. Buna karşılık, operasyon süreçlerinin etkin bir şekilde işlemesi için firmanın ana faaliyet konusu dışında kalan süreçler ise destek süreçlerdir.

Bir sürecin operasyon veya destek süreci olup olmaması, firmanın ana faaliyet konusu ile ilgilidir. Örneğin İK süreçleri ve bu çerçevede seçme yerleştirme süreci bir üretim işletmesi için destek sürecidir. Ancak ana faaliyet konularından biri seçme yerleştirme olan bir İK firması için bu süreç, operasyonel süreçtir. Bir İK firmasında bakım onarım süreci destek süreç iken, ana faaliyet konusu teknik servis vermek olan bir firma için bu süreç operasyonel bir süreçtir. Operasyonel sürecin temel karakteristik özellikleri, firmanın ana faaliyet konularına ilişkin olması ve dolayısıyla bu süreçten gelirin elde edilmesidir.

Operasyonel süreçlerdeki görevlere ilişkin hedefler firma hedeflerine uygun olarak belirlenebilirken, destek süreçlerdeki görevler firmanın hedefleri ile doğrudan ilişkilendirilemeyen rutin görevler halinde olmaktadır. Çünkü çoğu kez destek süreçlerinde yapılacak işler, operasyonel süreçlerin hedeflerine bağımlıdır. Örneğin muhasebe bölümüne "önümüzdeki yıl şu kadar adet satış faturası gireceksiniz" şeklinde bir hedef verilemez. Çünkü gelecek yıl kaç adet satış faturası kesileceği, satış bölümünün yaptığı satışlara bağlıdır. Aynı şekilde kaç adet alış faturasının girileceği satın alma bölümünün yaptığı alımlara, onların yaptığı satın almalar üretim bölümünden gelen malzeme taleplerine, üretim

bölümlerinin yaptığı malzeme talepleri yapılan üretime, o da satış tahminlerine bağlıdır.

Diğer yandan destek süreçlerdeki rutin görevlerde sayısal hedef belirlemek zordur. Örneğin, bir muhasebe elemanının mali mevzuata ve firma politikalarına uygun olarak yaptığı rutin görevler belirlidir. Muhasebe elemanının yapmak zorunda olduğu ve sınırları oldukça belirli rutin görevler için hedef belirlemek oldukça zordur.

Bununla birlikte bu tür pozisyonlar için mevcut görev tanımlarından bazı hedefler çıkarmak, yine de mümkündür. Görev tanımında belirtilen sorumluluklardan SMART tekniğine uygun olarak bazı hedefler çıkarılabilir. Kaç fatura girileceği belirtilemez ama, fatura girme süresinin kısaltılması (özellikle yavaş çalıştığı görülen bir personele) hedef olarak verilebilir.

Kuşkusuz bu şekilde verilen hedefler, biraz "zorlama" hedefler olmaktadır. Eğer rutin görevlerden gerçekten çalışanın performansının göstergesi olabilecek bazı hedefler çıkarılabiliyorsa bunlar kullanılmalıdır. Bunun dışında "zorlama" hedeflerin ne çalışana, ne yöneticiye, ne de firmaya yararı vardır.

Hedef yazılması zor olan böyle durumlarda, hedefler yerine mevcut görev ve sorumluluklar kullanılabilir. Bu durumda iki yol vardır: Birincisi tüm görevleri bir bütün olarak belirli kriterlerle göre değerlendirmektir. Örneğin, yapılan işin "miktarı", "kalitesi", "zamanında yapılması" gibi. Bu yöntem basit ve tüm görevlere uygulanabilmesi bakımından avantajlıdır. Ancak görevler arasındaki performans farklarını ortaya koyamaz ve geliştirilmesi gereken alanları belirleyemez.

Diğer bir yöntem ise hedeflerin yerine en önemli görevlerin yazılması ve yukarıda belirtilen kriterlerin tamamına göre tek

bir değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntemde görevlere de farklı ağılıklar verilerek daha gerçekçi sonuçlar bulunabilir. Yöntemin esası, çalışanın bir görevdeki başarısını söz gelimi "çok iyi"den "çok zayıf"a kadar 5'li bir ölçekte değerlendirmektir.

Yukarıdaki her iki yöntem de hedefler gibi objektif ölçülebilir kriterlere dayanmadığından elde edilecek sonuçlar da subjektif olacaktır. Ancak zorlama sayısal hedeflere nazaran çalışanın o görevdeki performansını daha iyi ölçeceği değerlendirilmektedir.

Operasyonel görevlerde bile bazen çalışanın tüm görevleri ile ilgili sayısal hedefler belirlemek zor olabilir. Bu mümkün olsa bile bu durumda birçok hedefle karşı karşıya kalınmış olur. Operasyon çalışanına genel olarak 3-6 hedef verilmesi yeterli olmaktadır. Zaten bir çalışanın 6'nın üzerinde hedefe aynı anda odaklanması oldukça zordur. Bu durumda önem derecesi az olan hedefler, değerlendirmeye alınmamış olacaktır. Bu da çalışanın performans değerlendirmesinde dikkate alınmayan görevlere ilişkin hedeflerin ihmal edilmesine yol açabilecektir.

Bu noktada, gerek operasyonel, gerek rutin görevlere ilişkin hedeflerin, çalışanın tüm görevlerine ilişkin performansının % kaçını oluşturduğuna dikkat etmek gerekecektir. Eğer belirlenen hedefler çalışanın tüm görevlerine ilişkin performansını kapsamıyorsa "diğer görev ve sorumlulukları" tarzında bir değerlendirme kriterinin dikkate alınmasında yarar vardır. Kuşkusuz bu kriterin değerlendirilmesi subjektif olacaktır. Ancak çalışanın sadece performans değerlendirme formunda belirtilen hedeflerine odaklanıp, diğer görevlerini ihmal etmesinden daha iyi bir sonuç elde edilecektir.

Son olarak, hedeflerle yönetim, sonuç odaklı bir yaklaşımdır. Oysa sayısal hedeflere ulaşmak kadar, bu hedeflere nasıl

ulaşıldığı ve yapılan işin kalitesi de önemlidir. Kısa dönemli hedeflere her ne pahasına olursa olsun ulaşmak, bazen firmanın uzun dönemli hedeflerine zarar verebilir. Özellikle satış ekiplerine konulan katı kotaların bu açıdan da değerlendirilmesi, satış miktarı kadar, müşteri memnuniyeti, iade oranı, satış maliyeti, yeni müşteri kazanma oranı, görüşme sayısı, şikayet oranı, eski müşterileri tutma oranı gibi farklı kriterlerin de dikkate alınması gerekir.

Hedef izleme/performans yönetimi ilişkisi

Performans yönetiminin önemli aşamalarından biri hedef izlemedir. Çoğu zaman performans döneminin başında belirlenen hedefler, hem yönetici hem de çalışanın aklına ancak performans değerlendirme zamanında gelmektedir. Oysa bu hedeflerin belirlenmesinin amacı sadece performans değerlendirmesine baz oluşturmak değil, performansı yönetmektir. Eğer bu hedeflerin gidişatı performans dönemi boyunca izlenmiyorsa, o zaman gerçekten performans değerlendirme sistemi yöneticiye bir angarya, bir yük demektir. Çünkü asıl elde edilebilecek fayda, yani performansın yönetilmesinde işe yaramıyor demektir.

Bu noktada asıl sorumluluk sistemden çok, yöneticidedir. Sistemde izleme ve ara değerlendirme aşamaları olsun olmasın, bunlar hedeflerle yönetimin ve performans yönetiminin doğasında vardır. Personelinin performansını yönetmek isteyen bir yönetici aşağıdakileri yapmalıdır:

Eylem planı ve ara hedeflerin belirlenmesi: Hedeflerin belirlenmesinden sonra yönetici çalışanından her hedefin gerçekleştirilmesine ilişkin bir eylem planı istemelidir. Bu eylem planında belirlenen hedefe ulaşmak için hangi faaliyetlerin hangi

zaman diliminde yapılacağı ve ne elde edileceği yer almalıdır. Böylece performans dönemi içinde her bir hedefe ilişkin kontrol noktaları ve ara hedefler belirlenmiş olacaktır. Böyle bir hazırlık çalışanın faaliyetlerini planlamasına da yardımcı olacak ve ona planlı çalışma alışkanlığını kazandıracaktır. Diğer yandan bu hazırlık ile ona hedeflerini gerçekleştirebilmesine yönelik gerçekçi bir eylem planı ile koçluk yapmış olacaktır.

