



SKY 302

İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİ

9. Hafta

PERSONEL GELİŞTİRME

- ✓ Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyerler
- ✓ Personel Başarı Deęerlendirmesi
- ✓ Hizmet içi Eğitim

Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyerler



Örgütsel Sosyalizasyon

- Örgütsel sosyalizasyon, "bir örgüte yeni katılan işgörenlerin, katıldıkları örgütün kurallarını, normlarını, kültürünü, örgüt tarafından sunulan rolleri ve örgüt içindeki görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan teknik becerileri öğrendikleri bir süreçtir.
- Örgüte yeni katılan veya aynı örgütte farklı bir işe geçen personelin kendilerinden beklenen tutum değer ve davranışları öğrenmesi süreci.

Örgütsel sosyalizasyon süreci



- **Ön sosyalizasyon:** İşe başlamadan önce veya yeni alındığında yapılan faaliyetleri kapsar. Bireylere örgütle ve işle ilgili bilgiler verilir. Bu bilgilerde olması gerekli iki koşul gerçekçilik ve uygunluktur.



Örgütsel sosyalizasyon süreci

İşe alıştırma: Dört temel faaliyeti içerir. Bütün bireyler bir dereceye kadar şunları gerçekleştirmelidir:

- Kişilerarası ilişkiler geliştirme
- Görevleri öğrenmek (yeterlilik)
- Örgütteki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı)
- Görevin ve rolün gereklerini yerine getirebilmek için yaptıkları katkı ve gelişmeleri değerlendirmek (bireyin genel değerlendirilmesi).



Örgütsel sosyalizasyon süreci

- **Rol yönetimi:** Bireyden iki tür uyuşmazlığı çözmesi istenir:
 - Bireyin işi ile ev arasındaki uyuşmazlık
 - Bireyin bulunduğu iş grubu ile örgütteki diğer iş grupları arasındaki uyuşmazlığın çözümü



Örgütsel sosyalizasyonun yönetimi

1. İlk işin önemli bir iş olmasının sağlanması
2. Eğitim
3. Etkili bir başarı değerlendirme sistemi
4. Sosyalizasyondan sorumlu bir gözetmen
5. Etkili bir işe alıştırma programı
6. Personeli yüksek moralli iş grupları içerisinde yerleştirme



Kariyer

- Kariyer seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.
- Bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranış



Kariyer aşamaları

1. **İş öncesi dönem:** Kişiler bu dönemde kariyerleriyle ilgili olan formal eğitim almaktadır. Güvenlik, emniyet, ve fizyolojik gereksinimler önceliklidir. 25 yaşında son bulur.
2. **İşe giriş dönemi:** Kişi bir işte çalışmaya başlamıştır. Kariyerinin başlangıcındadır. Güvenlik, emniyet gereksinimleri ağırlıktadır. 30 yaşında son bulur.
3. **Kariyerde ilerleme dönemi:** Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta, başarı, saygınlık ve özgürlük gereksinimleri ön plandadır. Sorumluluk ve inisiyatif taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. 30-45 yaşları arası dönemi kapsar.



Kariyer aşamaları

4. **Kariyerini koruma aşaması:** Önceki aşamalarda maddi ve manevi gereksinimleri karşılandığından, birey artık yeni kazanımlar sağlayamaz. Varolan kazanımlarını korumaya yönelir, yaratıcılığını sürdürebilir.
 - Saygınlık ve öz-gerçekleştirme gereksinmesi önemini korumaktadır. Ancak kariyerlerinde daha fazla ilerleyemeyeceklerinden verimlilikleri azalmakta, memnuniyet düzeyleri düşmektedir. Bu döneme kariyer ortası kriz denilir. Sonuçta yöneticilerin tepkisiyle karşı karşıya kaldıkları için işten ayrılabilirler. 45-65 yaş arası dönemdir.
5. **Emeklilik aşaması:** Birey kariyerini tamamlamıştır. Çalışırken yapma olasılığı olmayan işlere yönelirler. 65 yaş üzeri dönemi kapsar.



Kariyer Seçimi

- Bireylerin kariyer seçimini etkileyen etmenler:
 - Sosyal artyetişim (background)
 - Kişilik gelişimi
 - Değerlerin gelişimi

Kariyer Planlaması



- Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir.
- Bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılması için gereken araçlar ise kariyer yollarıdır.



