İŞ DEĞERLENDİRMESİ



Managing Your Appraisal

İş değerlendirmelerine nasıl hazırlanılacağı ve süreçten en çok nasıl fayda elde edileceğine dair birçok yararlı ipucu ve teknik

Max A. Eggert

"Mükemmel ve kullanışlı bir kitap. Tüm değerlendirme sürecini kapsıyor. Aşama aşama takip edilecek bir rehber olarak ya da sadece belli konuları ele almak için kullanılabilir. Değerlendirme yapan ya da değerlendirilmesi yapılan meşgul yöneticilerin tam olarak ihtiyaç duyduğu bir araç."

Chris Bunker, İşgücü, Kariyer ve Performans Gelişim Müdürü, Cathay Pacific Airways, Hong Kong

"Okuyucuların değerlendirme görüşmelerinden en iyi sonuçları elde etmesine yardımcı olacak bilgi ve ipuçlarıyla dolu, kolayca okunan ve anlaşılan bir rehber."

Katie M.M. Rae, Eğitim ve Geliştirme Müdürü, Royal College of Nursing Institute, İskoçya

"Bu Cep Kitabı, P&O Services'ten Steve Dorian'a, TAB'den Michele Jackson'a (NSW), AMSA'dan Rohanne Young ve Booz Allen & Hamilton'dan Elizabeth Dunbavan'a ithaf edilmiştir., Onlar olmasaydı, danışmanlık yapmak için Avustralya'da geçirdiğim ilk yılım gerçekten çok farklı olurdu!"

İŞ DEĞERLENDİRMESİ

Managing Your Appraisal

First published as the Managing Your Appraisal by Max A. Eggert (c) Max A. Eggert 1996.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 1
Değerlendirme neden yapılır?



ÇALIŞAN AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI 5
Değerlendirilen çalışan açısından sekiz kazanım



YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI 15
Yönetim açısından değerlendirme



DEĞERLENDİRME: NASIL VE KİM TARAFINDAN? 23
Değerlendirme kriterleri, sizi kimlerin değerlendirebileceği, adil değerlendirme



PERFORMANS ve ÖLÇÜM 41
Performansı ölçmek için dört yöntem, ölçüm tuzakları, performans derecelendirilme yöntemleri



GERİBİLDİRİM 61
Johari Penceresi, geribildirim nasıl alınır



DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ 71
Tipik bir değerlendirme görüşmesi nasıl gerçekleşir?



DEĞERLENDİRMEDEN MAKSİMUM FAYDA ELDE ETMEK 83
Değerlendirmeye hazırlık, sorulabilecek sorular (açık/kapalı uçlu sorular ve örnekler)



EKLER 105
Değerlendirme öncesi ve sonrası kontrol listeleri, değerlendirme sözleşmesi



GİRİŞ

GİRİŞ

GERÇEKTE KİMİN İŞİ?

Bir düşünün; siz işinizi yaparken en çok kim kazanıyor? Tabii siz!

Kurumunuz da kazanıyor çünkü istihdam bir hayır işi değildir, ancak siz daha fazlasını kazanıyorsunuz-sadece finansal olarak da değil; elinizden gelenin en iyisini nasıl yapacağınızı keşfetmekten dolayı artan iş tatmini açısından da.

Daha da önemlisi, iyi iş performansı başarının ve terfinin anahtarıdır. Başarısızlık ve vasat performans terfi kazandırmaz.



GİRİŞ

DEĞERLENDİRME NEDEN YAPILIR?

Ne yapmanız gerektiğini bilmiyorsanız ve değerlendirme açısından daha da önemlisi, **nasıl** yaptığınızı bilmiyorsanız; çok sıkı koşuyor, elinizden gelenin en iyisini yapıyor, ama yanlış yöne gidiyor olabilirsiniz.

İş kadar önemli bir konuda çaba sarf ederken, sizden ne istendiğini ve ne ölçüde performans gösterdiğinizi bilmeniz çok önemlidir.





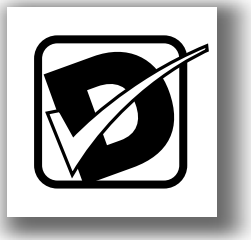
YÖNETİCİNİZİN SİZE YARDIMCI OLMASINA YARDIMCI OLUN

Değerlendirme yapmak çoğu yöneticiye zor gelir. Bazıları Tanrı'yı oynayarak sizi yargılamak istemez; yetersiz yöneticilerse gereken şekilde değerlendirme yapmak için gereken insan ilişkilerinden yoksundur.

Bazı yöneticiler, "Bir süredir bu işi yapıyorsun, bu yüzden şimdiye kadar neyin gerekli olduğunu bilmelisin" gibi bahaneler kullanır. Evet; iş yerinizde aynı zamanda bir kristal küre ve bir cadı süpürgesi de olsaydı, siz de kolayca yapardınız!

Bu kitap, iş performansını geliştirmek, terfi beklentinizi en üst düzeye çıkarmak ve kariyer hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmak için yöneticinizin size nasıl yardımcı olacağını anlatıyor.

Hedefleriniz ne olursa olsun, çaba sarf etmeden bunlara ulaşmanız pek olası değildir (kurumun sahibi anne ve babanız olmadığı sürece). **Değerlendirme, işiniz, kariyeriniz ve çalışma hayatınızdan istediğinizi elde etmenize yardımcı olacak yollardan biridir.**



ÇALIŞAN AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

ÇALIŞAN AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

HEPSİ SİZİN AÇINIZDAN AVANTAJ



ÇALIŞAN AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

1. NESNELLİK

Değerlendirme doğru yapıldığında, sizin ve işinizin adil bir şekilde ölçülüp makul bir karara varılmasını sağlar. Değerlendirme, aşağıdaki kriterlere dayalı sistemlerden çok daha iyi bir sistemdir:

Kayırmacılık	Gözleri en mavi olan kişi kazanır
Kıdem	Terfi imkânı veya diğer avantajlar, en uzun süre hizmet vermiş kişiye sağlanır
Tesadüfi	Doğru zamanda doğru yerde olan kişi kazanır
Popülerlik	En güzel gülümseyen kişi kazanır
Çekicilik	En çok cinsel çekiciliğe sahip kişi kazanır

İyi bir değerlendirme; önceden belirlenmiş performans ve kalite standartlarına göre, departmanınız, biriminiz ve kurumunuzun genel hedefleri açısından, işinizi ne ölçüde iyi yaptığınızı esas alır.

2. İŞİNİZLE İLGİLİ BİLGİLER

Yaptığınız çalışmalar değerlendiriliyorsa, iyi bir iş çıkarabilmek için ne yapmanız gerektiği hakkında mümkün olduğunca çok şey bilmeniz gerekiyor. Özellikle de;

- Çıktı standartları neler
- Kalite standartları neler
- Size yardımcı olması için hangi kaynakları kullanabilirsiniz
- Size yardımcı olması için hangi kaynakları isteyebilirsiniz
- Nereden destek ve yardım alabilirsiniz
- Size yardımcı olmak için daha fazla nerede eğitim alabilirsiniz

Basitçe söylemek gerekirse, ne iş yapmanız gerektiğini bilmiyorsanız, işinizi yapabilmeniz pek olası değildir. Hepimiz yapmamız gerekenden ziyade yapmak istediğimiz ve yapmaktan hoşlandığımız şeyi yapma eğilimindeyiz. Bizden ne beklendiği söylenmezse, doğal olarak en çok sevdiğimiz şeyi yapmaya başlarız.

3. PERFORMANSINIZ HAKKINDA GERİBİLDİRİM

İşleri nasıl yaptığınızı bilmiyorsanız gelişemezsiniz. Değerlendirmenin önemli bir parçası da aşağıdaki konularda size geribildirim sağlamaktır:

- Objektif çıktı standartları
- Objektif kalite standartları
- Aynı işi yapan diğer çalışanların performansı
- Yöneticinizin beklentileri
- Kuruluşunuzun değerleri ve kültürü

Not
Değerlendirme bağlamında, olumsuz geribildirimin yanlış bir şey yaptığınız anlamına gelmediğinin anlaşılması önemlidir; bu tür konular disiplin sürecinin alanına girer ve değerlendirmenin bununla hiçbir ilgisi yoktur.

4. KARİYER POTANSİYELİNİZİ BELİRLEMEK

Değerlendirme, kendinizi nereye ilerlerken gördüğünüzü ve önemli katkı sağlayabileceğinizi düşündüğünüz işleri, yöneticinizle birlikte keşfetmeniz için bir fırsattır.

Ancak, kendi fikirlerinizle çelişebilecek performans geribildirimlerine karşı da hazırlıklı olun. Bu acı verici de olsa, bu tür bilgiler hedeflerinize ulaşmak için çok önemlidir. Daha iyi performans gösterebilmeniz için gereken değişimleri yapabilmenizi sağlar. (Geribildirim ve Johari Penceresi ile ilgili bölüme bakabilirsiniz, sayfa 61-70)

Hedefleriniz gerçekçi olmalıdır. Kurum içi konularda daha fazla bilgiye sahip olan yöneticiniz (örneğin, hedeflediğiniz görev için, olası diğer adaylar) bu açıdan da yardımcı olabilir.

Değerlendirmenin sizin açınızdan en büyük yararı, amaçlarınızı paylaşma fırsatıdır. İstemezseniz alamazsınız ve istediğinizde neler aldığınıza şaşıracaksınız!

5. ÜCRET VE YAN HAKLAR

Tüm değerlendirme sistemleri doğrudan ücret, ikramiye ve yan haklarla ilgili olmasa da giderek artan sayıda kuruluş bunu performansla ilişkilendiriyor.

Değerlendirmeniz, ödeme/ikramiye sistemini anlamanıza yardımcı olacak, bu konuları tartışıp gözden geçirebileceğiniz bir ortam sağlayacaktır. Bununla birlikte, iş değerlendirmesi ücret pazarlığı yapma yeri **değildir**; maaşınız konusunda tereddütlerinizi giderecek başka prosedürler olmalıdır.

Değerlendirme, kurumun ücret politikasını ve bunun özellikle sizin açınızdan nasıl uygulandığını anlamanıza yardımcı olur. Geribildirim yoluyla daha iyisini yapmanızı sağlar ve nihayetinde bu da ücretiniz ve/veya performans ikramiyeniz üzerinde bir etki yaratır- değerlendirme ve ücret politikası kurumunuzda iki ayrı sistem olsa da.

6. EĞİTİM ve GELİŞİM

Size neyin gerekli olduğu ve nasıl performans gösterdiğiniz hakkında bilgi sahibi olduğunuzda, daha etkili ve üretken olmak için ne tür eğitim ve desteğe ihtiyacınız olduğunu da bilirsiniz. Değerlendirme, bu konuda nelere ihtiyacınız olduğunu düşündüğünüzü açıklamak açısından da bir fırsattır. Bununla birlikte, talep ettiğiniz eğitimin işinizin gerektirdiği nitelikler açısından da uygun olduğunu ortaya koyabilmelisiniz.

Yöneticiniz de bütçe kısıtları ve işteki öncelikleri dikkate alarak, hangi eğitimin size uygun olup olmadığı konusunda görüş sahibidir.

Unutmayın ki en etkili eğitim "iş başında" eğitimdir. Beceri ve deneyiminizi geliştirmek için, işinizden nasıl faydalanabileceğiniz de değerlendirme sırasında tartışılıp kararlaştırılabilir. Bu açıdan, yöneticiniz size yardımcı olmak için ideal bir konumdadır. Bu süreç işinizi daha ilginç hale getirdiği gibi, kurum için de değerinizi artırır.

ÇALIŞAN AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

7. HEDEFLERİNİZ ÜZERİNDE UZLAŞI SAĞLAMAK



Hangisini tercih ederdiniz: Bir sonraki dönemde sizden ne beklendiğinin söylenmesini mi, yoksa hedefleriniz belirlenmeden önce konuşup anlaşmayı mı?

Çoğu insan öncelikle kendi fikir ve görüşlerinin de dikkate alınmasını tercih eder. İşi siz yaptığınız için, nelerin mümkün olup olmadığı hakkında çok iyi bir fikre sahip olduğunuz gibi, gelecekteki bir hedefe nasıl ulaşılacağı ve bunun için nelerin gerekli olduğu hakkında da daha fazla bilgiye sahipsinizdir. Hedefler genellikle üç temel kategoriye ayrılır:

Performans ve Kalite	Neye ulaşılması gerekiyor ve hangi standartta
Sistemler ve Süreçler	Yapılan çalışmalar ve bunları yapma şekli nasıl geliştirilir?
Kişisel Gelişim	Becerilerinizi geliştirmek ve deneyiminizi artırmak için yapmanız gerekenler

8. İŞİNİZİ GELİŞTİRMEK

Yapılan tüm işler geliştirilebilir ve bu da kesintisiz bir süreç halinde olmalıdır. İşinizi birçok kişiden daha iyi bildiğiniz için, verimlilik, kalite ve performans artışı konusunda önerilerde bulunmak için en uygun konumdasınız. Kurum da bundan fayda sağlasa da sizin işten aldığınız tatmin ve işe yönelik hevesiniz artar. Ayrıca, kurum iyiye gittiği sürece, iş güvenliği açısından bir endişeniz olmaz.