Sürekli izleme ve ara değerlendirmelerin yapılması: Performans dönemi boyunca yönetici çalışanının faaliyetlerini sürekli izlemeli ve belirli periyotlarla değerlendirmelidir. Bu değerlendirme, yöneticiye bağlı kişi sayısıyla ilişkilidir. Kendisine çok sayıda kişinin bağlı olduğu yönetici bu iş için belki daha az zaman ayırabilecektir ama 6 aylık bir dönemde en az iki ara değerlendirme yapmakta yarar vardır. Bu tür ara değerlendirme yapmanın en önemli faydası, eğer yanlış giden bir şeyler varsa bunları fark edip bir an önce önlem almaktır, yani ara değerlendirme sonuçlarına göre çalışanı desteklemek ve onu yönlendirmektir. Diğer yandan, dönem başında hedeflerin belirlendiği duruma göre sonradan ortaya çıkan değişiklikler, hedeflerde bazı revüzyonların yapılmasını gerektirebilir. Bu tür makul sebeplerle hedeflerin değiştirilmesi mümkündür.

Dönem içi kayıtların tutulması: Çoğu yönetici, çalışanları ile haftalık toplantılar yaparlar. Bu toplantılarda geçen hafta yapılan faaliyetler değerlendirilir, gelecek haftanın planları konuşulur. Aslında yapılan bu toplantılar da performans yönetimi ile ilişkilidir; ama nedense performans değerlendirme sisteminden ayrıymış gibi düşünülür. Oysa yapılan iş performans yönetiminin ta kendisidir. Bu aşamada yapılması gereken sadece bu toplantılarda görüşülen konuları kayıt altına almaktan ibarettir.

Bir çalışana raportörlük görevi verilerek bu sorun kolayca çözülebilir. Üstelik bu tür kayıtlama, sadece performans yönetiminde değil, daha bir çok konuda yöneticinin işine yarayacaktır. Bu noktada çalışan aleyhine delil toplamak gibi olumsuz düşünceler yerine, geçmişteki faaliyetlere ilişkin kurumsal hafızadan yararlanma gibi olumlu düşüncelerin referans alınması daha doğru bir yaklaşımdır. Toplantı raporlarından başka, faaliyet raporları, tutanaklar, kalite raporları gibi dönem içinde tutulan çeşitli kayıtlar, performans değerlendirme aşamasında gözden geçirilebilir.

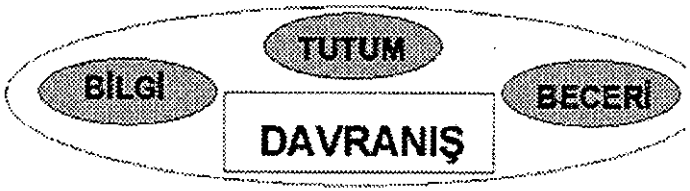
Sonuç olarak temel amaç, performansı yönetmektir. Dönem içinde yapılan ara ve nihai performans değerlendirmeleri ise bu temel amaca ulaşmak için kullanılabilecek temel araçlardır. Yukarıda görüldüğü üzere performansı yönetmek için daha birçok araç kullanılabilir. Bu yöneticinin tarzına ve bilgisine bağlı olan bir konudur.

Performans yönetimi ve yetkinlikler

Performans yönetiminde yetkinlikler iki açıdan önem taşır: Öncelikle hedeflerin sonuç odaklı olmasına karşın, yetkinlikler gidilen yol ile ilişkilidir. Bu ilişki kalite kontrol ile kalite güvence sistemi arasındaki ilişkiye benzer. Kalite kontrolde kalite standartlarına uygun olmayan ürünler, belirli kontrol aşamalarından geçirilerek ayrılır. Kalite güvencede ise, istenen kalite standardında ürün üretilmesi, belirli süreçlerin ve koşulların sağlanması ile güvence altına alınmaya çalışılır. Benzer şekilde yetkinlikler de, belirli performans düzeyini garanti altına alan unsurlardır.

Yetkinlikler ve türleri

Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırdedici olan bilgi, beceri ve tutum'ları kapsayan gözlemlenebilir davranış'lardır (Şekil-15).



Şekil-15: Yetkinlik çerçevesi

Örneğin iletişim yetkinliğinin bilgi boyutu iletişim teknikleri eğitimi ile öğrenilebilir. Beceri boyutu kişilik özelliklerine bağlı olmakla birlikte zaman içerisinde deneyim ile geliştirilebilir. Ancak bunlar, yetkinlik için yeterli değildir. Kişinin iletişim konusunda olumlu bir tutuma sahip olması, bilgi ve becerisini yaptığı işte davranışları ile sergileyebilmesi de gerekir. Zaten davranış yetkinliğin dışa yansımasıdır. Dışa yansımayan, yani davranışa dönüşmeyen bir yetkinliğin ne kişi için, ne de firma için bir yararı vardır. Yetkinlikleri çeşitli açılardan sınıflamak mümkündür:

Kurumsal/süreç/pozisyon yetkinlikleri: Bazı yetkinlikler tüm çalışanlar için önemli olup bunlara kurumsal yetkinlikler denir. Kurumsal yetkinlikler ile firmanın yetkinlikleri arasında yakın bir ilişki vardır. Bazı süreçler, özel bazı yetkinlikleri gerektirebilir. Örneğin, satış sürecinin ikna etme, satın alma sürecinin

müzakere yetkinliği gibi. Bu tür yetkinlikler belirli bir veya birkaç sürece ilişkin olup bunlara da süreç yetkinlikleri denir. Bazen de belirli tür yetkinlikler sadece bir veya birkaç pozisyon için gerekli olabilirler. Bunlara da pozisyon yetkinlikleri denir.

Yönetim/çalışan yetkinlikleri: Yöneticilerin, diğer çalışanlara göre ek bazı yetkinliklere (koçluk, strateji belirleme vb.) sahip olmaları gerekir. Bunlara da yönetim yetkinlikleri denir.

Davranışsal/mesleki yetkinlikler: Sonuçta tüm yetkinlikler davranışlara dönüşmekle birlikte, bazıları işin kendisi, bazıları da işin yapılış şekline ilişkindir. İşin kendisine yönelik ve daha çok teknik boyutu olan yetkinliklere (makine kullanımı, problem çözme, öğrenme, yabancı dil vb.) mesleki yetkinlikler denir. İşin yapılış şekli, özellikle kişilerarası ilişkilere yönelik (iletişim, ekip çalışması, koçluk vb.) yetkinliklere ise davranışsal yetkinlikler denir.

Kuşkusuz, yukarıdaki kriterlerle tüm yetkinlikleri kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bununla birlikte genel hatları ile de olsa yetkinlikler arasındaki farkları bilmekte yarar vardır.

Yetkinlikler gelecekteki performansın önemli bir göstergesi olduğuna göre, bunlara özellikle işe alım sürecinde dikkat edilmesinin önemi açıktır. Bununla birlikte, yetkinliklerin önemli ölçüde geliştirilebilir olduğu ve zaman içinde değişebileceği de gözden uzak tutulmamalıdır. Bu noktada performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalardan biri, bazı kişilik özelliklerinin bir değerlendirme kriteri olarak alınmasıdır. Bunlar performans döneminde değişmeyecek özellikler olup bunların değerlendirilmesinin yeri, işe alım sürecidir.