Kariyer Planlaması

- İşte **kariyer planlama**, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılması için gereken araçlar belirlenmesi sürecidir.
- Teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, yönetimi, kariyer geliştirme ve planlamasını önemli hale getirmiştir.

Kariyer Planlaması

Amaçları

1. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı
2. Yükselme olanaklarının tatmini için personel geliştirilmesi
3. Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi
4. İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi
5. Personel tatmininin sadakat ve işe bağlılığın artırılması
6. Bireysel eğitim ve gelişme gereksinmesinin daha iyi belirlenmesi



Kariyer kalıpları

- Kariyer kalıpları bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder.
 - Kararlı kariyer kalıbı
 - Geleneksel kariyer kalıbı
 - Kararsız kariyer kalıbı
 - Çoklu deneme kariyer kalıbı

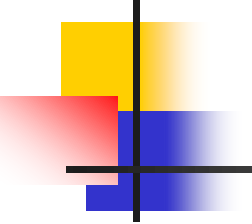


Kariyer geliştirme

- Kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli etkinliklerdir.
- Kariyer geliştirme programları
- Örgüt içi baskılar, teknoloji, istihdama yönelik fırsat eşitliği, iş ögeleri, beceri çeşitliliği programların varlık ve artış nedeni olmuştur.



Personel Başarı Deęerlendirmesi

- 
-
- **Başarı / Performans**, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir.
 - **Başarı değerlendirme** ise, çalışanın performansının incelendiği, değerlendirildiği, sonucun kaydedildiği ve çalışana **bildirildiği** süreçtir.
 - Personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirtmeye yönelik bir süreç.



Performans ve yeterlilik

- Performans ile yeterlilik (competency) terimleri genellikle karıştırılmaktadır. *Yeterlilik*, bir iş veya uğraşı alanı ile ilgili teknik bilgi ve becerilerin varlığını, *performans* ise bilgi ve becerilerin üretime dönük yönünü ifade etmektedir.
- Başka bir anlatımla performans verilen görevlerin yapılmasıyla (başarılmasıyla) ilişkilidir.



Performans Yönetimi

- **Performans Yönetimi kurum hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak her iki tarafın da hedeflerine ulaşmasını koordine eden devamlı bir süreçtir.**

Başarı değerlendirilmesinin amaçları

Değerleme → Geliştirme

- ücretleme
- ödüllendirme
- yükseltme
- rütbe düşürümü
- işten uzaklaştırma
- yönetici geliştirme
- başarı geliştirilmesi
- geri bildirim
- insan gücü planlaması

Başarı değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları

ä *Geliştirme*

Hizmet içi eğitim,
Personel planlaması,
Kariyer planlaması,
Yönetmelik beklentileri anlama,
Eksikliklerini görme,