Değerlendirme, yaptığınız işin içeriğini yöneticinizle tartışmanıza imkân verir. Kıdeminiz arttıkça, isteklerinizi yerine getirmek, yaptığınız işi becerileriniz ve yeteneklerinize göre şekillendirmek de o ölçüde kolay olur. En çok hangi işleri yapmayı sevdiğinizi yöneticinizin de bilmesi gerçekten faydalıdır.



YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI



ÇALIŞANLARDAN MAKSİMUM FAYDA ELDE ETMEK

Çalışanların daha etkin çalışmasına yardımcı olunursa, kuruluş da ürün/hizmetleri daha etkin, daha kaliteli ve daha düşük maliyetle sunarak, rekabet açısından daha iyi performans gösterir.

Değerlendirme, yönetimin çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmasına yardımcı olur. Uygun şekilde yapılırsa, bir kişinin şirketin başarısına katkısının tarafsız bir şekilde belirlenmesini sağlar. Değerlendirme sistemine bağlı olarak şunlar da olabilir:

- Performans ve ücret arasındaki doğrudan bağlantı
- Performans ve terfi arasındaki doğrudan bağlantı
- Performans ve eğitim arasındaki doğrudan bağlantı

Bununla birlikte, tüm bu konuların tek bir değerlendirme planı içinde ele alınmaya çalışılması pek mümkün değildir.

YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

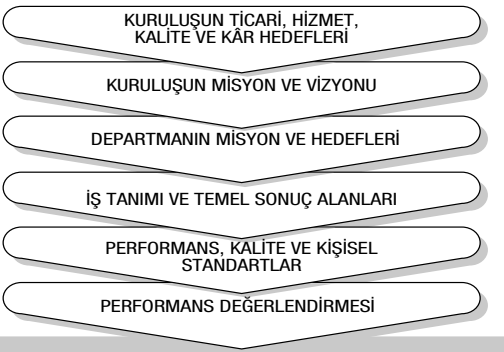
DİĞER AVANTAJLAR



- Çalışan-yönetici arasında daha iyi ilişkiler kurulması
- Çalışan-yönetici arasında, ihtiyaç ve beklentiler hakkında daha fazla bilgi akışı
- Çalışanların sorun ve şikâyetleri açısından erken uyarı sistemi
- Objektif planlar, ayrımcılığa karşı kontrol işlevi görürken, eşitlik ve adalet konusundaki yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesine de yardımcı olur
- Seçim ve kıdem süreçlerinde yardımcı olur
- Kurumsal/harici eğitim planlarının etkinliğini ölçer

YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

DEĞERLENDİRMENİN KURUM İÇİNDEKİ YERİ



YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

MALİYETLER



Değerlendirilme nedeniniz, birilerinin bunun iyi bir fikir olduğunu düşünmesi ya da yöneticinizle yaptığınız yıllık sohbetlerin moral vermesi değil.

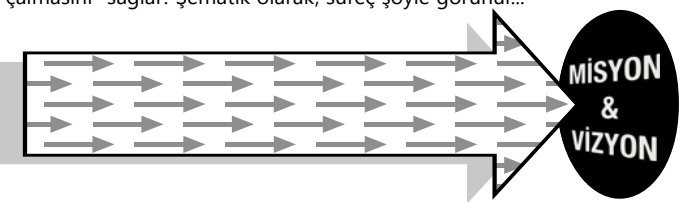
Değerlendirme maliyetli bir süreçtir. Örneğin, yöneticinizin yedi kişiyi değerlendirmesi gerektiğini ve her bir kişinin yarım gün (hazırlık/evrak işleri dahil), yönetim süresinden üç buçuk gün aldığını varsayalım. Bunu kurumdaki yönetici sayısıyla çarparsanız maliyetlerin nasıl bir hızla arttığını görmeye başlarsınız. Sistemi koordine etmek/yönetmek için İK biriminin maliyetleri de eklenmelidir. Bu maliyet, üst yönetim tarafından, kurumun çalışanlarına yapılan bir yatırım olarak kabul edilir.

YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI

DEĞERLENDİRMEYE NEDEN YATIRIM YAPMALISINIZ?

Bir kurumun nereye gittiği ve neyi başarmak istediği konusunda bir misyonu ve vizyonu vardır. Bunlar daha sonra belirli bir süre dikkate alınarak (genellikle mali yıl) ticaret, hizmet, kalite ve kâr hedeflerine dönüştürülür.

Buna karşılık, departmanlar/birimler, kendi işleri açısından etkileri olan misyon ve hedefler belirler. Sonuç olarak, sizin ne yaptığınız ve nasıl yaptığınız ile kuruluşunuzun genel hedefleri arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Bu da kurumda herkesin aynı yönde kürek çekmesini veya "aynı telden çalmasını" sağlar! Şematik olarak, süreç şöyle görünür...



... küçük oklar çalışanlar ve büyük ok da kurumdur.
Vizyona ulaşmak için hep birlikte çalışırlar. Değerlendirme bu sürece yardımcı olur.

MİSYON BEYANI ÖRNEKLERİ



> Ağımıza, teknolojimize ve hepsinden önemlisi çalışanlarımıza sürekli yatırım yaparak, araç kiralama işinde en yüksek kâr marjına sahip, en iyi ve en hızlı büyüyen şirketi kurma vizyonu.

> Xerox, doküman şirketi; iş verimliliğini artıran doküman hizmetleri sunarak, küresel doküman pazarında lider olacaktır.

Örnekler (buradakiler ve sonraki sayfa) kitabın yazım tarihi itibarıyla güncel olarak verilmiştir.

MİSYON BEYANI ÖRNEKLERİ



"İlk sorumluluğumuzun, doktorlar, hemşireler, hastalar, anneler, babalar ile birlikte ürün ve hizmetlerimizi kullanan diğer herkese karşı olduğuna inanıyoruz. Onların ihtiyaçlarını karşılarken yaptığımız her şeyin kaliteli olması gerekiyor. Fiyatlarımızın uygun olmasını sağlamak için, maliyetlerimizi düşürme konusunda sürekli çalışmalıyız. Müşteri siparişlerine zamanında ve doğru bir şekilde hizmet verilmeli; tedarikçilerimiz ve distribütörlerimiz de adil bir kâr elde etme fırsatına sahip olmalıdır."



DEĞERLENDİRME:
Nasıl ve Kim Tarafından?



KRİTER

Değerlendirmenin adil ve etkili olabilmesi için aşağıdaki şartları taşıması gerekiyor:

- Üzerinde uzlaşılmış objektif çalışma standartları
- İşin ölçümü konusunda, üzerinde uzlaşılmış bir sistem

Bunların her ikisi hakkında da bilgi sahibi olmalı, kendi sisteminizin nasıl işlediğini **bilmelisiniz**. Standartlar herkes için aynı olmalı ve herkes tarafından anlaşılmalıdır. Standartlar şunları sağlar:

- Performans karşılaştırmalarında tarafsızlık ve adalet
- Neyin kabul edilebilir olduğu/olmadığı konusunda mutabık kalınmış performans hedefleri
- Duygular veya öznel yargılar yerine, gerçeklere dayanılarak değerlendirme yapıldığı için, daha adil yürütülen bir süreç

İşin doğası gereği standartları belirlemek zor olabilir. Bununla birlikte, çoğu durumda neyin gerekli olduğu konusunda bir anlayış geliştirilmesi mümkündür. Burada en uygun soru şudur: "Bu kişi işini düzgün yapmamış olsa ne olurdu ya da nasıl bir sorun ortaya çıkardı?" Bu soru, performans standartlarını bulmak için nereden başlayacağınız konusunda size bir ipucu verir.

DEĞERLENDİRME: NASIL VE KİM TARAFINDAN?



PERFORMANS STANDARTLARI

Çalışma standartlarının etkili olabilmesi için, aşağıdaki kriterlerin mümkün olduğunca karşılanması gerekiyor:

- İşte başarı veya başarısızlık açısından bir fark yaratmış olmak
- İşi yapan kişiyi kontrol etmek
- Öznel değil gözlemlenebilir, ölçülebilir ve objektif olmak
- Öncelikleri ve durumdaki değişiklikleri dikkate almak (özellikle daha fazla kıdem gerektiren işlerde)
- Aynı veya benzer işlere sahip iki veya daha fazla kişinin, adil ve eşit bir şekilde karşılaştırılabilmesini sağlamak
- Bir görüş ayrılığı olması durumunda üçüncü bir kişinin incelemesine açık olmak (üçüncü taraf; sendika temsilcisi, personel temsilcisi, tarafsız bir kıdemli yönetici veya bir temyiz komitesi olabilir)

DEĞERLENDİRME: NASIL VE KİM TARAFINDAN?



KESİN VE ESNEK KRİTERLER

İyi bir değerlendirme mümkün olduğunca objektiftir, bu nedenle gerçekte ne yaptığınız veya yapmadığınız için değerlendirilmelisiniz; ki bu da işe yaklaşımınız neticesinde doğrudan görülebilen, ölçülebilen veya anlaşılabilen şeylerdir.

Üretilen birim sayısı, elde edilen satış, zamanında iş yapma ve kalite seviyesi gibi "KESİN" kriterler vardır.

Bir de etkin çalışma, yaratıcılık, ekip katkısı ve müşteri hizmetleri gibi "ESNEK" kriterler vardır. Bu kriterlerin ölçümü daha zor olsa da kurumunuz açınızdan da belli tanımlar bulunabilmelidir.

Değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu keşfetmeniz sizin için **çok önemlidir.**

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE ÖRNEKLER

Başarı
Çaba
Dakiklik
Denetim becerisi
Doğruluk
Güvenilirlik
Hata, iade şikâyet sayısı
İnisiyatif
İş bilgisi
İşe karşı tutum
İşin kalitesi
Katılım
Kendini geliştirme
Maliyet kontrolü
Müşteri farkındalığı
Müşterilere hizmet
Personel/müşteriler ile ilişkiler
Potansiyel
Satış başarısı
Takıma katkı
Üretilen birim sayısı
Yaratıcılık
Yeni müşteri kazandırma
Yönetim yeteneği
Zamana riayet etme



KİMLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEBİLİRSİNİZ?

İşinizle ilgili doğrudan deneyimi olan veya bir şekilde işinizden etkilenen herkes tarafından değerlendirilebilirsiniz. İsterseniz buna işinizdeki "paydaşlar" da diyebilirsiniz. Başlıca oyuncular:

1. Yöneticiniz
2. Kendiniz
3. İş arkadaşlarınız
4. Astlarınız
5. Müşterileriniz





KİMLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEBİLİRSİNİZ?

1 YÖNETİCİNİZ (VEYA YÖNETİM)

En yaygın değerlendirme şeklidir. Genellikle işinizi gözden geçirme sorumluluğunu ilk yöneticiniz üstlenir, ancak bazen yöneticinizin yöneticisi veya departman başkanı da olabilir.

İşinizi iyi yapmazsanız, yöneticinizin de performansı düşmüş olacağı için, sizin iyi iş çıkarmanız tanım gereği kendisinin çıkarınadır. Ayrıca, yöneticiniz genellikle sizinle kurumsal olarak en çok iletişim halindeki insandır; size ne gerektiğini ve işleri nasıl yürüttüğünüzü en iyi o bilir. İşinizi nasıl yaptığınızı bilmeyen biri tarafından değerlendirilmek de haksızlık olur.

Gereken şekilde değerlendirme yapmak kolay değildir ve bazı yöneticiler de telaşları, önyargıları veya kendilerini işe yeterince vermedikleri için bu konuda iyi değildir. Ayrıca, kötü bir performans gösterdikten sonra, yöneticinizin size değerlendirmesi hakkında samimi bir geribildirimde bulunması ve ardından birlikte çalışmaya devam etmeniz de zordur.

Bazen yöneticinizin yöneticisi ("büyükbaba yönetici") işin içine girer. Bu da önyargı olasılığını azaltır, işinizin büyük resim içinde nerede olduğu konusundaki bilgilere erişmenize imkân tanır ve yöneticinizin değerlendirmeyi daha iyi yapmasını sağlar (aksi takdirde değerlendirmesi etkilenir!).



KİMLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEBİLİRSİNİZ?

2 KENDİNİZ

İşinizi herkesten daha iyi siz bildiğiniz için, işinizi değerlendirmek için en iyi konumdasınız. Ayrıca değerlendirmeden en çok kazancı olan da sizsiniz.

Hangi değerlendirme biçimine sahip olursanız olun, kuruluşunuzun tarzı ne olursa olsun, değerlendirmede formel bir etkisi olup olmadığına da bakmadan, anlamlı bir tartışma yapabilmek için kendi performansınızı gözden geçirin.

Başarılı olmak için ne kadar kararlı/motive olursanız, değerlendirmenize dahil olmak isteme olasılığınız da o kadar yüksek olur; özellikle de kariyer gelişiminiz ve edinmek istediğiniz deneyim, beceri ve gelişim fırsatları hakkında kesin fikirleriniz varsa.

Öz değerlendirme, olgunluk ve dürüstlük gerektirir. Başarılı olduğumuz zaman kendimizi överken, düşük performansı dış faktörlere yükleme eğilimindeyiz. Yetersiz performansı kabul etmek her zaman kolay değildir.



KİMLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEBİLİRSİNİZ?