Yetkinliklerin belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi, oldukça hassas bir konudur. Bu konuda iki yaklaşım izlenebilir: Dış kaynaklardan yararlanarak hazır yetkinlik havuzları, tanımları, dereceleri ve ölçüm sistemlerinden yararlanmak ya da bu sistemi firma içinde geliştirmek. Kuşkusuz her iki yöntemin de avantajları ve dezavantajları vardır. Bunların detaylarına girmeden, firma içinde yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin genel hatları ile bazı hususları belirtmekte yarar vardır.

Öncelikle firma içinde ilgili tüm yöneticilerin ve dahi çalışanların katılımıyla bir beyin fırtınası yapılarak taslak yetkinlik listesi oluşturulur. Burada amaç, herhangi bir sınırlama yapmadan yetkinlik olabilecek tüm kavramları sıralamaktır. Daha sonra bunların bir kısmının kişilik özelliği, bir kısmının da diğer bir yetkinliğin alt unsuru veya davranış göstergesi olduğu görülecektir, ancak beyin fırtınası aşamasında bu önemli değildir.

Sonraki aşamada, yetkinliklerin tanımlanmasına geçilebilir. Performans değerlendirme aşamasında kullanılabilecek yetkinlikler bu aşamada önseçimle belirlenebilir ve sadece bunlar tanımlanabilir. Ancak henüz yetkinliklerin içeriği belirli olmadığından yapılan seçim, tanımlar yapıldıktan sonra tekrar gözden geçirilmelidir. Yetkinlik tanımlarında ekip çalışması yapılmasının büyük önemi vardır. Çünkü farklı bilgi ve deneyimden gelmiş kişilerin farklı bakış açıları, yetkinliklerin tanımlanmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Özellikle ekipte psikoloji kökenli bir üyenin bulunmasında yarar vardır.

Yetkinlik tanımlarının yapılması çok kolay değildir. Bunun için önce sözlük anlamlarının gözden geçirilmesi, literatür taraması ile

bu yetkinliğe ilişkin görüşlerin derlenmesi gerekir. Bu aşamada farklı kurumların yetkinlik tanımlarından da yararlanılabilir. Ancak burada önemli olan, firma kültürüne uygun, açık, anlaşılır ve net ifadeler ile firmaya özgün bir tanımın yapılmasıdır.

Daha sonra yetkinliklerin derecelendirilmesi aşamasına geçilir. Burada yetkinliğin çeşitli boyutları ele alınarak, farklı düzeyleri belirlenir. Genellikle bu düzeyler beş aşamalı olmaktadır. Bir düzeyin tanımı yapıldıktan sonra, bu düzeye ilişkin örnek davranış göstergeleri belirlenir. Gerek derece tanımları, gerekse örnek davranış göstergeleri yine açık, net ifadelerle yazılmalıdır.

Bazı yetkinliklerin ölçümünde testler kullanılabilir. Bunlar daha çok teknik yetkinliklerdir. Özellikle yabancı dil, el göz koordinasyonunu ölçen psiko-motor, teknik simülasyon testleri bunlara örnek olarak verilebilir. Ayrıca bazı davranışsal yetkinliklere ilişkin örnek olay, problem çözme, simülasyon testleri geliştirilebilir.

Yetkinliklerin genel tanımları, dereceleri ve derece tanımları ile davranış göstergeleri firmanın yetkinlik havuzunu oluşturur. Bunlardan tüm firma çalışanları için geçerli olacak en önemli çalışan yetkinlikleri ile sadece yöneticilere ilişkin yönetim yetkinlikleri, üst yönetimin de katılımıyla yöneticilerin oluşturduğu bir ekip tarafından belirlenebilir. Eğer esneklik tanınmışsa belirli süreçlere ilişkin yetkinlikler bu aşamada belirlenebilir. Pozisyonlara ilişkin yetkinlikler ise esneklik tanınmışsa ilgili yöneticisi tarafından belirlenir.

Derecelendirme ve ağırlıklandırma sorunu

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmesinde en önemli sorunlardan ikisi derecelendirme ve ağırlıklandırmadır.

Derecelendirme, bir yetkinliğin kaç derecesinin olacağının belirlenmesidir. İki-üç gibi az sayıdaki dereceler hassas olamayan değerlendirmeye, 7 ve üzerindeki dereceler ise dereceler arasındaki farkı görememeye ve yanlış değerlendirmeye yol açabilir. Genel olarak 4-6 derecenin yeterli olacağı söylenebilir. Genellikle 5'li derece kullanılmaktadır. Ancak ortalamaya eğilimin önlenmesi için çift sayıda derecenin kullanılmasını önerenler de vardır. Derece sayısı arttıkça, derece tanımlarını yapmak ve örnek davranış göstergelerini belirlemek zorlaşmaktadır.

Ağırlıklandırma sorunu ise iki kategoride incelenebilir: Birincisi, "Her bir yetkinliğin ağırlığı ne olacaktır?" İkincisi, "Bir yetkinliğin derecelerinin ağırlıklandırması nasıl olacaktır?" Basit çözüm olarak tüm yetkinliklerin eşit ağırlıkta olması ve bir yetkinliğin tüm derecelerin eşit aralıklarla puanlandırılmasına gidilebilir. Yetkinlik derecelerinin eşit ağırlıkta alınması, yapılacak derece tanımları ile makul olabilir. Ancak tüm yetkinliklerin eşit ağırlıkta alınması, firma pratiğine uygun olmayabilir. Firma kültürüne ve hedeflerine göre, bazı yetkinliklere daha fazla ağırlık verilmesi gerekebilir.

Bu durum, değerlendirmede dikkate alınacak yetkinlik sayısı ile de ilişkilidir. Bazı firmalar yetkinlik havuzunda olabilecek tüm yetkinlikleri performans değerlendirme formlarına almaktadır. Çok sayıda yetkinlik ile daha iyi sonuç alınacağı düşünülmekte, ancak sistem pratik olmadığından ve çok zaman aldığından yöneticiler gerektiği gibi değerlendirme yapamamaktadır. Ayrıca yetkinliklerin farklı ağırlıklandırması gündeme gelirse, hele bir de hedeflere göre değerlendirme de yapılıyorsa, sistem iyice karmaşıklaşacaktır. En ideal yöntem her zaman en iyi çözüm değildir. Sistemin nesnelliği yanında, pratikliği ve

uygulanabilirliği de göz önünde bulundurularak, az sayıda, fakat firma için en önemli yetkinliklerin, belki de ağırlıklandırılarak kullanılması daha etkin bir sonuç verebilecektir.

Fonksiyon/personel gruplarına göre hedef/yetkinliklerin ağırlıklandırılması

Firmalarda performans değerlendirme sistemlerinde genellikle hedefler ve yetkinlikler bir arada kullanılmaktadır. Her iki yaklaşımın birbirlerine göre güçlü ve zayıf yanları vardır. Hedefler performansın ölçümünde son derece objektif sonuçlar verir, ancak tüm görevlerde aynı etkinlikte kullanılamaz. Üstelik sadece kısa dönemli bazı sonuçlara odaklanmak uzun dönemde firmaya zarar verebilir ve bazı görevlerin ihmal edilmesine neden olabilir. Hedeflerin bu olumsuz sonuçlarını gidermesine karşın, yetkinlikler de dereceleri ne kadar iyi tanımlanırsa tanımlansın, sonunda subjektif değerlendirme hatalarına açıktır.

Firmaların her iki yöntemi bir arada kullanmaları durumunda bu kez, hedefler ve yetkinliklerin değerlendirmede ne oranda dikkate alınacağı sorunu gündeme gelir. En basit çözüm, her iki kriter grubunun eşit, yani %50 ağırlığa sahip olmasıdır. Ancak bu çözüm, özellikle operasyon süreçlerinde hedeflerin daha kolay, destek süreçlerinde ise daha zor belirlenebilmesi nedeniyle uygun değildir. Bir çözüm önerisi olarak, operasyon süreçlerinde hedeflerin ağırlığı %70, destek süreçlerinde %30 olarak alınabilir. Hatta daha ileri bir çözüm olarak, her süreçteki görevlerin yaklaşık ne kadarının hedeflere dönüştürülebildiği göz önünde bulundurularak, farklı süreçler için farklı ağırlıklar belirlenebilir.