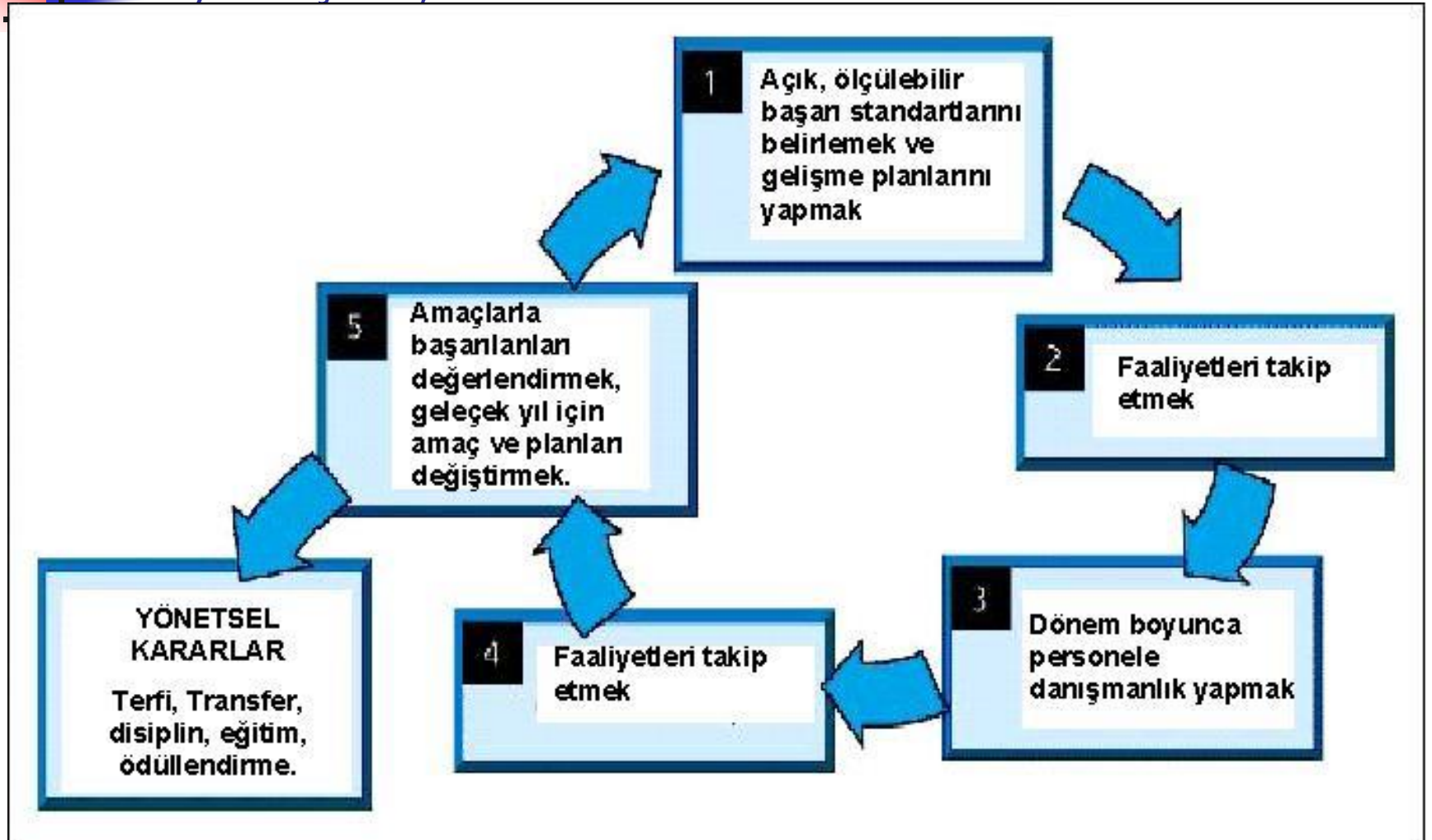
ä *Ödüllendirme*

Maddi ve manevi ödüller
Yükseltme (terfi)
Tanınma
Ücret artışı

Tenzil i rütbe
Disiplin soruşturması
Cezalandırma

Başarı değerlendirme süreci

Kaynak: Şahin, 2005.





Başarı Değerlendirmede Hata Kaynakları (yapılmaması gerekenler)

- Aşırı hoşgörü ve esneklik
- Katılık
- Halo etkisi
- Merkezi eğilim
- Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği
- Değerlendirmede nesnel davranmama
- Yakın zaman etkisi
- İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması

Performans değerlendirme Yöntemleri

■ **Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı**

- Doğrudan sıralama yöntemi
- Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi
- İkili karşılaştırma yöntemi
- Zorunlu Dağıtım Yöntemi

■ **Kesin Standartlar Yaklaşımı**

- Kompozisyon yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Ağırlıklandırılmış denetim Listesi yöntemi
- Zorunlu seçme yöntemi
- Grafik derecelendirme Ölçekleri
- Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeęi

■ **Amaç-Sonuç Yönelimli Yaklaşımlar**

- AGY
- Sorumluluk Merkezleri
- İş Standartları Yaklaşımı
- Değerleme Merkezi Teknięi

■ **360 Derece başarı değerlendirmesi**



Kaynaklar

- Can, H. Ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Uyargil, C. ve diğerleri. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- FINDIKÇI Cemal, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yönetim Dizisi.
- YÜKSEL Öznur, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ekim, Ankara.
- HESAPÇIOĞLU Muhsin,(2001), Türkiye’de Makro Düzeyde İnsan Kaynakları Planlaması. Anı Yayıncılık, Eylül.
- TORTOP Nuri, (1999), Personel Yönetimi. Yargı Yayınları, 6. Baskı,
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, (1997), Personel Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Furkan Ofset, Bursa.
- FRIED J. BRUCE, JOHNSON A. JAMES (Ed), (2002), Human Resources in Healthcare, AUPHA, Health Administration Pres .