3 ÇALIŞMA ARKADAŞLARINIZ

Farklı birimlerden katılımcılardan oluşan çapraz ekipler ve merkezi olmayan karar alma süreçlerindeki artışla birlikte, bu değerlendirme şeklinin de popülaritesi artmaktadır. Üst yönetiminiz matris yapısı olarak adlandırılan yapıda çalışıyorsa (özetle, daha az yöneticiye sahip bir kurum ve proje esaslı ekipler), bu durumda meslektaş grubu değerlendirmesi muhtemelen değerlendirmenizin bir parçasını oluşturacaktır.

Ancak bu değerlendirme şekli, çalışanlar arasında terfi, ödül veya yan haklar konusunda rekabetin olduğu durumlarda etkin çalışmaz. Ayrıca, birçok kişi, iş arkadaşlarının, iyi olsalar da kendisi kadar iyi olmadığını düşünme eğilimindedir! Meslektaş inceleme sistemi, gizliliğin korunması açısından da sıkıntılıdır. Ancak, etkin çalıştığı kurumlarda, ekibin morali ve performansı olağanüstüdür.



KİMLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEBİLİRSİNİZ?

4 SİZE BAĞLI ÇALIŞANLAR

Oldukça modern gibi gelse de gerçekte çok eskiden bugüne uygulanan bir ilkedir. Orta çağda bazı İtalyan üniversitelerinde, öğrenciler öğretim üyelerini seçip değerlendirirdi.

Bu değerlendirme, yönetim ve liderlik tarzı hakkında yararlı bilgiler sağlar. Özellikle birden fazla kişiden geribildirim alındığında faydalıdır.

Bu yaklaşımla ilgili zorluklar açıktır:

- "Yılın geri kalanında kendisiyle çalışmak zorunda olduğum yöneticime, kötü bir değerlendirme yapabileceğimi sanmıyorum"
- Değerlendirmesi yapılan yöneticileri, zor işler yaptırmak yerine popüler olmaya çalışmaya teşvik edebilir



KİMLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEBİLİRSİNİZ?

5 MÜŞTERİLERİNİZ

Nihayetinde en önemli olan müşterilerin görüşleridir. Bu nedenle buradan gelen geribildirim özellikle faydalıdır. Müşteriler sadece kurum dışında ürün veya hizmet satın alanlarla sınırlı kalmayıp, sizin çalışmalarınız neticesinde bir fayda sağlayan herkesi içerir (örneğin; personel birimindeki çalışanlar operasyonel birimlere "hizmet verir" ve operasyonel birimler de satış ekibine "hizmet verir").

Bu tür bir değerlendirme, süreçlerden ziyade sonuçlara göre yapıldığı için (elde edilen çıktı esas alınır, çıktıyı nasıl elde ettiğiniz değil) kişilik farkları ve öznel görüşlerden daha az etkilenir. Bununla birlikte, (işteki davranışların), ekibe verilen destek ve bağlılık gibi konuların da sonuçlar kadar önemli olduğu tartışılabilir; ne yaptığınız kadar (bunu nasıl yaptığınız) da önem taşır.

DEĞERLENDİRME: NASIL VE KİM TARAFINDAN?

360 DERECE DEĞERLENDİRME

Şirketler ve kurumlar, müşteriler ve tedarikçilerle giderek daha yakın hale gelip birbirleriyle stratejik ittifaklar kurmaya başladıkları için, bu değerlendirme biçiminin popülaritesi artmaktadır.

Buradaki temel ilke, performansınız hakkında mümkün olduğunca çok kaynaktan bilgi edinilmesidir. Bu çerçevede, değerlendirmeyi yapanlar da tüm paydaşlarınızın bir bileşimi olacaktır:

- siz
- Yöneticiniz
- Ekip üyeleriniz
- Astlarınız
- Müşterileriniz



Kendiniz ve iş performansınız hakkında asla sahip olamayacağınız bilgilere ulaşmanız mümkün olsa da, başlangıçta aşırı bilgi yüklemesi yaşayabilirsiniz!

DEĞERLENDİRME: NASIL VE KİM TARAFINDAN?



DEĞERLENDİRME KONUSUNDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ

Değerlendirmenin çok önemli bir konu olması ve tüm tarafların maksimum fayda elde etmesi için iyi yapılması gerektiğinden, yöneticiniz aşağıdaki konuları içeren kapsamlı bir eğitim almalıdır:

- Değerlendirme sisteminin amaçları
- Performans standartları
- Yeterlilikler ve tanımları
- Adil değerlendirme için gerekenler
- Değerlendirmeyi destekleyici evrak sistemi
- Görüşme nasıl düzenlenir
- Karşılama, sorgulama ve dinleme becerileri
- Geribildirim verme ve alma
- Kötü/iyi haber nasıl verilir
- İş hedefleri nasıl kabul edilir/belirlenir
- Eylem planları üzerinde anlaşma/belirleme
- İtiraz nasıl yapılır?

Daha nitelikli kurumlarda; iş başında eğitim fırsatları ile birlikte, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapacağı uygun ortamın sağlanması için, koçluk, mentorluk ve danışmanlık becerileri programları da düzenlenir.

ADİL OLMA KRİTERİ

Adil olmak için, değerlendirmenizin aşağıdaki kriterleri geçmesi gerekiyor:

1. İşi bilen biri tarafından yürütülmesi
2. İnceleme sadece öne çıkan konuları değil, tüm dönemi içermelidir
3. Daha önce kararlaştırılan standartlara göre değerlendirme
4. Gizlilik
5. Doğruluk ve dürüstlükle yürütülmesi
6. Disiplin prosedürünün süreçte yer almaması
7. Önemli bir görüş ayrılığının olduğu durumlarda, itiraz hakkı tanınması



DEĞERLENDİRME: NASIL VE KİM TARAFINDAN?



ADİL OLMA KRİTERİ

1. İŞİ BİLEN BİRİ TARAFINDAN
Her gün ortaya koyduğunuz günlük performans hakkında hiçbir bağlantısı veya bilgisi olmayan biri tarafından, çalışmanız gözden geçirilemez. Bu çok önemlidir (bkz. sayfa 29).

2. GÖZDEN GEÇİRME TÜM DÖNEMİ KAPSAMALIDIR
Performansınız sadece önceki ay gibi kısmi bir dönem değil, tüm dönem için gözden geçirilmelidir. Ayrıca, inceleme sadece "altın anlar"/"felaket düşüşleri" değil, bütün resmi göstermelidir. Bir filmi fragmanına, bir kitabı kapağına göre değerlendiremezsiniz.

3. ÜZERİNDE ANLAŞMAYA VARILAN STANDARTLARA GÖRE DEĞERLENDİRME
Değerlendirme süresi boyunca hedeflerin bilginiz dışında değişmesi haksızlıktır. İşinizdeki sorumlulukları yerine getirebilmeniz için, sizden ne beklendiğini (performans ve kalite açısından) bilmelisiniz.

4. GİZLİLİK
Performansınızla ilgili bilgiler, yalnızca sizin/kurumun doğrudan yararı için ihtiyaç duyan kişilere açık olmalıdır. Başkalarına bilgi vermeye karar verirseniz de bu sizin kararınızdır.



ADİL OLMA KRİTERİ

5. DOĞRULUK VE DÜRÜSTLÜK
Her iki taraf da açık sözlü olmalıdır. Konuşulan ve üzerinde anlaşmaya varılan konular, tüm görüşmeyi adil şekilde yansıtmalı ve yazılı olarak korunmalıdır.

6. DİSİPLİN DEĞİL DEĞERLENDİRME
Değerlendirme bekleyerek içeri giren kişiye, bir anda bir disiplin prosedürünün başlatılmış olduğunu açıklamak haksızlıktır. Benzer şekilde, değerlendirmede elde edilen bilgiler sonradan disiplin toplantılarında kullanılmamalıdır. Her iki işlem de tamamen ayrı yürütülmelidir.

7. İTİRAZ İMKÂNI
Değerlendirmenizin adil, kapsamlı veya yeterli olmadığını düşünüyorsanız, itiraz edebilmelisiniz. İtirazı değerlendiren kişi, değerlendirme uzmanınızdan daha kıdemli olmalı, ikinizden de tamamen bağımsız olmalı ve öncesinde sürece dahil olmamalıdır. Burada çıkan sonuç ne olursa olsun kabul etmelisiniz. Sizi/işinizi bilen ve kanıtları bağımsız olarak inceleyen iki kişi de aynı sonuca ulaşırsa, bunu güçlü bir geribildirim olarak kabul edin.

ADALETİN SAĞLANMASI

Değerlendirmede adalet sağlanması açısından, kriterler dörde ayrılır:



1. İŞİNİZLE İLGİLİ: Performansınızla ilgili değerlendirme, işinizin önemli kısımları hakkında olmalıdır. Örneğin, bir resepsiyonisti bir sekreter için kullanılan kriterlerlere göre değerlendirmek uygun olmadığı gibi, bunun tersi de geçerlidir. Bu nedenle, adil olmak açısından, kriterler belli bir işle (sizin işinizle) ilgili olmalıdır.

2. UZLAŞILMIŞ ve ANLAŞILMIŞ: Doğal olarak, işinizdeki önemli unsurların neler olduğu konusunda son söz yöneticinizdedir. Ancak neyin değerlendirileceği konusunda bir ön tartışma, her iki taraf açısından da sağlıklıdır. İstediğiniz son şey, haberdar olmadığınız, ancak altı ay önce bilseniz harekete geçebileceğiniz bir konu hakkında değerlendirildiğinizi keşfetmektir.



ADALETİN SAĞLANMASI

3. GEÇERLİ: Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme mümkün olduğunca objektif olmalı ve gerçek bir resim yansıtmalıdır. Çalışmanızı denetlemiş iki farklı yönetici aynı sonuçlara ulaşmış olmalıdır. Bu şekilde değerlendirmeniz geçerli olur.

4. GÖZLEMLENEBİLİR: Değerlendirmeniz, işinizin görülebilen veya doğrudan anlaşılabilen yönleri üzerinde olmalıdır. Örneğin, yöneticiniz yeterli katkı sağlamadığınız belli örnekler veremiyorsa, "takım katkısı" konusunda olumsuz not alamazsınız. "Siz şu halinizle bir takım oyuncusu değilsiniz" veya "takım olarak çalışıldığında kendin gibi olmuyorsun" gibi ifadeler, öznel ve genelleme şeklinde olduğu için yeterince iyi değildir. Belli bir davranışınızın "öyle inanıldığı" için değil, belli bir değerlendirme neticesinde görüldüğünün ortaya konulması gerekiyor.

Bu tür bir değerlendirme yapılmamışsa, bir karar vermek için yeterli bilgi olmadığı anlamına gelen "olumsuz bir gösterge yok" seçeneğinin işaretlenmesi daha adil olacaktır.



PERFORMANS ve ÖLÇÜMÜ

PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Performansı ölçmek kolay değildir; pek çok faktör söz konusudur. Performans için standart kurallar, göstergeler veya ölçümler olsa mükemmel olurdu ama ne yazık ki böyle bir araç mevcut değil.

Bununla birlikte, bazı mükemmel ölçüm yöntemleri vardır ve bunlar aşağıda gösterilmektedir:

1. Sıralama
2. Anlatı
3. Ölçek
4. Grafik derecelendirme



Not: Her yöntemin avantajları ve zorlukları vardır.
Tek bir mükemmel sistem yoktur. Değerlendirmeniz, kurumunuzun yapısı, çalışma prosedürleriniz ve ürününüz veya hizmetinizle ilgili ortama bağlıdır.

Unutmayın ki sistem ne kadar kusurlu olursa olsun, performans değerlendirmesi hiçbir geribildirim yapılmamasından daha iyidir.



YÖNTEMLER

1. SIRALAMA

Basit bir sistemdir. Her kişi belli bir kritere göre takımdaki diğerleriyle karşılaştırılır ve kendisine bir yer/sıra verilir; birinci, ikinci, üçüncü. vb. Örnek: Beş kişi (Bay Brown, Bay Green, Bay Black, Bay White, Bay Grey) şu kriterlere göre değerlendiriliyor: İş hızı, iş kalitesi ve işbirliği. Çalışma hızı dikkate alındığında; Bay Brown, Bay Grey'in üstünde olan Bay White ve onun üstünde olan Bay Black ve onun üstünde olan Bay Green'in üstündedir. Bu durumda tablo şöyle görünür:

İş yapma hızı		**Hız**	
1. Bay Brown		Brown	1
2. Bay Green		Green	2
3. Bay Black	*Ya da şu şekilde*	Black	3
4. Bay White		White	4
5. Bay Grey		Grey	5

Kalite ve işbirliğine ilişkin sıralamayı da dahil edersek, resmin tamamı şu şekildedir:

	Hız	**Kalite**	**İşbirliği**	**Toplam**
Bay Brown	1	3	3	7
Bay Green	2	1	5	8
Bay Black	3	2	1	6
Bay White	4	5	2	11
Bay Grey	5	4	4	13



YÖNTEMLER

1. SIRALAMA (devam ediyor...)

Bay Brown	7
Bay Green	8
Bay Black	6
Bay White	11
Bay Grey	13

Sayfa 43'te yer alan tablo, Bay Green'in kalite (1) ve hız (2) açısından mükemmel olmasına rağmen, çok fazla işbirlikçi olmadığını (5) gösteriyor. Şimdi, üç kriterin her biri için her bir kişinin puanlarını ekleyerek, herkesin performansını karşılaştırın (Toplam sütunu):

1.	Bay Brown
2.	Bay Brown
3.	Bay Green
4.	Bay White
5.	Bay Grey

Genel olarak en iyi çalışan, en düşük puana sahip olandır. İkinci en iyi, bir sonraki en düşük puana sahiptir ve bu böyle devam eder. Nihai sıralama şöyledir:

Değerlendirmede aşağıdaki gözlemler yapılabilir:

Bay Black: Genel olarak iyi bir performans ama Bay Brown'ın yaptığı gibi biraz daha hızlı çalışabilir.