Benzer bir farklılaştırma, yönetim, beyaz ve mavi yakalı personel grupları için de yapılabilir. Firma hedeflerinin yöneticilere daha kolay indirgenebildiği göz önünde bulundurulursa, yöneticilerin hedef ağırlığı daha fazla olabilir. Örneğin bir operasyon yöneticisinin hedef ağırlığı %80, bir destek süreci yöneticisinin hedef ağırlığı %50 olabilir. Hatta üst yönetimin performansı tamamen hedeflerle ölçülebilir. Çünkü o noktaya gelmiş birisinin gerekli yetkinlikleri taşıdığı varsayılabilir.

Mavi yakalı personel, her ne kadar operasyonel görevlerde bulunsa da, genellikle ekip halinde çalışırlar ve dolayısıyla performansları birbirine bağımlıdır. Öyle olmasa bile hedef belirlemede çok az söz sahibidirler, üretim/kalite planı ve gelen iş emirlerine göre verilen işleri yaparlar. Dolayısıyla mavi yakalı personelin hedef ağırlığı beyaz yakalı personele göre daha az olabilir. Ayrıca mavi yakalı personelin sayıca çok olması, performans değerlendirme formunun daha basit ve pratik olmasını gerektirir.

Yapılan her türlü farklılaştırma, performans değerlendirme sisteminden daha gerçekçi sonuç alınmasını sağlayacaktır. Ancak burada bir noktayı gözden kaçırmamak gerekir: Sistemin gerçekçiliği ile uygulanabilirliği arasında bir denge kurmak. Eğer sistem uygulanamıyor ise gerçekçi sonuçlar üretebilme potansiyelinin bir anlamı yoktur. Aşırı basit sistemlerden de işe yarar bilgiler elde edilemez. Bu ikisi arasında denge kurmak, sadece İK bölümünün işi değil, aynı zamanda bu sistemden en fazla yarar görecek yöneticilerin de işidir. Dolayısıyla bu konudaki çalışmalara katılarak ve görüşlerini bildirerek firma için en optimal çözümün bulunmasına katkı sağlamak durumundadırlar.

Değerlendirme görüşmelerinin yönetimi

Çalışandan gizli, onun haberi olmaksızın yapılan performans değerlendirmeleri artık gerilerde kalmıştır. Genellikle kamuda ve özel sektörde bazı firmalarda uygulanan bu sistemin performans yönetimiyle uzaktan yakından ilgisi yoktur. Performans yönetiminin önemli aşamalarından biri, yapılan değerlendirme sonuçlarının paylaşıldığı, yeni dönem için hedeflerin ve gelişim ihtiyaçlarının belirlendiği performans görüşmeleridir.

Görüşmenin niteliği ve amaçları

Performans görüşmesinin ana amacı, personelin değerlendirilen dönem içerisindeki performansının gözden geçirilmesi ve sonraki döneme ilişkin hedeflerin/ihtiyaçların belirlenmesidir. Görüldüğü gibi görüşmenin açık amaçları vardır.

Bu görüşmede, eğer daha önce değerlendirilen döneme ilişkin belirgin hedefler konulmuş ise bu hedeflere ne kadar ulaşıldığı, gösterilen performansın düzeyi, personelin güçlü ve zayıf yönleri ile geliştirilmesi gereken yönleri ve eğitim ihtiyaçları, yönetimin personele sağlayacağı destek gibi konularda personel ile yöneticisi arasında bilgi alış-verişinde bulunulur.

Bu görüşme, kurum içi iletişim açısından son derece önemlidir, çünkü her iki taraf da performansa ilişkin konularda geri beslemede bulunur. Personel bu görüşme ile hem gösterdiği performansın yöneticiler tarafından nasıl görüldüğünü, hem de geliştirilmesi gereken yönlerini ve nasıl geliştirebileceğini öğrenir. Diğer yandan, bu görüşme ile gelecek döneme ilişkin hedefler de ortaya konduğundan çalışan sonraki dönem için kendisinden beklenenleri bilir ve ona göre çalışmalarını planlar.

Görüşmeye hazırlık, yürütülmesi ve sonuçlandırılması

Ülkemizin çalışma kültürü, henüz bu tarz görüşmeler için çok elverişli değilse de kazanılan olumlu deneyimler ile en azından firmalar bazında uygulanabilir. Performans görüşmesinin yukarıda belirtilen tüm bu amaçlara ulaşabilmesi için, görüşmenin etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Tüm işlerde olduğu gibi, performans görüşmesinin etkin bir şekilde yürütülmesi; hem yöneticinin hem de çalışanın ön hazırlık yapmasını gerektirir. Çalışanın yapacağı şey, geçmiş dönem performansına ilişkin kanıtlar ile gelecek dönem ihtiyaçları konusunda hazırlıklı olmaktır.

Yönetici ise öncelikle görüşme yapacağı personelin görev tanımını, niteliklerini ve performans hedeflerini gözden geçirmelidir. Daha sonra personel bilgilerini ve iş sonuçlarına ilişkin kayıtları incelemelidir. Bu noktada ara dönem değerlendirmelerinin önemi de görülmektedir. Bu incelemeler sonucunda varsa görüşmede soracağı soruları çıkartmalı, belirteceği hususları ve gelecek döneme ilişkin vermeyi planladığı hedefleri belirlemelidir. Daha sonra görüşmenin tarih, saat ve yerini, personeline hazırlık yapmaya fırsat verecek şekilde, personeli ile birlikte belirlemelidir.

Görüşmede öncelikle geçmiş dönem performansı gözden geçirilmelidir. Bu yapılırken somut veriler üzerinde açık ve net ifadelerle görüşülmeli, yapılan değerlendirmeler kanıtlara dayandırılmalıdır. Yöneticinin yapmış olduğu değerlendirmeler konusunda çalışanın da görüşleri alınmalıdır. Performans değerlendirme sisteminde öngörülmemiş olsa bile, çalışanın aynı kriterler üzerinden kendi kendini değerlendirmesi istenebilir. Daha sonra yapılacak karşılaştırmada değerlendirme farklarının nerelerden kaynaklandığı ve nedenleri üzerinde görüşülebilir.

Çalışan ve yönetici, belirli bir kritere neden o notu verdiğini açıklayabilir olmalıdır. Amaç uzlaşma sağlamaksa da son sözü genellikle yönetici söyler. Ancak yönetici, personelinin kanıtlara dayalı olarak haklı olduğunu düşündüğü noktalarda verdiği notu değiştirecek kadar cesur olmalıdır. Bu aşamada personelin güçlü ve gelişmesi gereken alanlar da belirlenmiş olmalıdır.

Sonraki aşamada gelecek dönemin hedefleri belirlenmelidir. Burada yöneticinin personeli için belirlemiş olduğu hedefler konusunda çalışanın görüşleri alınmalıdır. Özellikle verilen hedeflerin ulaşılabilir olup olmadığı, varsa hedef ağırlığı ve ölçek dereceleri konularında görüş birliğine varılmalıdır. Ayrıca çalışanın kendisi için koyduğu hedefler varsa bunlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Son olarak personelin gelecek dönem hedeflerini başarabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar belirlenmelidir. Bu çerçevede eğitim gereksinimleri ve gerekiyorsa yeni yetkiler verilmesi, hatta terfi beklentisi konusu da gündeme gelebilir. Bu konular genellikle performans değerlendirme formlarında varsa konuşulur. Yoksa bile, performans yönetiminin olması gereken aşamalarıdır. Ancak bu görüşmede personelde yok yere terfi beklentisi yaratmamaya özen gösterilmelidir. Bu son aşama, bir anlamda personelin mesleki ve kişisel gelişiminin planlanmasıdır.

Görüşmelerde dikkat edilecek noktalar

Görüşmelerde en önemli noktalardan biri, görüşmeye yeterince hazırlanmaktır. Yönetici görüşmeye gerektiği gibi hazırlanmışsa, hem görüşmeyi kontrollü bir şekilde yönlendirebilir, hem de personeliyle ayrı fikirde olunan noktalarda yönetici otoritesi ile değil, ikna gücü ile uzlaşma sağlayabilir.

