

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANSINI DEĞERLEME SÜRECİNDE COACHING (ÖZEL REHBERLİK)

Adnan Akın

Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Özet

Coaching (Özel rehberlik) yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniğidir. Özel rehberlik, güçlü tarzda bireylere işleriyle ilgili gerekli bilgi ve becerileri aktarma yeteneğine sahip olmayı içermektedir. Bu geliştirme tekniği, aynı zamanda, etkili bir bireysel performans değerlendirme sistemidir. Diğer birey değerlendirme yöntemlerine alternatiftir. Bireylerin performans ve niteliklerini geliştirmek için, belli fırsatları kullanmaya dayalı ve pratiğe dayalı bir ilişkiden oluşmaktadır. Bu makalede, özel rehberlik yöntemiyle bireysel performans değerlendirme işleyiş süreci incelenecektir.

Abstract

Coaching in Evaluation of Human Resources Performance in Organizations

Coaching, as a improvement technique, requires a person who has the necessary transferring skill and knowledge to instruct other individuals on a one- to-one basis. Coaching posses the ability to transferring the required information and skill to the individual on efficient manner. At the same time, this technique is, *inter alia*, an effective individual performance evaluation system that is an alternative to the others. The system is based upon taking advantages of certain opportunities and consists of a set of practising-based relations to improve the individuals' performance. This article examines the process of performance evaluation based on the coaching system.

1. Giriş

Günümüz işletmeleri, insan kaynaklarının, en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam da bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasında kaynaklanmaktadır.

İşletmelerde nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın pozitif bir boyuta sahip olduğu açıktır. İşgücü devri ve devamsızlık açısından düşünüldüğünde, bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı da açıktır. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaj durumuna düşmektedir. Bu durum, bireysel performans yetersizliklerinin giderilmesinde bir işlevsel ya da yönetsel karmaşaya dolayısıyla sorunlara yol açabilmektedir. İşyerindeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan bu sorunlar yönetim, yapılan iş, iş

yeri ve çalışma şartları ile ilgili norm ve kurallardan ya da çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir. Genel olarak bu karmaşa ya da sorunların temelinde şu nedenler yer almaktadır(Sibson, 1991:213):

- İşletme içi ve dışında yatay ve dikey transfer, nakil ve terfiler.
- İşletmedeki iş dizaynına bağlı olarak statü ve rollerdeki belirsizlik.
- Bireysel kariyer hedeflerinde değişimler ve gelişmeler.
- Çalışma şartlarındaki değişimler ve sosyal etkileşimler.
- Çalışma arkadaşları ve iş atmosferinden kaynaklanan nedenler .

İşletmelerdeki insan kaynakları performans geliştirme/değerleme sürecinin esasını bu olgular oluşturmaktadır. Öte yandan, bireysel performans değerlendirme süreci, çalışma ve proje takımları bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran bir araç olarak da işlev görmektedir. Güçlülük ve zayıflık envanteri çıkararak bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, aynı zamanda geri besleme sağlayan ve bireyi daha başarılı kılmaya yönelik bir çaba olarak da görülmektedir.

Bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir. (Walker, 1998:259). Birer performans sorunu olarak ortaya çıkan bu olgulara, işletme sahip ve yöneticileri tarafından çözümler üretilerek müdahale edilmesi gerekmektedir. Çünkü personelin yetersizliği, bireysel platformda denge bozucu ve örgütsel platformda ise hem bir maliyet kalemi hem de rekabet zayıflatıcı bir unsurdur. İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması özel rehberliktir. Özel rehberlik, başkalarına, hem insani değerler olarak hem de iş becerileri kazandırmada örnek ve yeterli olma temelinde önemlidir.