Bay Green: Hız/çıktı iyi ama işbirliği eksikliği hakkında görüşülmesi gerekiyor.

Bay Grey: Önemli ölçüde yardıma ihtiyacı var, çünkü üç alanda da meslektaşları kadar iyi değil.

(Not: Performansı meslektaşlarına göre en sonda olmasına karşın, mutlak standartlarda kabul edilebilir olabilir. Düşük performanstan dolayı disiplin cezası alması gerektiği anlamına kesinlikle gelmez.)

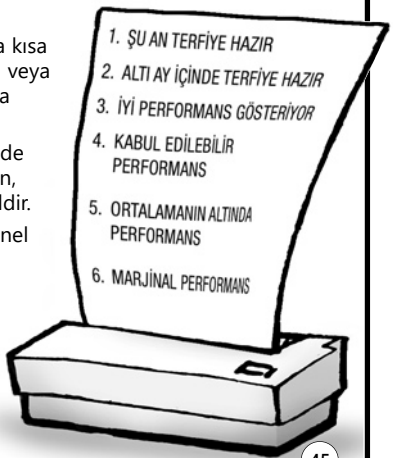
YÖNTEMLER

2. ANLATI

Bu yöntemde, yöneticiniz bir yıllık performansınız hakkında kısa bir rapor hazırlar; sizin açınızdan "oyundaki yeriniz" raporu veya "iç referans". Bu raporları yazmak zor olduğu ve yazması da uzun süre aldığı için çok popüler değildir.

Anlatı sisteminin değerlendirilmesi de zordur; çünkü temelde hiçbir not verilmez ve dışarıdan birinin, işin geneli açısından, kişi hakkında doğru bir değerlendirme yapması kolay değildir.

Buradaki çıktımızın gösterdiği gibi, raporlar genel bir derecelendirme/yorum ile sona erebilir:



Yöneticinizin performansınız açısından uygun olduğunu düşündüğü konuları ön plana çıkardığı için, en öznel değerlendirme yöntemidir. Bir alanda çok çalışıp başarılı olsanız da göz ardı edilebilir. Buna ek olarak, her yönetici kendisini kâğıt üzerinde iyi ifade edemez; bu nedenle anlatı kalitesinin/değerinin zayıf olması muhtemeldir.



YÖNTEMLER

3. ÖLÇEK

İşinizdeki önemli parçalar ölçeklendirilir ve performansınıza bir puan verilir. (Performans sıralaması ile aynı şey değildir.)

Örneğin, 1 iyi ve 6 kötü olacak şekilde, değerlendirme formunuz şu şekilde olabilir:

İşin hızı	1 2 **3** 4 5 6
İşin kalitesi	**1** 2 3 4 5 6
İletişim becerisi	1 2 **3** 4 5 6
Takım çalışması	1 **2** 3 4 5 6
İşe kendini verme	1 **2** 3 4 5 6
Katılım	**1** 2 3 4 5 6



YÖNTEMLER

4. GRAFİK DERECELENDİRME

Örneğin, işiniz insan ilişkilerinde yetkin olmanızı gerektiriyorsa, davranışsal kriter derecelendirme ölçeği, kriter ve derecelendirme tanımlarıyla birlikte şu şekilde olabilir:

Kriter	İnsan ilişkileri.	
Derecelendirme tanımı	Mükemmel	Popülerdir. İnsanlar onu yanlarında görmek ister Etkili bir konuşmacı. Özenli ve toplantılarda iyi konuşur.
	Ortalama	İnsanların yanında rahat. Konuşma tıkandığından söyleyecek bir şey bulur. Bilgi alışverişi yapar.
	Zayıf	Yalnız kalmayı tercih eder. Sık sık kelimeler arasında kaybolur. Konuşma başlatamaz. Başkalarının önünde konuşurken utanmış görünür.

Çok adil bir sistem olsa da, bir işin tüm ana bileşenlerini bu şekilde tanımlamak büyük emek gerektirir. Her işe ayrı bir değerlendirme rehberi yazılması gerektiği için, en popüler gözden geçirme veya değerlendirme yöntemi değildir.

ÖLÇÜM TUZAKLARI



İnsanlar hakkında bir değerlendirme yapmak kolay değildir; birçok şey ters gidebilir.

Yöneticiniz muhtemelen değerlendirme konusunda eğitim almış olsa da, olası sorunların farkında olmanız ve bunlardan kaçınmasına yardımcı olmanız önemlidir.

İlgili tüm tarafların doğru bir karardan kazanacağı bir şeyler olduğu için (en çok da siz!) bu işi doğru yapmak herkesin çıkarınadır.

Başlıca potansiyel tehlikeler şunlardır:

1. Hale etkisi
2. Boynuz etkisi
3. Yüksek/düşük standartlar
4. Ortalama yaklaşımı
5. Önyargı ve tercihler
6. Stereotip
7. Önyargı
8. Yakın tarihler
9. Altın anlar
10. Büyük patlama

ÖLÇÜM TUZAKLARI



1. HALE ETKİSİ

Bir alanda yüksek bir puan almanız, hale etkisi nedeniyle, diğer bir alandaki notunuzun gerekenden daha yüksek olarak işaretlenmesine ve "taşmasına" neden olabilir. Örneğin, üretim konusunda mükemmel olsanız da ekip çalışmanız o kadar iyi olmayabilir. Gerçek notunuz (10 en yüksek olmak üzere):

Üretim	9
Ekibe bağlılık	4

Ancak hale etkisi nedeniyle şu şekilde not alabilirsiniz:

Üretim	9
Ekip bağlılığı	6

(yüksek üretim puanınız nedeniyle +2)



2. BOYNUZ ETKİSİ

Hale etkisinin tersi. Bir kriterde, mesela katılım konusunda kötü bir performans gösterdiniz, ancak üretimde (çıktı) mükemmelsiniz ve üretim ekibinin etkili/popüler bir üyesisiniz. Gerçek notunuz (10 en yüksek olmak üzere):

Üretim	8
Ekip bağlılığı	8
Katılım	2

Ancak aldığınız puanlar:

Üretim	5
Ekip bağlılığı	5
Katılım	2

2 olan katılım puanınız (boynuz etkisi) diğer puanlarınızı da "karartti".

ÖLÇÜM TUZAKLARI



3. YÜKSEK/DÜŞÜK STANDARTLAR
Bazı yöneticilerin çok yüksek standartları vardır ve değerlendirmelerinde "sert" olabilirler; diğerleri "yumuşak" ve daha cömert olur. "Büyükbaba" yöneticisinin de (yöneticinizin yöneticisi) sürece dahil olması, ılımlı bir etki yaratarak değerlendirmelerde eşitlik ve adalet sağlar.

4. ORTALAMA YAKLAŞIMI
Çoğu insan, ölçeğin her iki ucunu da görmezden gelerek ortasını seçme eğilimindedir. Ancak "ortalama" veya "tatmin edici" diyen rapor pek bir şey ifade etmiyor. Belli bir orta sayının olduğu 1'den 5'e veya 1'den 7'ye kadar olan (1-5 arası ortada 3 ve 1-7 arası ortada 4) gibi tek sayılı bir aralık yerine, daha etkin değerlendirme şemaları çift sayılar içerir (1'den 4'e, 1'den 6'ya, 1'den 8'e). Bu şekilde yapılan değerlendirmede orta noktanın seçilmesi önlenmiş olur.

5. ÖNYARGI
Her birimizin belli önyargıları vardır. Bazı insanları sever ya da onlarla diğerlerinden daha iyi anlaşırız. Önyargı doğal bir özellik olsa da değerlendirme sürecinde zarar verici olabilir. Yöneticiniz sizi sever/sevmezse, bu durum değerlendirmenizi etkileyebilir ve değerlendirmenize yansıyabilir.

ÖLÇÜM TUZAKLARI



6. STEREOTİP

Stereotipleme, kadınların yeterince iddialı olmadığı, siyahların işe yeterince aciliyet vermediği, İrlandalıların becerikli olmadığı, İngilizlerin yeterince duygulu olmadığı vb. olarak gösterilmesidir; hepsi tamamen yanıltıcıdır.

Yöneticiniz sizinle/işinizle etkin temas halinde değilse, stereotip ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Buradaki sorunsa, yöneticinizin gerçekte nasıl biri olduğunuzdan ziyade, konuya nasıl bir yaklaşım göstereceğinizi kendi varsayımlarına göre yorumlayacak olmasıdır.

7. ÖNYARGI

Son derece klişe olan değerlendirmeler yapmaktır: Yöneticiniz, kadınların iyi yönetici olmadığını veya küçük çocuklarla çalışmak için erkeklere güvenilemeyeceğini ya da güneylilerin yumuşak, kuzeylilerin kaba olduğunu düşünüyor.

Önceden hazırlanmış bir "performans kutusuna" konulursunuz; o kutuya sığmadığınızı gösteren her ne yaparsanız yapın görmezden gelinir, savuşturulur veya itibarsızlaştırılırsınız (örneğin, "özel yardım aldınız ya da şanslıydınız; yaptığınız iş veya etkiniz minimal/tesadüfiydi zaten her halükârda olacaktı").

ÖLÇÜM TUZAKLARI



8. YAKIN TARİHLER

Bazı değerlendirme programlarında, değerlendirme görüşmeleri arasında bir yıl veya 18 ay geçebilir. Siz ve yöneticiniz açısından, geçen ay/yıl olanlardan daha çok, geçen hafta olup biteni hatırlamak daha kolay gelir. Burada değerlendirme açısından bir sorun da performans veya belli bir davranıştan hemen sonra yapılması durumunda çok daha faydalı olan geribildirimin, görüşme için "biriktirilmesidir". Olumlu ya da olumsuz olsun bu süreç böyle devam eder. Sadece son üç aylık çalışmanız için değerlendirildiyseniz, yaptığınız işlerin/çabalarınızın %75'i yıllık değerlendirme planında göz ardı ediliyor demektir.

9. ALTIN ANLAR

Kısa vadede sizin için faydalı olsa da işinizin en iyi veya "altın anlarını" hatırlamak büyük resmin gözden kaçırılmasına yol açar ve sizi gelişim veya kapsamlı geribildirim alma fırsatından mahrum bırakır.

10. BÜYÜK PATLAMA

Geçmiş performans döneminde olağanüstü bir şey (iyi ya da kötü) yapmış olmanızdır ve incelemede görüşülen tek konu budur. Oysa ki değerlendirmenin amacı, özel bir durumun dikkate alınması değil, günlük normal performansınızı geliştirmektir.

PERFORMANS VE ÖLÇÜMÜ



DAVRANIŞ KRİTERLERİ DERECELENDİRME ÖLÇEKLERİ

Eşitliği sağlamak ve öznelliği en aza indirmek amacıyla, işte belli davranış kalıpları belirlenebilir ve her biri açısından yaptığınız/yapmadıklarınız değerlendirilebilir. Bu davranış kalıpları işinize özel ve mümkün olduğunca detaylı olmalıdır. Kabul edilebilir/kabul edilemez davranış (bazen yetkinlikler olarak da adlandırılır) örnekleri sizin de bilginiz dahilinde olmalıdır. Bu durumda değerlendirme uzmanınız öznel olamaz; yapılması öngörüleni ya yapmış ya da yapmamışsınızdır.

Bu sistemin kullanımı basit olsa da bazı zorlukları vardır. İlk olarak, kategoriler sizin yaptığınız işe uymayabilir. Bazen, birçok farklı iş türü ve kategorisi için tek bir değerlendirme formu kullanıldığında "herkese uyan tek beden" kullanmak durumunda kalırsınız. Yöneticinizin de bu notları neden aldığınızı açıklayabilmesi ve örnekler vermesi gerekir.

DAVRANIŞ KRİTERLERİ DERECELENDİRME ÖLÇEKLERİ

ORTALAMA YAKLAŞIMI

Size 80 ve 190 olduğumu söyleseydim, birincisinin kilogram, ikincisinin santimetre olduğunu öğrenene kadar hiçbir şey ifade etmezdi. Benzer şekilde, "takım katkısı" için 2 almak kendi başına bir şey ifade etmez; yöneticiniz verdiği notu açıklayabilmeli, örnekler gösterebilmeli ve gerekçelendirmelidir.

Yöneticilerin "ortaya gitme" eğilimi de vardır, bu bazen şu şekilde bilinir: "merkezileştirme" veya "ortalama önyargı". Bunun üstesinden gelmek ve ortalamadan kaçınmak için, daha gelişmiş sistemler, iyi/kötü ayrımını ortaya koymak üzere hazırlanmış 4, 6 veya 8 puan ölçeklerine sahiptir. Ölçek puanı 6 olsa da yöneticilerin tam ortada hayali bir 3.5 dairesi yaptığı değerlendirmeler de gördüm!