Görüşme yeri genellikle yöneticinin ofisi olur. Eğer yöneticinin odasında bir masa varsa, bu masa etrafında yan yana otura-rak görüşme yapılmalıdır. Yoksa bile misafir koltuğu varsa yönetici bunlardan birinde, yine yan yana görüşülmelidir. Yöneticinin makam koltuğunda oturup personelinin ise masanın önündeki koltuklardan birine ilişmesi, yöneticinin otoritesini gösterir ve bu görüşmede açık iletişim kurulması zordur. Performans yönetimi büyük ölçüde açık iletişime dayanır. Görüşmenin mümkün olduğu kadar kesintiye uğramaması, verimli geçmesi bakımından önemlidir. Günün en yoğun saatleri yerine, sabah erken veya akşamüzeri saatleri tercih edilmelidir. Görüşmeye yeteri kadar zaman ayrılmalı, görüşme sırasında mümkün olduğu kadar telefon görüşmesi yapılmamalıdır.

Görüşmede öncelikle personelin başarılı yönlerinden ve güçlü olduğu yönlerden söz edilmeli, sonra yetersiz performansı olduğu alanlar ve geliştirilmesi gereken yönleri irdelenmelidir, bunlara ilişki görüşler nazik, ancak açık ve net ifadelerle ortaya konmalıdır. Son olarak da bir sonraki dönemde yetersiz performans alanlarının ve zayıf yönlerinin geliştirileceği konusunda çalışana güvenildiği ve kendisinin destekleneceği hususları vurgulanarak görüşme kapatılmalıdır. Dikkat edilirse, burada önce olumlu konuşmalarla başlanmakta, sonra olumsuz yönler vurgulanmakta ve son olarak yine olumlu konuşmalarla görüşme bitirilmekte olup buna sandviç yöntemi denilmektedir. Burada olumlu konuşmalar sandviç ekmeğine, olumsuzlar ise arasındaki malzemeye benzetilebilir. Görüşmenin bu şekilde yürütülmesi destekleyici yaklaşımın bir göstergesidir. Performans yönetimi-motivasyon ilişkisi göz önünde bulundurulursa, görüşmede personeli destekleyici yaklaşımın gerekçesi de anlaşılır.

Temel değerlendirme hataları

Performans yönetiminin etkin bir şekilde yapılamamasının temel nedenlerinden biri, yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme hataları olup başlıcaları aşağıda belirtilmiştir:

Belirli derecelere/puanlara yönelme: Değerlendirmede yapılan en önemli hatalardan biridir. Çeşitli nedenlerle yöneticiler yaptıkları değerlendirmelerde belirli bir tutum izleyerek düşük, orta veya yüksek puanlara yönelebilirler. Bu durum okuldaki notu kıt, ortalama not veren ve notu bol öğretmenlerin durumuna benzetilebilir. Notların belirli bir odakta toplanması sonucu personel performansları arasında ayırt edicilik de ortadan kalkar. Diğer yandan, farklı eğilimli yöneticiler tarafından değerlendirilen çalışanlar arasında da önemli adaletsizlikler görülebilir. Başlıca eğilimler şöyledir:

Katılık: Yöneticinin kendisini mükemmeliyetçi olara göstermek istemesi veya personelinin ileride yerini alma endişesini taşıması gibi nedenlerle düşük puanlara yönelmesidir.

Merkezi eğilim: Yöneticinin personelini yeterince tanımaması yada işin niteliği gereği tanımasına imkan olmaması, yüksek ve düşük notlar verdiğinde bazı ek açıklama yapmak zorunda kalmak istememesi veya farklı verilen notlar sonucu personeliyle ilişkisinin bozulabileceği endişesini taşıması gibi nedenlerle ortalama puanlara yönelmesidir.

Hoşgörü: Yöneticinin personeli tarafından sevilme veya astları ile çatışmaya girmeme isteği, diğer yöneticilerin personeline yüksek notlar vereceğini düşünüp kendi personelinin mağdur olabileceği endişesi, kendi bölümündeki çalışanları diğer bölüm çalışanlarından daha üstün görmesi gibi nedenlerle yüksek puanlara yönelmesidir.

Hale etkisi: Yöneticinin personelinin birbirinden bağımsız, belirgin özellikler arasındaki farkları göremeyerek performansı personelinin sadece bir özelliğine göre değerlendirmesidir. Bunun iki tür etkisi olabilir. Personel iyi bir özelliğine bakılarak tümden iyi bir şekilde değerlendirilir ya da tersine kötü bir özelliğine bakılarak tümden kötü bir şekilde değerlendirilir. Birçok kritere yer verilen performans değerlendirme formları ile değerlendirmede yöneticinin tüm bu noktalara dikkatinin çekilmesi amaçlanmıştır. Ancak yine de bu konunun çözümü, eğitim ile yöneticilerin bilinçlendirilmesine bağlıdır.

Yakın zaman etkisi: Yöneticiler doğal olarak yakın geçmişi daha iyi hatırlar. Bunun sonucu değerlendirme tüm performans dönemi için değil, sadece personelin son dönemlerdeki performansına bakılarak yapılır. Örneğin 6 aylık performans döneminin son bir aylık performansa göre değerlendirilmesi gibi. Eğer son dönemde performans iyi ise genel değerlendirme olumlu, kötü ise değerlendirme de olumsuz olur. Bunu bilen çalışanlar da performans değerlendirme dönemlerinin son haftalarında ortalamanın üzerinde performans göstermeye çalışırlar. Performansın sürekli izlenmesinin, ara değerlendirmeler yapılmasının ve değerlendirmelerde tüm dönemi içerecek şekilde performans kayıtlarından yararlanılmasının önemi de buradadır.

Kontrast hatası: Yöneticinin kısa bir dönemde çok sayıdaki personeli değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece yönetici bir personelini değerlendirirken, bir önceki personelin değerlendirmesinden etkilenebilir. Örneğin, yönetici düşük not alan birkaç kişinin ardından vasat bir personeli iyi olarak değerlendirebilir. Ya da iyi not alan birkaç kişinin ardından vasat

bir personel kötü olarak değerlendirilebilir. Bu, her personelin notunun önceki değerlendirmelerden etkilenerek belirlenebileceği anlamına gelir.

Kişisel önyargılar: Personelin belirli bazı kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, din, ırk, ülkemiz için doğduğu şehir vb.) dolayısıyla veya geçmişteki ilişkilerine göre personeline karşı önyargılı bir tutum takınması ve bu önyargılarını olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmelerine yansıtmasıdır. Bu tür önyargılarla yapılacak değerlendirmelerin hatalı olacağı açıktır. Hatalı değerlendirmelerin tüm personelin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bir yönetici değerlendirmelerinde ön yargılarından sıyrılarak "yiğidin hakkını yiğide" vermelidir. Yöneticiyi liderliğe taşıyan yollardan biri de budur.

İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması: Özellikle destek süreçlerindeki işler, operasyonel süreçlerin sonuçlarına yakından bağlıdır. Yine mavi yakalı personelin işleri, iş talimatlarına ve önceki süreçlerden gelen işlere bağlıdır. İşler arsındaki bu tür bağımlılıkların dikkate alınmaması hatalı değerlendirmelere yol açabilir.

Başarı standartlarının belirsizliği: Performans değerlendirmede kullanılan başarı standartlarının yada değerlendirme kriterlerinin belirsiz olması, ölçeklendirmenin belirsizliği veya yetersizliği, ya da yöneticililerin bunlar hakkındaki bilgisizliği/eğitimsizliği de yöneticilerin yanlış değerlendirme yapmalarına yol açabilir. Ancak buradaki yönetici hatalarının sorumluluğu, sistem kurma ve yöneticileri eğitme görevi dolayısıyla daha çok İK bölümündedir.