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerdeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesi sürecinde herhangi bir özel rehberlik uygulamasına rastlanılmamaktadır. Batılı ülkelerde ise, bırakınız işletmelerde çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, sosyal yaşantılarındaki herhangi bir aktivitelerine bile bir özel rehberin önerileriyle yön veren bireylerin sayısı önemli bir düzeydedir (Yaşa, 2000: 7). Ancak çalışma hayatı geleneğimizde özel rehberlik benzeri uygulamalara rastlamak mümkündür. Örneğin Ahilikteki yetiştirme anlayışı ile bu yaklaşım tipik benzerlikler taşımaktadır. Bu yönüyle, bu yöntemin güncelleştirilmiş şekliyle çalışma hayatımıza kazandırılması çalışma hayatımıza katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Bu çalışma ile, ülkemizdeki işletme sahipleri ve yöneticilerine yönelik olarak, işletmelerde farklı yönetsel kademelerdeki insan kaynaklarının değerlendirilmesini öngören bu tekniğin, tanıtılması ve teorik boyutu hakkında bilgilendirme hedeflenmiştir. Bu çerçevede çalışmada, performans değerlendirme ve insan kaynakları eğitiminde alternatif bir yetiştirme/değerleme tekniği olarak özel rehberlik (coaching) yaklaşımı hakkında tanımlayıcı bilgi verilerek, bu yaklaşım yöntemi ile işletmelerdeki insan kaynakları performansını değerlendirme sürecinin işleyişi ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda, sürecin kaynakları, operasyonel müdahale şekilleri, uygulama sorunları ve çalışma hayatına yaptığı katkılar ortaya konmaya çalışılacaktır.

2. İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme

İşletmelerde yönetim etkinliklerine yönelik araştırmalar yapan bazı yazarlara göre, çalışanlara yönelik performans değerlendirmesi yapmak, hem kendilerine hem de işletmelere katkı sağlamamaktadır (Dessler,1997:271). Onlara göre performans değerlendirme, çalışanlarda ne motivasyonel bir etki ne de bireysel nitelikler açısından gelişmelerine bir katkıda bulunmaktadır.

Bireysel performans değerlendirmenin gerekli olmadığını savunan bu tip anlayışlara rağmen, günümüz işletme yönetimleri, insan kaynaklarının iş ilişkileri kapsamındaki tutum ve davranışlarını değerlendirmeye önem vermektedirler. Bireysel performans değerlendirme, bireyin çalışma hayatındaki görev performansını kapsayan değerlendirmeleri içermektedir. Performans değerlendirme tabii tutulan insan kaynaklarının yetersizliği halinde, bir dizi geliştirme programına katılması önerilmektedir/sağlanmaktadır.

Buna göre performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Nelson ve Quick,1994:183). Performans yeterliliğini bu kapsam dahilinde ele alan değerlendirme sistemleri, genel itibarıyla, ölçülen performansın geçerli olduğunu test ederek, çalışanların fiili performansını arttırmayı hedeflemektedir. Performans değerlendirme süreci öncelikli olarak çalışanların iş davranışları ve tutumlarını gözleme-izleme ve bu davranışları sorgulamayı kapsamaktadır.

Bireyin yetersiz ya da sorunlu tutum ve davranışların kritik ve, analiz edildiği değerlendirme sürecinde, belli aralıklarla çalışanların performans düzeyleri izlenmektedir. Sürecin sonuç aşamalarından olan geri besleme mekanizması ile, periyodik olarak bireyin performans düzeyindeki gelişmeler takip edilirken şu unsurları gözardı edilmemelidir (Robbins, 1997: 466):

1. İş gerekleri ve yetenekleri kapsamında bireysel performans düzeyini,

2. İşyerinde destekleyici iklim yaratma çabalarına çalışanın katılımını,
3. Çalışanın sorunlu tutum ve davranışlarının boyutu ve etkileri.

Buna göre, performans değerlendirme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini içermektedir. Değerlemeler, öncelikli olarak çalışanların potansiyellerinin rakamsal ya da sözlü yargı olarak derecelemeyi içermemektedir.