PERFORMANS TÜRLERİ



Neyin iyi/kötü performans olduğu açısından her değerlendirme planının ayrı bir tanımı olacağı için, aşağıda sayılanlar genel bir bakış veya rehber olarak ele alınmalıdır.

Genellikle performansı değerlendirmek için kullanılan beş derecelendirme kategorisi vardır:

1. Yetersiz veya zayıf
2. Marjinal ya da ancak kabul edilebilir
3. Yeterli, ortalama veya kabul edilebilir
4. İyi ya da üstün
5. Herkes açısından mükemmel, olağanüstü veya çok iyi

Siz de sisteminizdeki derecelendirme sayısını/tanımlarını kontrol edin.
Bazen insanlar iyi ya da üstün gibi bir derece elde edemeyince gereksiz yere üzülür.
Unutmayın ki kabul edilebilir tam olarak söylediği şey anlamına gelir; yaptığınız iş kabul edilebilir.
Çok az kişiye mükemmel notu verilir; tanımlara baktığınızda nedenini anlayacaksınız.

PERFORMANS TÜRLERİ

1. YETERSİZ VEYA ZAYIF

Bu kategorinin örnekleri ve tanımları şunları içerebilir:

- Sürekli hata veya eksik iş yapar
- Denetimsiz olunca iş yapamaz
- Genellikle işte olmaz ve/veya geç gelir
- Kendini ve başkalarını tehlikeye atar
- Meslektaşlarıyla ilişkileri kötüdür
- Aldığı görevleri tamamlayamaz
- Talimatları uygulamaz
- Kendi çalışmasındaki hataları göremez



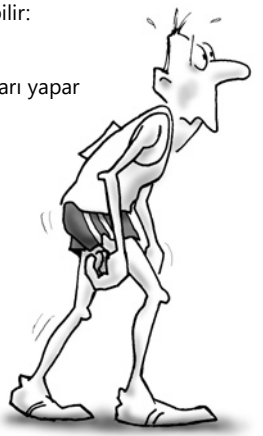
Not: Disiplin ve değerlendirme prosedürleri oldukça ayrıdır ve böyle de olmalıdır. Bununla birlikte, yukarıdaki tutumlardan herhangi birini sergileyen bir çalışana, disiplin prosedürü uygulanmaması da şaşırtıcı olur. Ancak, yöneticinizin değerlendirme görüşmenizi disiplin görüşmesinin ilk aşaması olarak ele alması tavsiye edilmez. Böyle bir durumda, konuyu uygun itiraz prosedürü çerçevesinde takip edin. Ancak daha önemlisi, performansı artırın!

PERFORMANS TÜRLERİ

2. MARJİNAL YA DA ANCAK KABUL EDİLEBİLİR

Bu kategorinin örnekleri ve tanımları şunları içerebilir:

- İşi tamamlamakta zorluk çeker
- Ara sıra iş, değerlendirme ve/veya kalite hataları yapar
- Aynı işteki diğer çalışanlara göre, görevleri yerine getirmesi daha uzun sürer
- Düzenli olarak denetime ihtiyaç duyar
- Bazen talimatları yanlış anlar
- Başkalarıyla her zaman iyi ilişkiler kuramaz
- Sık sık gecikir ya da ortadan kaybolur
- Bazen kalite standartlarını tutturamaz



PERFORMANS TÜRLERİ

3. YETERLİ, ORTALAMA VEYA KABUL EDİLEBİLİR

Bu kategorinin örnekleri ve tanımları şunları içerebilir:

- Genellikle işi zamanında ve standartlara göre tamamlar
- Yeni işleri hevesle alır
- Talimatları doğru anlayıp uygulayabilir
- Genellikle işe geç kalmaz/ortadan kaybolmaz
- İş arkadaşları ve müşterilerle iyi geçinir
- Minimum gözetim ile çalışabilir
- Nadiren hata yapar
- Yardımsever ve yapıcı bir tutum sergiler



PERFORMANS TÜRLERİ

4. İYİ VEYA ÜSTÜN

Bu kategorinin örnekleri ve tanımları şunları içerebilir:

- Aynı işi yapan diğerlerine göre her zaman daha iyi çalışır/üretir
- Çoğu çalışandan daha hızlı çalışır ve daha yüksek standartlara ulaşır
- Üzerinde denetim olmadan çalışabilir
- Nadiren geç kalır veya hiç geç kalmaz
- İş arkadaşları ve müşteriler arasında her zaman sevilir, pozitif ve popülerdir
- Bu seviyedeki bir çalışan için karmaşık olabilecek görevleri tamamlayabilir
- Kendi hatalarını kendi düzeltir
- Gelişim için önerilerde bulunur



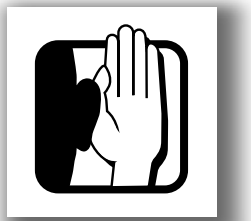
PERFORMANS TÜRLERİ

5. MÜKEMMEL VEYA OLAĞANÜSTÜ

Bu kategorinin örnekleri ve tanımları şunları içerebilir:

- Hem kalite hem de nicelik açısından her zaman standardı aşar
- Son derece güvenilirdir ve gözetim altında olmadan çalışabilir
- İş arkadaşlarının ve müşterilerin saygısını/hayranlığını kazanmıştır; genellikle enformel liderlik rolü üstlenir veya bu roller için aday gösterilir
- Mükemmele yakın katılım sağlar
- Her zaman gelişim için önerilerde bulunur
- Zor durumlarda çevresine moral verir



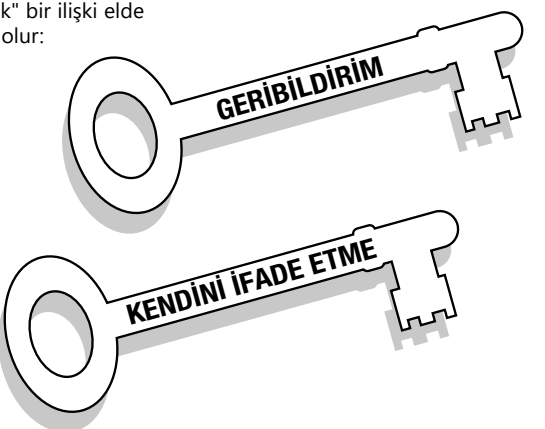


GERİBİLDİRİM

GERİBİLDİRİM

"AÇIK" BİR İLİŞKİ KURMAK

İki temel süreç "açık" bir ilişki elde etmenize yardımcı olur:



GERİBİLDİRİM

DAVRANIŞ VE MOTİVASYON



Performansınız hakkında ne kadar çok geribildirim alırsanız, gelecekte işte neler yapmanız gerektiği hakkında da o ölçüde çok bilgi edinmiş olursunuz. Unutmayın ki yaptığımızı düşündüğümüz ve yaptığımız şeyin başkaları tarafından nasıl anlaşıldığı çok farklı iki konudur. Adil olduğunu düşündüğü bir karar veren bir futbol hakemini düşünün; görüşü her zaman tribündekiler tarafından paylaşılmaz!

Geribildirimin de motivasyon üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Genellikle olumlu geribildirim teşvik ediciyken, olumsuz geribildirim de tam tersi bir etkiye sahiptir. Performansınız açısından eksik kalan noktalar varsa, bu durum değerlendirmeyi yapan yöneticinin işini oldukça zorlaştırır.

Yöneticiniz nasıl geribildirim verileceği konusunda eğitilmelidir (sayfa 68, etkin geribildirimin ne olduğunu ana hatlarıyla açıklıyor.)

GERİBİLDİRİM

JOHARİ PENCERESİ



Değerlendirme, esasen işteki performansınız hakkında geribildirim almaktır. Doğal olarak siz de ne durumda olduğunuzun farkındasınızdır. Bununla birlikte, özellikle daha geniş bakış açısına sahip bir kişiden farklı bir görüş almak da faydalıdır. Kurumlar hem yön hem de kültür açısından değişir. Bu değişikliklerden haberdar değilseniz, bu durumda çok sıkı ancak yanlış yolda çalışıyor olabilirsiniz.

Kendimizi daha fazla kontrol edebilmemiz ve kendi gelişimimiz açısından daha aktif bir rol alabilmemiz için, iş yerinde kendimizi değerlendirebileceğimiz yöntemler vardır. Johari Penceresi de bu amaçla, insanların kendileri hakkında düşünmesine yardımcı olmak için tasarlandı.

GERİBİLDİRİM

JOHARİ PENCERESİ



SİZ
(Sizinle ilgili ve sizin hakkınızda bilinen her şey)

KİŞİNİN BİLDİKLERİ

KİŞİNİN BİLMEDİKLERİ

Bu kutuda belli ki iki parça var ...

... Kendinizle ilgili olarak bildiğiniz her şey-kişisel bilgileriniz, geçmişiniz, içinde bulunduğunuz durum vb.

... ve sizinle ilgili bilmediğiniz yönleriniz (örneğin; yöneticiniz/iş arkadaşlarınız, siz/işiniz hakkında farkında olmadığınız şeyleri biliyor olabilir).

GERİBİLDİRİM

JOHARİ PENCERESİ



SİZ
(Sizinle ilgili ve sizin hakkınızda bilinen her şey)

DİĞERLERİNİN BİLDİKLERİ

DİĞERLERİNİN BİLMEDİKLERİ

SİZ kutusuna başka bir şekilde de bakılabilir ...

... Kendiniz hakkında çoğu insanın bildiği ve sizin de bilinmesinden memnun olduğunuz bilgiler

... Ve kendinizle ilgili, her ne sebeple olursa olsun, kendinize sakladığınız başka bilgiler

GERİBİLDİRİM

JOHARİ PENCERESİ



Artık pencereyi şu şekilde oluşturabiliriz:

	Kendi Hakkında Bildikleri	Kendi Hakkında Bilmedikleri
Başkalarının da Bildiği	**KAMUSAL** Sizin ve başkalarının bildikleri	**KÖR NOKTA** Başkalarının bilip sizin bilmediğiniz
Başkalarının Bilmediği	**GİZLİ** Sadece siz biliyorsunuz	**BİLİNMİYOR** Ne siz ne de başkaları biliyor

Pencerenin kutuları, kendimizi başkalarına göre nasıl değerlendirdiğimizi anlamamıza yardımcı olur. İş değerlendirmesi sırasında, performansımızın kendi algılarımızın yanı sıra, başkalarının gözünden nasıl göründüğünü de anlayabiliriz. Kendimiz ve işteki performansımız hakkında daha fazla şey öğrendikçe pencereler (sınırlar) açılabilir.

Değerlendirme yoluyla, yöneticimizle daha "açık" bir ilişkinin tadını çıkarmak mümkün olduğu gibi, bunun tam tersi de geçerlidir. Johari Penceresi'nin KAMUSAL kısmı ne kadar büyükse, o kadar güçlü oluruz.

GERİBİLDİRİM

TEMEL KOŞULLAR



Spesifik	Geribildirim, görülebilen ve gözlemlenebilen davranışlarınız hakkında olmalıdır. Ne zaman/nerede bu şekilde davrandığınıza dair belli örnekler içermelidir.
Gerçeğe dayalı	Mutlak kavramlar yoktur; "siz her zaman ...", "her seferinde ...", "herkes düşünüyor ki..."
Duygusal değil	"Aptalca", "salakça", "umutsuz", "felaket" gibi kelimelerden kaçınılmalıdır.
Sadece işle ilgili	İş dışında meydana gelen ve genellikle işçi/işveren ilişkisi üzerinde hiçbir etkisi olmayan konuların, geribildirimde yeri yoktur.
Yapıcı	Geribildirim, performansın iyileştirilmesine yardımcı olmalı/teşvik etmeli/desteklemelidir.
Davranışa yönelik, karaktere değil	"Çok içe dönüksünüz", "çok agresifsiniz", "gruba çok bağımlısınız" gibi ifadeler uygun değildir. Yönetici, spesifik örnekler vermelidir. Bir insanın kişiliğini değiştirmek zor olsa da belli bir davranışını değiştirmek mümkündür

GERİBİLDİRİM NASIL ALINIR?



Sözünü **kesmeyin**. Eleştiriyi tam olarak dinleyin ve ardından yöneticinize anladığınızı göstermek için özet bir açıklama yapın (ancak katılmanız şart değil): "Söylediğiniz şey ...", "Düşüncenize göre..."

Geribildirimi (özellikle olumsuz olduğunda) rehberlik ve **tavsiye olarak ele alın**; davranışlarınızın/performansınızın işyerindeki kilit insanlar tarafından nasıl algılanıp anlaşıldığını anlamak için bir fırsat olarak düşünün.

Anlaşılır olması için çok sayıda **örnek isteyin**. "Zayıf iletişim" yararı olmayan bir ifadedir; "*Kötü yazılmış rapor*" da aynı şekilde. "XYZ raporunuz jargon nedeniyle kolayca anlaşılmadı" çok daha iyi. Yöneticinizin spesifik olmasına yardımcı olun.

Yaptığınız işte iyi bilgisi olan ve sizi pohpohlamak yerine açık konuşma olasılığı daha yüksek olan başka insanlarla birlikte, verilen **geribildirimi değerlendirin**.

Geribildirimin gerçekten **yanlış olduğunu hissettiğinizde**, sakin ama iddialı bir şekilde yanıtlayın ve belli örnekler verin (bkz. sayfa 108, Ek III).