Geribildirimin önemi ve şekli

Geribildirim, gelişmenin temelidir. Bu yüzden performans yönetimin en önemli aşamalarından biri, ister performans görüşmeleri sırasında olsun, ister sonrasında olsun, geçmiş dönem performansı, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri konusunda personele geribildirimde bulunulmasıdır. Bu aşama o kadar önemlidir ki, eğer bu geribildirim yapılmıyorsa ya da geribildirimde geliştirici bir yaklaşım uygulanmıyorsa, yapılan değerlendirme performans yönetimi olarak adlandırılamaz.

Geribildirimin geliştirici olabilmesi için, performansın geçmiş dönem sonuçlarına ve davranışlarına yönelik olması gerekir. Geribildirim, personelin kişilik yapısına ya da kişisel özelliklerine, özellikle de olumsuz şekilde yönelik olmamalıdır. Gerçekte de yöneticinin asıl ilgilenmesi gereken şey, personelin kişilik yapısı ve özelliklerinden çok, bunun davranış boyutunda işine olumlu veya olumsuz bir şekilde yansıyıp yansımadığıdır, yani performans sonuçlarıdır. Gerisi zaten yöneticinin ilgi alanı dışında olmalıdır. Bu çerçevede geliştirilmesi gereken yönleri de, esasen davranış boyutunda görülebilen işle ilgili yetkinlikler olmalı ve personele geliştirmesi gereken yetkinlikleri konusunda geribildirimde bulunmalıdır.

Performans değerlendirme sonuçlarının paylaşımının performans görüşmeleri sırasında yapılması en uygun çözümdür. Sonradan yine görüşülerek de yapılabilir. Ancak bunların görüşülmeden yazılı olarak yapılması, bölümde kaliteli iletişim olmadığının bir göstergesi olabilir.

Son olarak, personele yapılacak daha çok olumsuz içerikli bir geribildirimin özel, yani yönetici ile personel arasında; olumlu

geribildirimin ise genel, yani diğer personelin de bulunduğu ortamlarda yapılması, hem personeli daha çok motive etmesi, hem de diğer personele örnek olarak onların davranışlarını da olumlu şekilde etkilemesi açılarından önemlidir.

Performans yönetim sisteminin sonuçları

Performans yönetiminin nihai amacı, personelin performansı yoluyla firma başarısını artırmaktır. Dolayısıyla performans yönetiminin doğrudan sonuçları; süreç, bölüm, birim ve nihayetinde firma başarısının artışında görülebilir. Performans yönetiminin bu amacına ulaşmasında yardımcı olmak için geliştirilen performans yönetim sistemlerinden, ayrıca başka bazı ek sonuçlar, ek faydalar sağlanır. Bunlar performans yönetim sisteminin eğitim, kariyer ve ücret çıktılarıdır. Bu sonuçlardan önce performans yönetim sürecinde karşılan başlıca sorunları gözden geçirmekte yarar vardır.

Performans yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar

Performans yönetiminde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, kuruma özgü olmayan performans yönetim sisteminin kullanılıyor olmasıdır. Bu da genellikle, kıyaslama (benchmarking) adı altında başka bir firmanın performans yönetimi sisteminin kopyalanması ya da doğru kullanıldığında kuruma önemli yararlar sağlayan hazır yazılımların, kuruma özgü hale getirilmeden kullanılması sonucu ortaya çıkar. Oysa bu sistemler, firmanın faaliyette bulunduğu sektör/işkolunun özelliklerine, firma büyüklüğüne, personel profiline (beyaz/mavi yaka, nitelikli/az nitelikli) ve en önemlisi **firma kültürüne** göre önemli farklılıklar gösterebilir.

Bu farklılıklar dikkate alınmadan kurulan sistemlere göre yapılan uygulamalardan bir sonuç alınamayacağı gibi, bu sistemler yönetici ve çalışanlara yük getirir, para ve zaman israfına neden olur. Üstelik personel motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkilerde bulunabilir. Büyük umutlarla kurulan performas yönetim sistemlerinin bir süre sonra çöpe atılmasındaki temel nedenlerden biri budur. Bu yüzden kurulacak performans yönetim sistemlerinde ilgili tüm yöneticilerin görüşleri mutlaka alınmalı ve olabildiğince uyumlaştırılarak sisteme yansıtılmalıdır.

Bir diğer önemli sorun hedef ve/veya yetkinliklerin yanlış ağırlıklandırılması, sistemin bu konularda esnek olmamasıdır. Bu da yine sistemin kuruma ve özellikle süreç/personel yapısına uygun hale getirilmemesinden kaynaklanır. Çözümü kuruma özgü, esnek sistemlerin yöneticilerin görüşü alınarak kurulmasıdır.

Özellikle üst yönetimin ve yöneticilerin etkin hedef belirleyememeleri, sistemin başarısını önemli ölçüde etkileyecek bir sorundur. Keza sistem hakkında eksik/yetersiz bilgi ve inançsızlık da uygulamayı ve sistemin başarısını etkileyen diğer önemli bir sorundur. Yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirme hataları, performans sistemi sonuçların kullanılmaması ya da yanlış kullanımı da karşılaşılan önemli sorunlar arasındadır. Ancak tüm bu sorunlar, yöneticilerin sistem kurulumuna katkıları ve sistem eğitimleri ile çözülebilecek sorunlardandır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi

Performans yönetim sisteminin en önemli çıktılarından biri, personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Performans değerlendirme formlarından eğitim ihtiyaçları başlıca üç şekilde belirlenebilir:

Yetkinlik değerlendirmesi: Değerlendirme formunda düşük puan alan yetkinlik alanları, aynı zamanda personelin geliştirilmesi gereken alanlarını da ortaya koyar. Bu alanlardan personelin eğitim ihtiyaçları çıkarılabilir.

Geliştirilmesi gereken yönler: Değerlendirme formunda böyle bir bölüm varsa, personelin hedef/görevlerindeki başarı durumları da göz önünde bulundurularak, geliştirilmesi gereken yönleri yazılır.ki bu da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir.

Eğitim ihtiyaçları: Bazı formlarda eğitim ihtiyaçlarının belirtilmesi için ayrı bir bölüm vardır. Yukarıdaki iki konu dikkate alınarak eğitim ihtiyaçları açıkça belirtilir. Bu bölüm, "yöneticinin görüşü" ve "personelin görüşü" şeklinde iki parçalı olabilir. Bu durumda yönetici personelinin alması gereken eğitimleri kendi bölümünde, çalışan da daha iyi performans gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu eğitimleri kendi bölümünde belirtir.

Performans değerlendirme formunda sadece mevcut iş sonuçları ve yetkinlik durumuna göre değil, değişen iş gereklerine göre de personelin gelişim ihtiyaçları belirlenir. Gelecek dönemde yeni bir makinanın/sistemin kurulacak olması, ek görev ve sorumluluklar verilecek olması gibi nedenlerle ihtiyaç duyulacak eğitimler de formda belirtilebilir. Benzer şekilde, personelin yönetici geliştirme programında veya yedekleme planında yer alması gibi durumlarda, gelecekteki görevlerine hazırlanması için ihtiyaç duyulan eğitimlere de formda yer verilir.

Belirlenen eğitim ihtiyaçları, personelin sonraki dönem kişisel gelişim hedeflerine ve kişisel gelişim planına aktarılabilir. Asıl önemli olan, İK bölümü ile koordine edilerek eğitim ihtiyacı olarak belirtilmesi ve firmanın eğitim planlarına aktarılmasıdır.

Kariyer yönetimi, yönetici geliştirme ve örgütsel yedekleme

Performans yönetim sisteminin en önemli çıktılarından bir diğeri, performans sonuçlarının kariyer yönetimi uygulamalarında kullanılabilmesidir.

Çalışanın performansı, potansiyelinin şu anda işine yansıtabildiği kısmı ile ilişkilidir. Kişi-iş uyumunun sağlanması durumunda potansiyelin büyük bir kısmı işe yansıyacaktır. Çalışanın potansiyeli, mevcut pozisyonu kadar veya daha fazla olabilir. Diğer yandan çalışanın, kendi potansiyeline bakmaksızın kariyer gelişimi ile ilgili bazı beklentileri olabilir.