İşletmelerde performansı düşük olan personelin işletmeye katkıları istenen düzeyde olamayacağından, böyle bir personel ile çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır. Bu durum, işgücü devrine yol açabilmektedir. Bunun da, işletmeler için maliyeti arttırıcı bir faktör olacağı açıktır. İşletmelerde bir değerlendirme sisteminin varlığı çalışanların gelişme gerektiren potansiyellerini, kariyer geliştirme ve başarı planlamasına yönelik bireysel potansiyelin değerlendirilmesini ve performansa göre ücretlendirme değer tespitini de kapsamaktadır. Değerleme sonucu yapılacak geri besleme, ödüllendirme ya da cezalandırma ile sonuçlanabilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatminini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, yönetimce adil olmayan bir değerlendirme örgütsel ve bireysel etkinliği ve etkililiği iyice zayıflatabilmektedir.

3. İşletmelerde Bireysel Performansı Değerleme Sistemleri

İşletmelerde potansiyel olarak, genel amaçlar ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu bir iklime sokacak, kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duyulmaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans ölçütleri, işin kendisinden iş ortamına hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden konjonktürel olarak etkilenebilmektedir. Öte yandan, işletmelerdeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesinde geçerli performans ölçütleri adil, genel-geçer ve güvenilir olmak zorundadır. Aynı şekilde, iş tanımları, iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlemesinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır.

Bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif değerlendirme teknikleri söz konusudur. Kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır (Wayne,1996: 288). Bu şekliyle her yöntemin uygulanabilir alanları veya uygulanabilir zaman dilimleri birbirinden farklıdır. Değerleyici açısından bu durum çoğu zaman bir avantaj oluşturmaktadır. Bu sayede özel rehber karşılaşılabileceği çok ve çeşitli performans vakalarında her bir insan kaynağı için farklı alternatifler kullanılabilecektir. Sosyal boyutu ağırlıklı olan bir kritere göre işletmelerde aşağıda ifade edilen şu ölçekler kapsamında insan kaynaklarının performans değerlendirilmesi gerçekleştirilmenin daha sağlıklı sonuçlar vereceği belirtilmektedir.(Hellriegel v.d., 1996:217-219):

Tam Değerleme: Tutum ve davranışlara ilişkin fiziksel ve sosyal kriterler ile yorumlar performans değerlendirme kapsamındadır. Potansiyel durumun güvenilir, istekli ve kabul edilebilir bir personel olma açısından bilgi ve yorumları kapsayıcı boyutta olmasına dikkat edilir.

Prensip Değerleme: Değerleyicinin yargıları, örgütsel bağlılık, uyum, güven, işbirliği, inisiyatif kullanabilme, iş bilgi ve becerisi, gibi çok sayıdaki değişken ile ilgili bilgi ve yorumları içermektedir.

Dereceleme: Personel, performans potansiyeli açısından çok sayıda değişken çerçevesinde değerlendirilir. Bireyin iş gereklerini yerine getirmedeki başarı grafiği sonuçlara etkisi itibariyle değerlendirilmeye tabi tutulur.

Geçerlilik Kriteri: İş gereklerine göre başarı ölçüsü kabul edilen performans düzeyi, iş tutum ve davranışının standardını gösterir. Bu standart geçerli kriter olarak kabul edilir.

İş performansı ölçmeye dayanak teşkil eden bu yöntemler ile potansiyel performansın değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde aktif değerlendirici olarak üst, ast, çalışma arkadaşları, bireyin kendisi ve organizasyon dışı uzman ya da kurumları saymak mümkündür. Bu değerlendiriciler, sorumluluk ve yetkileri kapsamında ilgili performans durumunu ölçütler kullanarak değerlendirilmektedirler.

Bireysel performans değerlendirme sistemi, işletme amaçlarının, bireysel niteliklerin ve performans standartlarının fonksiyonel olarak tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Nelson ve Quick, bu tanımlamaların aşağıdaki kriterleri içermesi gerektiğini belirtmektedirler (Nelson ve Quick, 1997: 180).

Amaçlar: Örgütsel ve bireysel amaçların entegrasyonu.

Bireysel Nitelikler: Personelin iş görme ve inisiyatif yetenekleri.

Potansiyel: Çalışanların anlama, çalışma, sorumluluk alma kapasiteleri.