Olumlu eleştiriyi **kabul edin**; kendinizi küçümsemeyin.

Eleştiriler çerçevesinde ne yapmanız gerektiğini düşünerek bir **eylem planı oluşturun**.

Söylediklerini **dikkate alacağınızı** bildirerek, açık sözlülüğünden dolayı yöneticinize teşekkür edin.

GERİBİLDİRİM

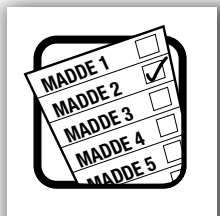
KENDİNİ AÇIKLAMA



Yöneticinizin sizi daha iyi anlamasına yardımcı olmak için, kendiniz hakkında açıklamayı seçtiğiniz bilgilerdir. Yöneticiler karar alırken sadece gördükleri ve hakkınızda bildiklerini esas alabilir.

Kendini açıklamak, aşağıdaki konular hakkında yararlı bilgiler verebilir:

Motivasyon unsurlarınız	İşte nelerden hoşlanıyor, nelerden hoşlanmıyorsunuz.
İlgileriniz	Kurumunuzla ilgili ilginç bulduğunuz konular hangileri.
Kendinizi adadığınız konular	İşinizle doğrudan ilgisi olanlar, özellikle yararlı olur.
Hedefleriniz	Kariyerinizin nereye gittiği ve işten elde etmek istedikleriniz.



DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

NE BEKLEYECEĞİNİZİ BİLİN



Bu konuyu anlamak, değerlendirme görüşmesinin içeriği hakkında bir fikir sahibi olmanıza yardımcı olur-çünkü ne ile karşılaşacağınızı bilirsiniz.

Yöneticinizin tarzı, planın amacı ve tabii kendi performansınızı da yansıtan birçok olasılık mümkündür. Bir görüşmenin tüm ana unsurlarını kapsayan bir öneri aşağıda yer alıyor.

Sistemin amacı:

A Performansınızı geliştirerek kurumun daha iyi olmasına yardımcı olmak ve

B Gelişmenize ve bu şekilde kariyer hedeflerinize ulaşmak için daha iyi hazırlanmanıza yardımcı olmak.

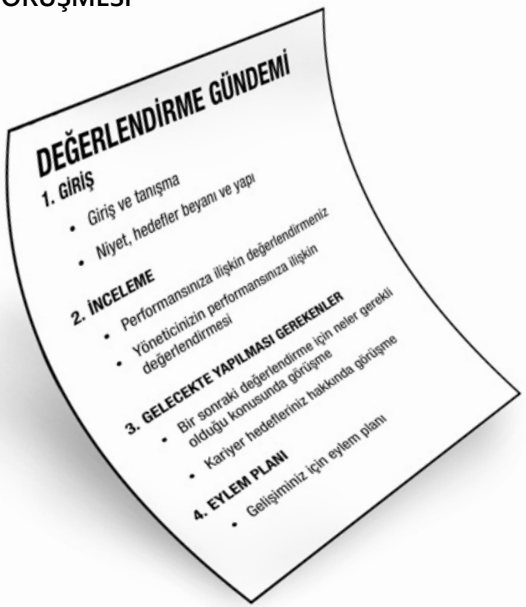
Geçmiş performansınız çok önemli olsa da hem kurum hem de kendiniz için nelerin iyileştirilmesi gerektiği üzerinde durulur.

DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

DÖRT BÖLÜM



Tipik bir değerlendirme görüşmesi şunları içerir:





1. BÖLÜM: GİRİŞ

ORTAK BAĞ KURMAK

Siz/yöneticiniz gergin hissedebilirsiniz. Giriş kısmı ikinizi de sakinleştirir. Yöneticiniz, değerlendirme öncesinde sizinle iletişim kurmaya çalışır. İkiniz de kısaca şunlardan bahsedebilirsiniz:

- Mevcut projeniz
- Aileniz
- Hafta sonu ne yaptığınız
- Sosyal bir aktivite
- Bir ilgi alanınız
- Hatta hava durumu!

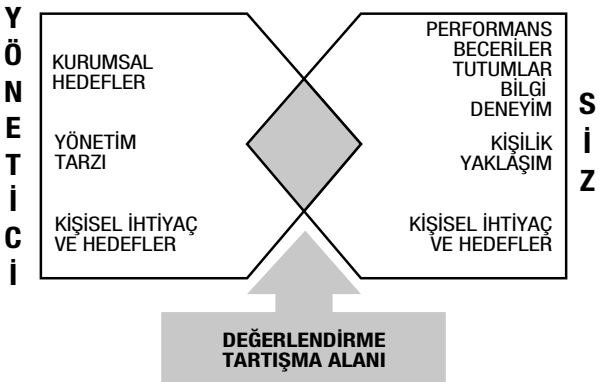
Bir insanın uzun süre yüksek kaygı durumunda olması sıkıntılı bir durumdur. Giriş kısmı, hem rahatlamanıza hem de çevrenize ve önünüzdeki göreve uyum sağlamanıza yardımcı olur. Gerçekte çok da zor olmasa gerek, çünkü toplantının ana konusu (siz ve performansınız) hakkında çok şey öğreneceksiniz

Toplantıya hazırlanmış olduğunuz için, tartışacak çok şey var ve şimdi de bunun fırsatı.

DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

1. BÖLÜM: GİRİŞ

DEĞERLENDİRME GÜNDEMİ





1. BÖLÜM: GİRİŞ

NİYET BİLDİRİM BELGESİ

Her iki taraf için de yararlıdır. Konudan uzaklaşmanızı engelleyecek ve sizi yolda tutacaktır. Görüşmenin %40'ı golf konusunda konuşmaya ayrılırsa bir fırsat elden kaçırılmış sayılır.

Değerlendirmenizin amacı inceleme, tartışma ve aşağıdaki hususlar üzerine uzlaşı sağlamak olabilir:

- Ücret/ikramiye
- Terfi
- Hiyerarşik yapıda değişiklik
- Eğitim
- Gelişim
- İşin içeriğinde değişiklik

Ayrıca sistemin yönetimi hakkında da bilgi edinirsiniz

I. Neler yazılı hale gelecek
II. Kim tarafından
III. Yazılanlara kimin erişimi olacak
IV. Değerlendirme çerçevesinde ne tür işlemler yapılacak
V. Nasıl itiraz edebilirsiniz
VI. Zaman ölçekleri
VII. Sonrasında ne olacak

Bunların bir kısmı veya tamamı daha önce almış olduğunuz belgelerde bulunsa da evrak sistemini ve değerlendirme plan sürecini bilmeniz önemlidir.



2. BÖLÜM: İNCELEME

ÖZ DEĞERLENDİRME

İşiniz ve gösterdiğiniz gelişim hakkında konuşma fırsatınızdır. Söyleyeceklerinizi hazırlamış ve belki de provasını da yapmış olduğunuz için, düşündüğünüz kadar zor olmayacaktır. Bunu yapmaya davet edildiğinizde, söyleyebileceğiniz bazı şeyler şunlardır:

I. Sizin gözünüzden yaptığınız işin amacı.

II. Anladığınız şekliyle, işinizdeki başarı kriterleri.

III. İnceleme döneminde size zorluk çıkaran konular:
- Neden zordu?
- Zorluğu giderebilmek için neler yaptığınız
- Bunlardan ne öğrendiğiniz
- Artık sorun olmaması için, bir dahaki sefere ne yapacaksınız?

IV. Nelerden keyif aldığınız; başarılarınız ve ulaştığınız hedefler nelerdi.

Kendinizle ilgili olsa da hatırlanması gereken çok şey var; bu nedenle, belli konular için önceden not alarak bunlardan sıkça yararlanmak akıllıca olacaktır.



2. BÖLÜM: İNCELEME

YÖNETİCİNİN GÖRÜŞLERİ

İşinizi kendiniz yaptığınız için detaylar hakkında yöneticinizden daha fazla bilgi sahibisiniz. Ancak, yöneticiniz de performans standartları, kalite gereksinimleri ve işinizin daha geniş bir sistem içindeki yeri açısından daha fazla bilgi sahibidir. Ayrıca, sizden başka çalışanları da yönettiği için, performansınızı başkalarının performansıyla karşılaştırma imkânına sahiptir.

Nihayetinde, ön planda olan yöneticinizin görüşüdür; ancak, uygun kararların alınması için işiniz ve performansınız hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi vermek de sizin işinizdir.

Genellikle performansınız hakkındaki görüşünüz hakkında bir değerlendirme de yapılır; bazı konularda anlaşma diğerlerinde de bazı farklılıklar olabilir.



3. BÖLÜM: GELECEKTE YAPILMASI GEREKENLER

NELER GEREKİYOR?

Kurumlar gibi yapılan işler de sürekli değişiyor. Teknoloji, rekabet, pazarlar, yeni süreç ve yöntemler, hiçbir şeyin uzun süre aynı kalmamasına neden oluyor.



20. yüzyılın başları



1900'lerin ortaları



1980'ler



21. yüzyılın başları

Sonuç olarak, işinizi yapma şeklinizin de gelecekte değişmesi gerekebilir. Elbette yöneticiniz yeni hedefler, kalite veya performans seviyeleri hakkında bilgi sahibidir ve siz de bunları birlikte tartışıp gözden geçirebilirsiniz.

Birçok kurum, farklı iş seviyeleri için hangi yetkinliklerin (beceri veya işe yaklaşım) gerekli olduğunu belirlemiştir. Görüşme sırasında bunlar da gözden geçirilebilir.



3. BÖLÜM: GELECEKTE YAPILMASI GEREKENLER

KARİYER HEDEFLERİ

Olmasını istediğiniz/umduğunuz "sırada ne var" seçeneklerini yöneticinizle paylaşın. Hayatta ne istediğiniz ve elde ettiğiniz nadiren tek ve aynıdır. Ancak, yöneticinizin hedeflerinizi bilmesi önemlidir. Sormazsanız alamazsınız.

İçinde olduğumuz daha düz yapıdaki ve "küçültülmüş" kurum döneminde, terfi fırsatları nadir ortaya çıkıyor ve kıdeminiz arttıkça rekabet de o denli sert oluyor. Terfi veya iş değişikliği açısından daha iyi bir konumda olabilmeniz için, deneyim ve becerilerinizi geliştirmenize yöneticiniz yardımcı olabilir.

Yöneticiniz ayrıca kariyerinizin nereye gidebileceği ve nasıl gelişebileceği konusunda size güzel tavsiyeler verir. Ne söylendiği ve ne üzerinde anlaşmaya varıldığı hakkında not almayı unutmayın.



4. BÖLÜM: EYLEM PLANI

GELİŞİMİNİZ İÇİN PLANLAMA

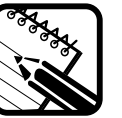
Gelecekte yapılması gereken eylemlerle (artık görüşme değil) ilgili olduğu için belki de sizin açınızdan tüm değerlendirme süresinin en önemli parçasıdır. Bir sonraki değerlendirme dönemi için, yöneticiniz ile birlikte, aşağıdakilerin herhangi biri veya tümü üzerinde anlaşma sağlayabilirsiniz:

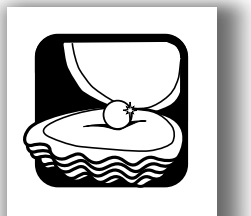
- Başarı kriterleri
- Gerekli performans ve kalite önlemleri
- Performans ve kalite açısından kişisel hedefler
- Eğitim (iş başında eğitim; harici/akademik programlar)
- Kişisel gelişim hedefleri (beceri, deneyim, fırsat)

Ayrıca, rotadan çıkma riskini azaltmak için, gözden geçirme/ilerleme toplantılarının zamanlarını belirleyip uzlaşın.

Yeni beceriler geliştirmek veya uygulamak için kendi başınıza ilave faaliyetler yapmak da kaynak ve/veya zaman gerektirebilir. Ayrıca öğrendiklerinizi uygulamaya koymanın mümkün olmadığı (örneğin bir müzakere kursu) bir eğitime katılmak da hiçbir anlam taşımayacaktır.

Yapılan anlaşmaları yazın ve değerlendirmeden kısa bir süre sonra kendi eylem planınızı (gözden geçirme tarihleriyle birlikte) hazırlayın. Bir kopyasını yöneticinize iletirseniz, onun da işini kolaylaştırmış olursunuz.





DEĞERLENDİRMEDEN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK

DEĞERLENDİRMEDEN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK

İKİ YÖNLÜ SÜREÇ



Değerlendirme, gerçekte siz ve yöneticiniz arasında geçen iki yönlü bir süreçtir. Yöneticinizin önceliklerinin ne olduğunu anlayabilirseniz, süreç daha rahat bir hal alır.

Bu tablo, sizin ve yöneticinizin temel ilgi alanlarını temsil ediyor. Değerlendirme de iki tarafın buluştuğu yerdir.



YÖNETİCİNİZİ ANLAYIN



Yöneticinizi anlamanıza yardımcı olması için, kendinize şu soruları sorun:

- Yöneticimin başarı elde etmesi için departmanda (birim vb.) neler yapılması gerekiyor?
- Yöneticim başarı elde edildiğini nasıl bilecek?
- Yöneticim nasıl değerlendirilecek?
- Yöneticimin başarı için kullandığı kriterler neler?
- Bu önemli alanlar için ne ölçüde katkı sağladım?
- Başarı elde edilmesini kolaylaştırmak için, kendi işimde neleri geliştirebilirim/değiştirebilirim?