Kariyer yönetiminde yapılan en büyük yanlışlardan biri, potansiyeline bakmadan, sadece geçmiş dönem performansı ve beklentilerine bakarak personeli terfi ettirmektir. Böylece yüksek performanslı bir çalışan kaybedilmiş, yerine düşük performanslı bir yönetici elde edilmiş olur.

Çalışan potansiyelinin yönetici pozisyonlar için uygun olması durumunda, yönetici geliştirme programlarına alınabilir. Bu tür personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, hazırlandığı görevlerin eğitim ihtiyaçları da dikkate alınır.

Kariyer yönetiminde en önemli uygulamalardan biri, kariyer geliştirmedir. Bu uygulamanın en önemli araçlarından biri de kişisel gelişim planıdır. İK bölümlerince yürütülebilecek kurum içi kariyer danışmanlığı ile mevcut performans, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönler göz önünde bulundurularak personelin kariyer alternatifleri belirlenir ve kendi seçimlerine göre kişisel gelişim planını hazırlamasında destek verilir. Benzer bir çalışma koçluk uygulaması ile yönetici tarafından da yapılabilir.

Performans sonuçlarının kullanılabileceği alanlardan bir diğeri de örgütsel yedekleme uygulamalarıdır. Kuşkusuz burada da performans değerlendirmenin iş sonuçlarından çok, çalışanın potansiyeline ilişkin sonuçlardan yararlanılır.

Performansın ödüllendirilmesi

Performans sonuçlarının kullanılabileceği, hatta kullanılması gereken en önemli alanlardan biri de örgütsel ücret yönetimi uygulamalarıdır. Bu konuda farklı görüşler de vardır. Bir görüşe göre performans sonuçlarından sadece eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yararlanılması uygundur. Diğer bir görüş, eğitimle birlikte kariyer uygulamalarında kullanılabileceği, ama çok hassas olan ücret yönetiminde kullanılmaması gerektiği, aksi taktirde sistemden beklenen bu yararların da alınamayabileceğini öne sürmektedir.

Kanımızca, iyi kurgulanan ve etkin yönetilen bir performans sistemi, ücret yönetiminde de kullanılabilir. Hatta performansın ödüllendirilmesinde ücret uygulamaları, eğitim ve kariyer uygulamalarından çok daha etkindir. Ancak performans sisteminin iyi kurgulanmaması ve etkin yönetilmemesi durumunda, ücret uygulamalarına baz teşkil etmemesinde biz de hem fikiriz. Hatta böyle bir durumda kariyer uygulamalarına da baz teşkil etmemelidir. Sadece eğitim ihtiyacının belirlenmesi için ise bu kadar emek ve zaman harcamaya gerek olmadığını, eğitim ihtiyaç analiz formları ile de bu bilginin büyük ölçüde sağlanabileceğini düşünüyoruz.

Sabit ücretlerde performans zammı adı altında yapılan ücret artışlarının dönemsel etkileri vardır ve bu yüzden performans sonuçları yıllık ücret artışlarında dikkate alınmamalıdır. Çünkü bir dönemin performansına dayalı olarak yapılan ücret artışı,

sonraki dönemlerde de etkisini göstermektedir. Böylece üst üste performans zammı alan çalışanın diğerleri ile ücret farkları da giderek açılmaktadır. Böyle bir durumda ücret yönetimi yapmak ve ücret sistemi/skalası kurmak imkansızdır.

Performans sonuçlarının en etkin kullanılabileceği alan, prim sistemleridir. Prim sistemlerinde, sadece geçmiş dönemin performansı dikkate alınacağı ve o döneme ilişkin olarak ödeneceği için, sonraki dönemlere yansımaz. Gösterilen çaba ile alınan prim doğrudan ilişkilendirildiği için, her dönem motive edici bir faktör olarak kullanılabilir.

Primlerin kapsamı ve dönemleri için çok çeşitli uygulamalar mevcuttur. Bu konudaki genel önerimiz, tüm personelin prim uygulamalarında kapsanmasıdır. Ancak operasyonel/destek süreçlerindeki hedef ağırlıklarının farklılaştırıldığı gibi, personele yapılacak toplam ödemelerin, operasyonel süreçlerde prim ağırlıklı, destek süreçlerde sabit ücret ağırlıklı olmasıdır. Bunun anlamı, operasyonel süreçlerin sabit ücretlerinin destek süreçlere göre düşük, ama primlerinin daha yüksek olması demektir. Bu konunun detayları, ücret yönetimi ile ilişkilidir.

Adil olmayan performans değerlendirme sonuçlarının, ücret veya primlere yansıtılması, tüm firmada huzuru bozar ve motivasyonu düşürür. Performans sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılmamasını öngören görüşlerin temel korkusu da bundandır.

Son olarak, ödüllendirmenin maddi olmayan araçlar ile de yapılması mümkündür. Yüksek performans gösterenlere, takdirname ve sembolik hediyeler (şilt, rozet, madalya vb.) verilmesi bu tür ödüllendirmelere örnektir. Manevi değeri yüksek olan bu tür ödüllendirmelerin, törensel bir ortamda, tüm çalışanların katılımıyla verilmesi büyük önem taşır.

Yetersiz performans ve performans geliştirme

Performans yönetiminin genel amacı olan personelin performansını artırmak, özellikle yetersiz performans gösteren personel ilgili olarak yapılacak uygulamalarda önem kazanır. Bu noktada yapılacak en kolay uygulama, personelin işine son vermektir. Nitekim iş kanununda personelin işine son verilmesine dayanak teşkil eden sebepler arasında "işçinin yetersizliği" de geçerli bir sebep olarak kabul edilmişken pekala bu yol kullanılabilir. Ancak bu yolun hemen kullanılması, performansın yönetilmemesi anlamına gelir. Performans değerlendirme sistemlerinin amacı da bu değildir zaten.

Performansı yönetmek, özellikle yetersiz performansın geliştirilmesi açısından önemlidir. Çünkü bir çalışanı işten atıp yenisini almak, personel seçim sürecinde ve personelin oryantasyonunda yöneticiye zaman kaybettirecektir. Yeni alınan personelden verimli sonuçlar alınması için, kuruma ve işine alışması gerekecek, bu da bir süre alacaktır. Duruma göre mevcut çalışanın performansının geliştirilmesi, daha az emek ve zaman harcanmasını gerektirebilir. Bunun için de öncelikle yetersiz performansın nedenlerinin araştırılması gerekir. Nedenler araştırıldığında belki yeni personelin işe alınmasından çok daha kolay yollarla performansın istenen düzeye çıkarılması mümkün olabilecektir.

Yetersiz performansın nedenlerinden biri, personel için uygun bir çalışma ortamının sağlanamaması olabilir. Özellikle işini iyi yapması için gerekli araç, gerek, donanımda eksiklikler, yetersizlikler olabilir. Ayrıca çalışanın niteliklerine, görevlerine uygun hedefler verilmemiş olabilir. Çalışanın performansının düşük olması, o konudaki bilgisinin az olmasından

ve eğitilmemesinden kaynaklanabilir. Personelin iş motivasyonun düşük olmasından da kaynaklanabilir. Performansın düşük olmasına yol açan tüm bu ve benzer nedenlerin ortadan kaldırılması sorumluluğu yöneticidedir.

Yetersiz performansın nedenlerinden bir diğeri, kişi-iş uyumunun sağlanamamış olmasıdır. Böyle bir uyumsuzluk varsa, bölüm veya firma bünyesinde kişinin niteliklerine uygun başka bir iş araştırılmalı ve personel orada değerlendirilmelidir.

Kuşkusuz performansın geliştirilmesinde, daha başka birçok yöntem denenebilir. Burada önemli olan nokta, performansın geliştirilmesi için ne kadar çaba harcanacağıdır. Bu durum, personelin mevcut performans düzeyine, niteliklerine ve iş motivasyonuna bağlı olarak değişecektir.

Personelin potansiyel nitelikleri ve iş motivasyonu yüksekse, bir kurumsal engel olmadığında bu kişi yüksek performans gösterecektir. Performans yetersizliğine iş motivasyonu veya nitelik düşüklüğü neden olabilir. Nitelikleri yeterli, ama iş motivasyonu düşükse kişiye özel motivasyon teknikleri ile motive edilerek bu personelin performansı geliştirilebilir. İş motivasyonu var, ama nitelikleri yetersizse eğitim yolu ile bu personelin performansı geliştirilebilir. Kuşkusuz burada nitelik farkının düzeyi ve eğitimle giderilebilecek olması, bu personel için ne kadar emek harcanacağı açısından önemlidir. Yetersiz performans hem önemli nitelik farkından, hem de düşük iş motivasyonundan kaynaklanıyorsa, bu çalışanın firma dışında performansını geliştirmesine yardımcı olunmalıdır. Burada önemli nokta, performansın geliştirilmesi için harcanacak emek ve zaman ile yeni personelin işe alınması ve alışması için harcanacak emek ve zamanın karşılaştırılmasıdır. Hangisi için daha az emek ve zaman harcanacak ise, o yol seçilmelidir.

SONUÇ

Kitap boyunca İK yönetiminde yöneticilere ve İK bölümlerine düşen roller belirtildi. Bütün bu rol paylaşımından görüldüğü gibi, **etkin bir İK yönetimi, yöneticiler ve İK bölümünün işbirliği ile gerçekleştirilebilir.**

Kitabı okuyan ve üstüne birçok sorumluluk düştüğünü gören bir yönetici pekala "Bütün bunları ben yapacaksam, İK bölümüne ne gerek var?" diye sorabilir. Giriş bölümünde İK bölümünün İK yönetimindeki ana rolleri üzerinde duruldu ve kitapta yeri geldikçe İK bölümünün o süreçteki bazı rollerine değinildi. İK bölümünün bu kitapta belirtilen rolleri, sadece yöneticiler ile ilişkili olduğu ölçüde yer almıştır ve bir buz dağının su üstünde kalan kısmı gibidir. Bu kitapta belirtilmeyen, ancak İK süreçlerinin iç işleyişinde İK bölümünün o kadar çok rol ve görevi vardır ki, hepsinin detaylı bir şekilde açıklanması, bunun gibi 8-10 kitap yazılmasını gerektirir. Diğer yandan, İK yönetim süreçleri içerisinde yürütülmesi gereken o kadar çok faaliyet ve işlemler vardır ki bunlar da İK bölümünün operasyonunu oluşturur.

Bu kitabın amacı, yöneticilerin genel hatları ile İK süreçlerini ve buradaki rollerini algılamalarına, özellikle de işe alım, motivasyon ve performans yönetimi süreçlerine ilişkin yetkinlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Kitapta yer alan konularla ilgili mümkün olduğunca uygulamaya yönelik örnekler verilmeye çalışılmıştır. Kuşkusuz yöneticiler kitapta yer alan bilgileri uygulamaya geçirdikçe bu konudaki yetkinlikleri daha da gelişecektir.

Bu konudaki yetkinliklerin geliştirilmesinde kitapla aynı adı taşıyan 3 günlük "İK Şapkalı Yönetici" seminerinden de yararlanılabilir. Kurumsal eğitim olarak öngörülen bu seminer,

zaman zaman genel katılıma açık olarak da düzenlenmektedir. "Kitabını okuduğuma göre böyle bir seminere ne gerek var?" diye düşünülebilir.

Öncelikle seminerde, katılımcının İK yönetimi ile ilgili kendisine özgün soruların cevabını, sorunlarının olası çözümlerini almaları mümkündür. Kitapta olası tüm soruları öngörerek cevap vermek imkansızdır. İkinci olarak, kitaptaki örnekler genel niteliktedir. Aslında öyle olmak da zorundadır, yoksa kitap bin sayfayı bulabilir. Seminerde katılımcının durumuna uygun örnekler verilebilir. Üçüncü olarak, katılımcıların farklı deneyimleri, görüşleri ve soruları interaktif olarak paylaşılır. Bu paylaşım ortamından hem katılımcılar, hem de eğitmen yararlanır.

Kurumsal eğitimlerde yani bir firmanın tüm ilgili yöneticilerine topluca eğitim verilmesi durumunda, yukarıdaki faydalar katlanarak artar. Öncelikle eğitim, firmanın ihtiyaçlarına uygun hale getirilir ve alınacak eğitim, firma örnekleri ile zenginleştirilir. Tüm yöneticilerin böyle bir organizasyonda bir arada bulunması kurum içi iletişimi artırır. Özellikle bu eğitime firmanın İK bölümünden de katılım olacağından yöneticiler ile İK bölümü birbirlerinden ne beklediklerini daha iyi ifade etme ve birbirlerini anlama olanağı bulurlar. Tüm yöneticilerin ve İK bölümünün katıldığı bir seminer sonucunda, İK süreçleri ile ilgili olarak firmanın tüm kademelerinde aynı bakış açısına sahip olunur, aynı ortak dil konuşulur ve sonuçta yöneticilerin İK şapkalarını takmaları ile firmanın insan kaynakları etkin bir şekilde yönetilir. Bundan hem yöneticiler, hem İK bölümü, hem de firma kârlı çıkar.

Dipnotlar

1- Tuğray Kaynak ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, s.83. s.133.

2- Tuğray Kaynak ve diğ., a.g.e., s.134-140'dan yararlanarak uyarlanmıştır..

3- Tuğray Kaynak ve diğ., a.g.e., s.144

4- Özlem Soylu, İşten Ayrılma Mülakatları, Human Resources, Ocak-Şubat 2000, s.26.

5-Yoshio Kondo, Human Motivation, 5. Ed., Japanese Standards Association, Tokyo, 1998, s.22.

6- Ayşe Can Baysal, Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993, s.6.

7- Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.14.

8- Ayşe Can Baysal, a.g.e. s.7.

9- Özcan Köknel, İnsanı Anlamak, 3.B., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, s.415.

10- A.Doğan Canman, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları No: 252, Ankara, 1993, s.6.

11- Serpil Aytaç, a.g.e., s.30-31.

12- Keith Davis, İşletmede insan Davranışı, 2.B., Çev: Kemal Tosun v.d., İ.Ü. Yayın no: 3028, İstanbul, s.31.

13- Davis, a.g.e., s.56. Parantez içindeki örnekler tarafımızdan verilmiştir.

14- Kondo, a.g.e., s. 15., Kaynak vd., a.g.e, s.122.

15- Davis, a.g.e., s.67-68.

16- Davis, a.g.e., s.78.

17- Nüvit Osmay, İnsan Mühendisliği, 7.B., Fahrettin Telseren Yayınları, Ankara, t.y., s.310-311

18-Thomas Uluslararası Çözüm Danışmanlığı, Thomas Management Systems, Eğitim Notları, İstanbul, 2000, s.1.

19- John Adair, Etkili Motivasyon, 2.B., Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2005, s.91.

20- Yener Tıgay, Rekabetçi Fark Yaratmanın En Etkili Yolu: Etkili İletişim, Executive Excellence, Mart 2000, s.4.

21- Robert Schemel, a.g.e., s.76-80'den uyarlanmıştır.

22- Ebru Deliktaş, Değişimin Simyası, Röportaj, Kariyer Dünyası, Eylül 1998, s.58.

23-Keith Davis-John W.Newstrom, Human Behavior at Work, 8.Ed., McGraw-Hill Book Co., 1989, s.208.

Farklı, sıradışı kitaplar için...





Akis Kitap - www.akiskitap.com

gelişime ve geliştirmeye **devam ediyoruz...**

BEDAVA Kitap Hediyeli

Teşekkürler Türkiye

- Kişisel Gelişim
- Başarı Öyküleri-Taktikleri
- Liderlik Stratejileri
- Yabancı Dil Öğrenme Yolları
- Vücut Dili - Kişisel İmaj
- ve İŞ HAYATINDA BAŞARI



TÜM GAZETE BAYİLERİNDE
Market ve Kitabevlerinde

ÇIKTI

Genç Gelişim

YETKİLİ SATICILARINDA

Aylık Kişisel Gelişim ve Yaşama Sanatı Dergisi