Bu sorular üzerinde çalışmak, görüşmeye hazırlanmanıza yardımcı olur; konuya daha geniş bir perspektiften bakarsınız.



HAZIRLIK

Alacağınız eğitimler, işinizin içeriği, maaşınız, terfiniz ve kariyeriniz değerlendirme görüşmesinden etkilenebilir. Bu nedenle görüşmeye iyi hazırlanmak gerekiyor.

Sadece çok zeki olanlar bir sınava hazırlıksız girip başarılı olabilir ve hiç kimse eğitim almadan bir maraton kazanamaz. Değerlendirmeden en iyi şekilde yararlanmak için, kapsamlı bir hazırlık yapma konusunda da kararlı olmalısınız.

Bu bölümde şunlar inceleniyor:

- Hazırlanmak için ne tür bilgilere ihtiyacınız var?
- Size hangi sorular sorulabilir?
- Yöneticinizden en iyi şekilde nasıl yararlanabilirsiniz?

DEĞERLENDİRMEDEN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK

İHTİYACINIZ OLAN BİLGİLER



Siz ve işiniz üzerindeki etkileri açısından, okuyup üzerinde düşünmenin faydalı olacağı belgelerden bazıları aşağıda yer alıyor.

- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerler beyanı
- İş tanımınız
- Önceki değerlendirme belgeleri
- Eğitim kayıtlarınız
- Ücret geçmişiniz (yalnızca ücret konusu tartışılacaksa gereklidir)
- Kurumdaki kariyer geçmişiniz (iş unvanları, tarihler, terfiler, vb.)
- Kuruma katılmadan öncekiler de dahil olmak üzere, kendi imkânlarınızla aldığınız kurs ve sertifikaların listesi

GÖRÜŞME İÇİN HAZIRLIK

- İşinizi düşünmek
- Performansınızı düşünmek
- Geleceğinizi düşünmek

Bu konular üzerinde çalışırsanız, görüşme için iyi bir hazırlık yapmış olursunuz.

Sonraki sayfalarda yer alan sorular için hazırladığınız kısa cevapları ayrı birer kâğıda yazın. Cevaplar üzerine düşünmekle de yetinebilirsiniz; ancak bunları yazılı halde yanınızda bulundurmanız, konu üzerinde düşündüğünüzün anlaşılmasını sağlar. Ayrıca, görüşme sırasında çok daha akıcı olduğunuzu görürsünüz; doğru kelime veya kelime grubunu bulmaya çalışmadan kendinizi ifade edip, gerektiğinde örnekler de verebilirsiniz.





GÖRÜŞME İÇİN HAZIRLIK

İŞİNİZİ DÜŞÜNMEK

1. Yaptığınız işin temelde amacı nedir?
2. Siz işinizi yapmasaydınız, çalıştığınız departman, birim veya bölümde ne olurdu?
3. Sizin yaptığınız işi aynı şekilde yapması için olması gereken özellikleri, aşağıdakiler çerçevesinde değerlendirin
   A deneyim
   B nitelik
   C beceri
4. İşinizi yapmak için hangi "yetkinlik" veya "iş/kişisel teknik becerisi" gerekiyor?
5. Son üç yılda işiniz nasıl değişti?
6. İşiniz gelecekte nasıl değişebilir?



GÖRÜŞME İÇİN HAZIRLIK

PERFORMANSINIZ HAKKINDA DÜŞÜNMEK

1. Bu yıl (veya değerlendirme döneminde) neleri iyi yaptınız?
   - Örnekler vererek mümkün olduğunca spesifik olun
   - Mümkünse başarılarınızı sayısallaştırın
   - Başarılarınızın kuruma sağlayacağı faydaları belirleyin
2. Bu yıl neyi başarmakta zorlandınız?
   - Örnekler vererek mümkün olduğunca spesifik olun
   - Zorluğun nedenini belirtin
   - Zorluğu giderebilmek için ne yaptığınızı ve ne öğrendiğinizi açıklayın
3. Bu yıl (veya değerlendirme döneminde):
   A İstenilen performans düzeyine öngörülen tarihte ulaştınız mı?
   B Öngörülen kalite standartlarına ulaştınız mı?
   C Projenizi öngörülen tarihte bitirebildiniz mi? D Öngörülen bütçe içinde kaldınız mı?
4. Geçen yıl yapamadığınız neleri bu yıl içinde yapabilirsiniz?
5. Bu yıl nelerden keyif aldınız/nelerden almadınız?
6. Bu yılki çalışmalarınızda size ne yardımcı oldu ve/veya neler engel çıkardı?
7. Bu yıl neler kolay, neler zordu?
8. Aynı işi yapan başkalarına kıyasla, bu yıl nasıl bir performans sergilediniz?
9. Gelecek yıl neyi daha iyi yapabilirsiniz?



GÖRÜŞME İÇİN HAZIRLIK

GELECEĞİNİZ HAKKINDA DÜŞÜNMEK

1. Bir sonraki işiniz olarak neyi görüyorsunuz?
2. Kariyer hedeflerinizi desteklemek için hangi A) deneyim, B) beceri ve C) niteliklere ihtiyacınız var?
3. Kariyerinizin nereye gittiğini görüyorsunuz-kısa vadeli, uzun vadeli?
4. Kariyer hedeflerinize ulaşma açısından gördüğünüz önemli engeller var mı?
5. Becerileriniz, performansınız ve kendinizi geliştirmek için, gelecek yıl neler yapacaksınız?
6. Şimdiki işinizi daha iyi yapmanız için, hangi eğitim yardımcı olur?
7. Hangi tipte desteğe ihtiyacınız var:
   A) yöneticiniz B) iş arkadaşlarınız
   C) mevcut iş performansınızı geliştirmek için kurum desteği
8. İşinize olan ilgi ve motivasyonunuzu artırmak ya da kendinizi geliştirmek için, ne gibi ilave görevler almak istersiniz?

DEĞERLENDİRME SORULARI



Sorulacak sorular üzerinde düşünmeden önce, size ne tür sorular sorulacağını anlamanız faydalı olacaktır. İyi bir soru açık uçlu olur; "nasıl?", "ne?", "ne zaman?", "neden?", "bana anlatmanızı istediğim..." Zayıf sorularsa kapalı uçlu, retorik veya çoklu sorulardır.

Yöneticiniz muhtemelen değerlendirme sırasında sizinle diğer zamanlarda konuştuğu gibi konuşmayacaktır. Genellikle yöneticiler "evet"/"hayır" yanıtı verilen kapalı uçlu sorular sorar (örneğin, "Bunu yaptınız mı?" "İşe yarıyor mu?" "Şunu denediniz mi?"). Bilgi almak/kontrol etmek için çok etkili olsa da verilen cevaplar kısıtlıdır ve bir kariyer görüşmesi için uygun değildir.

Değerlendirmede yöneticiniz "evet"/"hayır" olarak cevaplanamayan ancak daha fazla açıklama gerektiren açık uçlu sorular sorar, örneğin:
"İşle ilgili en çok **neyi** seviyorsunuz?"
"Eğitim almak için en uygun zaman **ne zaman** olurdu?"
"Bu yıl elde ettiğiniz başarıların neler olduğunu **anlatabilir misiniz**?"



DEĞERLENDİRME SORULARI

KAPALI UÇLU SORULARLA BAŞA ÇIKMAK

Kapalı uçlu sorular sonrasında açık sorulara geçmek bazı yöneticilere zor gelir. Böyle bir durumda, aklınızdan geçen her şeyi söylediğinizden emin olun, örneğin:

Yönetici: "Yaptığınız işten keyif alıyor musunuz?"

Siz: "Evet, XYZ'den keyif alıyorum, çünkü bana ABC işine daha iyi hazırlanabileceğim beceriler edinme fırsatı veriyor."

Size kapalı uçlu bir soru sorulmuş olmasına rağmen, basit bir "evet" veya "hayır"dan daha fazlasını kullanarak, çok daha fazla bilgi aktarmış oldunuz.





DEĞERLENDİRME SORULARI

YA/YA DA SORULARI

Bazı yöneticiler farkında olmadan sizi "ya" veya "ya da" sorusuyla sıkıştırmaya çalışabilir-ki böyle durumlarda ne "ya" ne de "ya da" uygundur.

Örneğin, siz gerçekte satış birimine geçmek isterken "Pazar araştırmasına mı yoksa pazarlamaya mı geçmek istersiniz?" diye sorulabilir.

Cevabınız geleceğinizle ilgili kararları etkileyeceğinden, sizi sıkıştırmaya çalıştığı yerden uzaklaşmanız, "kutunun dışından" cevap verebilmeniz çok önemlidir.

Bu durumda cevabınız şu olabilir:

"Evet, bunlar ilginç alternatifler, ama benim asıl ilgim/tercihim..."





DEĞERLENDİRME SORULARI

RETORİK SORULAR

Retorik sorular, sorulma şekline göre belli bir cevabı vermeye zorlar, örneğin:

- "Zaman yönetimi kursuna gitmeniz gerekiyor, değil mi?"
- "Jim XYZ'de çok iyi olduğu için onunla biraz zaman geçirmeniz iyi olur, değil mi?"

Bir kişisel gelişim programına devam etmeyi düşünüyor ya da Jim'e katlanamıyorsanız ne olur?

Şunu diyebilirsiniz:

- "Bu ilginç bir seçenek ve önerdiğiniz için teşekkür ederim, ama bence ABC daha uygun olurdu, çünkü..."





DEĞERLENDİRME SORULARI

ÇOKLU SORULAR

Mümkünse, her seferinde bir soruyu yanıtlayın. Ancak, yardım etme endişesiyle bazı yöneticiler sizi soru yağmuruna tutar, örneğin:

- "Neler yaptığınızı konuşmak ister misiniz? Ya da eğitiminiz hakkında? Peki yeni kurum yapısına nasıl uyum sağlıyorsunuz?"

Önce hangisini cevaplayacağınızı bilemezsiniz.

Ayrıca, birine tam olarak cevap verirseniz, yöneticiniz diğer önemli ilgi alanlarına geri dönmeyebilir.



Verilebilecek bir yanıt şu olabilir:

- "Gösterdiğim başarılar, eğitimim ve yeni kurum yapısıyla ilgili üç önemli konudan bahsettiniz. Belki de her birini ayrı ayrı değerlendirmeliyim, çünkü hepsi de çok önemli."

DEĞERLENDİRME SORULARI



Sayfa 99 ve sonrasındaki soruları okumak, hatta belki de cevaplarını yazmak, değerlendirmeye hazırlanmanıza yardımcı olur. Önceden düşünülmüş bir yanıt, değerlendirmeye de hazır olmanızı sağlar.

Yöneticiniz, kendi görüşünüzle çelişebilecek şekilde, performansınız hakkında yorum yapabilir. Önceden üzerinde düşünülmüş bir yanıt, yöneticinizin iş yerinde yaptıklarınız hakkında daha fazla bilgi edinmesine büyük ölçüde yardımcı olur.

Yöneticinizin, sizi, performansınızı ve geleceğinizi düşünmüş olduğu gibi, siz de aynı şekilde hazırlıklı olmalısınız.

Kolaylık ve basitlik açısından sorular kategorilere ayrılmıştır; ancak, görüşme sırasında konuşmalar muhtemelen daha enformel bir şekilde yürür, ileri ve geri gider. Umuyoruz ki burada yer alan sorular, değerlendirme görüşmesinde ele alınan konuların en az %80'ini kapsayacaktır.

DEĞERLENDİRMEDEN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMAK

YÖNETİCİNİZİN SORABİLECEĞİ SORULAR



Görüşme sırasında size hangi soruların sorulacağını tam olarak tahmin edemezsiniz, ancak A) işinizi, B) performansınızı ve C) geleceğinizi düşündüyseniz, çok iyi hazırlanmışsınız demektir.

Sonraki sayfalarda yöneticinizin sorabileceği bazı sorular yer alıyor. Değerlendirme görüşmesinin yapısını ve akışını yansıtacak şekilde gruplandırıldılar.

Bölümler şunlardır:

1.	**Uyum Soruları**	Alışmanızı sağlamak için
2.	**Oryantasyon Soruları**	İşiniz hakkında ikinizin de düşünmesini sağlamak için
3.	**Performans Soruları**	Nasıl yaptığınızı gözden geçirmek için
4.	**Gelişim Soruları**	Acil eğitim ihtiyaçlarınızı belirlemek için
5.	**Kariyer Soruları**	Kariyer hedeflerinizi belirlemek için

Bu soruların fotokopisini çekin ve cevaplarınızı yazın. Bunları yazarak cevaplarınızı daha iyi yapılandırabilir, daha da önemlisi, oldukça akıcı olduğunuz için kendinize güven duyarsınız. Yaptığı işi ve kariyerini ciddiye alan biri olarak sunumunuzu yaparsınız.

YÖNETİCİNİZİN SORABİLECEĞİ SORULAR

1: UYUM SORULARI

- İşler nasıl gidiyor?
- Şu anda ne üzerinde çalışıyorsunuz?
- Son zamanlarda ne yapıyorsunuz?
- XYZ projesinde nasıl bir yol izliyorsunuz?





YÖNETİCİNİZİN SORABİLECEĞİ SORULAR

2. ORYANTASYON SORULARI

- Bu yıl işten en çok ne öğrendiniz?
- Sizce işinizin en önemli parçası nedir?
- Sizce işinizin amacı nedir?
- İşinizin, departmanın (birim, bölüm) genel hedefleri açısından rolü nedir?
- İşiniz için özel başarı kriterlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
- İşiniz kurumda bu konuda nasıl bir etki yaratıyor?
- Müşterilerinizin kim olduğunu düşünüyorsunuz?
- İşinizde kalite standartlarını nasıl sağlıyorsunuz?
- İşinizde olağanüstü bir performans elde etmek için, ne yapmanız gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Benzer pozisyonlardaki diğer kişilerle karşılaştırıldığında, işinizi yapma şeklinizin nasıl olduğunu düşünüyorsunuz?
- Departmanda (birim, bölüm) nasıl bir itibara sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?



YÖNETİCİNİZİN SORABİLECEĞİ SORULAR

3: PERFORMANS SORULARI

- Bu yılki performansınızı nasıl buluyorsunuz?
- Bu yıl hangi konular size zor geldi?
- Bu iş bu yıl hangi iş sizi ne şekilde zorladı?
- Bu yıl nasıl daha iyi performans gösterebilirdiniz?
- Bu yıl hangi konularda başarısız olduğunuzu düşünüyorsunuz (olduysanız)?
- Bu yıl sizin için özellikle ne iyi gitti?
- Bu yıl hangi hedeflere ulaştınız?
  - Size ne yardımcı oldu?
  - Sizin için zor olan neydi?
- Bu yıl hangi hedeflere ulaşamadınız?
  - Sizce neden böyle oldu?





YÖNETİCİNİZİN SORABİLECEĞİ SORULAR

4: GELİŞİM SORULARI

- Hangi eğitimin iş performansınızı artırmanıza yardımcı olacağını düşünüyorsunuz?
- Önümüzdeki yıl için, iş hedefleriniz neler olacak?
- İşinizi nasıl geliştirebilirsiniz?
- İşinizi daha iyi yapmak için, benden ne tür bir yardım bekliyorsunuz?
- Başarılı olmak için, hangi kişisel becerilerinizi daha fazla geliştirmeniz gerekiyor?
- Hangi ilave becerileri geliştirmek istersiniz?
- İşe, departmana, kuruma ne şekilde daha fazla katkı sağlayabilirsiniz?
- İşinizde size en çok ve en az tatmin sağlayan şey nedir? Neden?
- Başkalarının daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için, kendilerine ne gibi destekler sağlayabilirsiniz?
- Bu yıl kişisel olarak neyi geliştirmek istersiniz?



YÖNETİCİNİZİN SORABİLECEĞİ SORULAR

5: KARİYER SORULARI

- Bir sonraki işiniz olarak neyi görüyorsunuz?
- Bana kariyer hedeflerinizden bahseder misiniz?
- İki (veya beş veya on) yıl sonra nerede olmak istersiniz?
- Kariyer potansiyelinizin ne olduğunu düşünüyorsunuz?
- İşgücü piyasasında talep görmek için neler yapıyorsunuz?
- Kariyerinizi geliştirmenize yardımcı olması açısından, ne türde bir iş düşünüyorsunuz?
- Bu kurumda geleceğinizi uzun vadeli görüyor musunuz?
  - *Evet ise, bunun için ne yapıyorsunuz?*
  - *Hayır ise, sırada ne var?*
- Bir sonraki işiniz için veya bir transfer veya terfi için, ne zaman hazır olabileceğinizi düşünüyorsunuz?
- Şimdiki kariyer hedeflerinize ne zaman ulaşacağınızı düşünüyorsunuz?
- Kariyer açısından temel önceliklerniz nelerdir?
- Sizi gerçekte motive eden şey nedir?



YÖNETİCİNİZDEN EN İYİSİNİ ALMAK

Yöneticiniz geleceğinizin anahtarını elinde tutar. Onun desteği olmadan terfi, transfer, kaynak veya eğitim almak zordur. Bu nedenle, kendisiyle iyi geçinmek için elinizden gelenin en iyisini yapın. Size yardımcı olacak bazı ipuçları ve stratejiler aşağıda yer alıyor:

- Yöneticiniz sizden daha geniş bir bakış açısına sahip olduğu için, siz de kendisiyle benzer bir bakış açısı geliştirmelisiniz. İşinizi sadece sizin üzerinizdeki etkileri açısından değil, genel bir bakış açısıyla görmek için çaba sarf edin.
- Mümkün olduğunda, her şeye yöneticinizin bakış açısı ile yaklaşın. Yöneticiler genellikle yetenekli insanlar oldukları için, yaptıklarının ötesine geçin ve akıllarından geçenin ne olduğunu anlamaya çalışın.
- İnsanların söyledikleri ve yaptıkları iki farklı şeydir. Yöneticinizin davranışlarını izleyin ve önceliklerinin neler olduğunu keşfedip, bunları kendi öncelikleriniz haline getirin.
- Bir talepte bulunduğunuzda, ne istediğinizi söylemeden önce, konunun bağlamı/nedenleri ve olumlu karar neticesinde ortaya çıkacak faydaları ortaya koyun.



EKLER

EK I



DEĞERLENDİRME ÖNCESİ KONTROL LİSTESİ

Bu formun fotokopisini alın ve uygun sayıyı işaretleyin
(1 = tamamen katılıyorum, 6 = hiç katılmıyorum).

Değerlendirme görüşmenizin zamanı ve yeri konusunda yeterli uyarı yapıldı mı?	1 2 3 4 5 6
Değerlendirme görüşmenize hazırlanmak için yeterli zaman verildi mi?	1 2 3 4 5 6
Değerlendirmeden önce başarı kriterleri, yetkinlikler veya işinizin hangi kısımları hakkında değerlendirileceğiniz konusunda bilgi sahibi miydiniz?	1 2 3 4 5 6
Değerlendirmeniz dostça ancak profesyonel bir şekilde mi yapıldı?	1 2 3 4 5 6
Değerlendirme sırasında işinizin hedefleri ve standartları size açıklandı mı?	1 2 3 4 5 6
Görüşme sırasında görüşleriniz ve açıklamalarınız dikkate alındı mı?	1 2 3 4 5 6
Performansınız, ele alınan konuları ortaya koyacak örneklerle tartışıldı mı/gözden geçirildi mi?	1 2 3 4 5 6
Yöneticiniz (yalnızca öne çıkanlar/olumsuzluklar değil) tüm inceleme dönemini ele aldı mı?	1 2 3 4 5 6
Gelecekteki performans hedeflerinizi gözden geçirip üzerine anlaştınız mı?	1 2 3 4 5 6
Gelecekteki eğitim gereksinimlerinizi gözden geçirip üzerine anlaştınız mı?	1 2 3 4 5 6
Kariyer hedeflerinizi görüşüp gözden geçirdiniz mi?	1 2 3 4 5 6
Değerlendirmeniz için yeterli zaman ayrıldı mı?	1 2 3 4 5 6
Değerlendirmenizi yazılı halde görme imkânı da tanındı mı?	1 2 3 4 5 6

Yetersiz bir görüşme yapıldığını düşünüyorsanız, herkesin (siz, yöneticiniz, kurum) yararına olması açısından, itiraz sistemini kullanarak çekincelerinizi ortaya koyun. Unutmayın ki itiraz çok ciddi bir konudur ve geribildirim konusunda çok spesifik olmalısınız.

EK II

DEĞERLENDİRME SONRASI KONTROL LİSTENİZ



Bu formun fotokopisini alın ve uygun sayıyı işaretleyin (1 = tamamen katılıyorum, 6 = hiç katılmıyorum).

Görüşme için olması gerektiği şekilde hazırlanmış mıydım?	1 2 3 4 5 6
Gereken evrak işlerini anladım mı?	1 2 3 4 5 6
Görüşmede performansım konusunda gereken yanıtları verebildim mi?	1 2 3 4 5 6
Görüşmede kariyer hedeflerim konusunda gereken yanıtları verebildim mi?	1 2 3 4 5 6
Görüşme sırasında net ve akıcı bir şekilde konuştum mu?	1 2 3 4 5 6
Yöneticime karşı tavrım yardımcı ve yapıcı mıydı?	1 2 3 4 5 6
Tespit edilen sorunlara/fırsatlara yapıcı öneriler getirebildim mi?	1 2 3 4 5 6
İşim ve performansımla ilgili düşüncelerimi/hislerimi ifade ettim mi?	1 2 3 4 5 6
İşimle ilgili eleştirileri dinledim mi; yapıcı mıydım?	1 2 3 4 5 6
Becerilerim, deneyimim ve niteliklerim göz önüne alındığında, kariyer hedeflerim makul müydü?	1 2 3 4 5 6
Görüşme sırasındaki tutumum olumlu ve yapıcı mıydı?	1 2 3 4 5 6
Gereken eğitim ihtiyaçlarım için gerçekçi önerilerde bulunabildim mi?	1 2 3 4 5 6
İşimdeki iyileştirmeler için gerçekçi önerilerde bulunabildim mi?	1 2 3 4 5 6
Gelecek yıl (dönem) için performans ve gelişim planımı geliştirip uygulamaya koydum mu?	1 2 3 4 5 6

EK III

YÖNETİCİNİZLE AYNI FİKİRDE OLMAMANIZ



Bazı durumlarda, siz ve yöneticiniz performansınız veya bir şeyin neden yapılması gerektiği konusunda farklı görüşlerde olursunuz. İnsanlarla görüş ayrılığı yaşamak sıkıntılı bir durumdur ve değerlendirmenizin "Evet yaptın/Hayır yapmadım" tartışmasına dönüşmesini de kesinlikle istemezsiniz.

Aşağıdakiler başarı için bir garanti olmasa da çoğu zaman işe yaradığını göreceksiniz:

"Evet" deyin ⇒ Anladığınızı gösterin ⇒ İzin isteyin ⇒ Gerekçelerinizi açıklayın ⇒ Pozisyonunuzu ortaya koyun veya ⇒ Bir uzlaşma sağlayın.

Yönetici: "XYZ projesinde aldığınız sonuçlar, standartların çok altındaydı."

Siz: "Evet, haklısınız, sonuçlar olabileceğinden daha kötüydü. Bu projenin iyi gitmesinin siz ve departman için önemli olduğunu biliyorum. Eğer izin verirseniz, detayları aktarmak istiyorum. Öncelikle tasarım işi tamamlanmamıştı ve tasarım yapılmadan başlamak zorunda kaldık. Sonrasında bir tedarikçi sorunu nedeniyle ekipman alımında gecikme oldu. Son olarak, işin tamamlanma süresi, müşteri tarafından beklenmedik bir şekilde öne çekildi. Umarım sorunların benim kontrolüm dışında olduğunu kabul edersiniz."

Bu açıklama "Ama bu benim hatam değildi" demekten daha iyi değil mi?

EK IV

DEĞERLENDİRME SÖZLEŞMESİ

(SİZ VE YÖNETİCİNİZ İÇİN)



- Her ikiniz de değerlendirme sisteminden en iyi şekilde nasıl yararlanacağınız konusunda eğitilmelisiniz
- Her iki tarafın da değerlendirmeye hazırlanmak için yeterli zamana ihtiyacı olmalı
- Aşağıdaki konular net olarak anlaşılmış olmalı...
  - Sizin işiniz
  - Gerekli standartlar
  - Performans ölçümleri

  ... hem siz hem de yöneticiniz açısından
- Çalışanların görüş ve düşünceleri önemlidir ve değerlendirmenin önemli bir parçasıdır
- Alınan kararlar, çalışma ortamında oluşan kanıtlanabilir davranış ve gerçeklere dayanmalıdır
- Mümkün olan her yerde, iyileştirme için gereken eylem planları karşılıklı olarak kabul edilmelidir
- Güçlü bir görüş ayrılığı olduğunda, her iki tarafın da bağımsız ve bağlayıcı karar verebilecek bir kişiye itiraz etme imkânı olmalıdır

Yazar Hakkında



Max A. Eggert Lisans, MA, FCIPD, CFAHRI, ABPS, HARİTALAR
Max, insanların maksimum potansiyeline ulaşmasına yardımcı olma konusunda uzmanlaşmış bir yönetim psikoloğudur. Büyük uluslararası şirketlerde koç, akıl hocası ve stratejist olarak görevlendirilmesinin yanı sıra, gerek Avustralya gerekse de Avrupa'da TV, radyo ve yazılı basında birçok röportajı yayımlanmıştır.

Max psikoloji, endüstri ilişkileri ve teoloji diplomalarına sahiptir. 12 farklı dilde basılmış 15 kitabı bulunmaktadır. Bunlardan biri standart bir metin olup, diğer ikisi genellikle en iyi on iş kitabı arasında yer almaktadır. Kitaplarının birçoğu Sidney, Londra, Harvard, Westminster ve Sussex Üniversitelerinin okuma tavsiyesi listelerinde yer almaktadır.

İletişim
Max ile Avustralya'da şu adresten iletişime geçilebilir: Transcareer Pty Ltd, Level 31, 88 Phillip Street, Sydney, NSW 2000. Tel: (61) 2 8211 0500 Faks: (61) 2 8211 0555 Cep: 040 360 2286 E-posta: max@transcareer.com.au