Değerleme Nesneliği: İşletme kültürünün çalışanlarca kabulü.

Bu kriterler, işletmedeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesi sürecinde bireylerin yetenek, bilgi, birikim ve ilgileri önemli iç değişkenler olarak belirleyici olmaktadır. Aynı kapsamdaki dışsal değişkenler ise, işletme amaçlarında açıklık, statüye bağlı yetki ve sorumluluk denkliği ve ödüllendirme sistemini saymak mümkündür. Her iki değişken grubunu, sistemdeki değerlendiricileri arasında, komite, ustabaşı, amir, değerlendirilenin kendisi, iş arkadaşları yer alabilmektedir. Yukarıda da görüldüğü üzere, bireysel performans değerlendirme, sistem yaklaşımının geçerli olduğu bütüncül süreçleri kapsamaktadır. Bu değerlendirme süreçlerinin, yalnız ya da iş takımının bir üyesi olarak çeşitli işlevleri yerine getiren bireyleri daha da geliştirmeye yönelik değerlendirme etkinliklerini içermekte olduğu da açıktır. Bu kapsamda işletmelerdeki bireysel değerlendirme

anlayışlarından birisi de, bireyin beceri ve bilgilerinin daha rafine hale getirmeye çalışıldığı ve büyük ölçüde pratiğe dayalı bir teknik olan özel rehberlik (coaching) tekniğidir.

4. Bireysel Performansı Değerlemede Alternatif Yaklaşım: Coaching (Özel Rehberlik)

Özel rehberlik yaklaşımıyla değerlendirme sürecinde, işletmelerdeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan tutum ve davranışlarının iş gereklerindeki standartlara bağlı olarak, değerlendirme operasyonlarıyla analiz edilmesi sonucunda iyileştirilmesi/geliştirilmesi söz konusudur.

İşletmelerde insan kaynaklarının çeşitli nedenlerle özel rehberlik yöntemine dayalı değerlemeye tabi tutulduğu görülmektedir. Bu tarz bir değerlendirme sürecinin kaynağında iş yaşantısına bağlı rehabilite olma talepleri bulunmaktadır. Kimi zaman iş yoğunluğu ve karmaşasının getirdiği yorgunluk, gerilim ve stres; kimi zaman mesleki gereklerin yerine getirilememesi; kimi zaman da iş yaşantısında değişikliklerinin getirdiği performans sorunları bir özel rehberlik değerlendirme sürecini başlatmaktadır (Lisa Irizorry, 2002).

Bu yönüyle özel rehberlik tekniğiyle performans değerlendirme yöntemi ile standartlaştırılmış performans değerlendirme yöntemleri arasında bazı farklılıklar vardır. İşletmelerdeki olağan performans değerlendirme belli dönemlerde bireyin performansının gözden geçirilmesini içeren bir rutindir. Özel rehberlik tekniği ile değerlendirme ise aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Diğer yandan, performans değerlendirme sürecinde özel rehber ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle, rehber, ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışmanı ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yetenekleri iyi kullanabilen birisi olmalıdır. Risk alabilmeli ve uygun kararların alınmasını astlarıyla birlikte belirlenmesi mümkün olmalıdır.

Bireysel performans değerlendirme sürecindeki başarı standartlarını açıklamak ve önceliklerle amaçları birlikte belirlemek için, özel rehberlik yaklaşımı bazı yapısal özelliklere gerek duymaktadır. Bu yapısal özellikler, işletmedeki hat-kurmay ilişkileri, yatay-dikey iletişim şekli ve emir-komuta zinciridir. İşletmedeki insan kaynaklarını geliştirmeyi esas alan değerlendirme sürecinde kullanılabilen özel rehberlik kapsamındaki bazı özellikler şunlardır (Evendon ve Anderson, 1993: 78):

Deneyimlilik: Bireyin gelişmesinde sahip olunan iş deneyimi önemlidir. İşin başarıyla tamamlanması sürecinde deneyimden kaynaklanan geri besleme zaman ve enerji maliyetini azaltıcı olmaktadır.

Zihinsel Etki: İşin yapısından kaynaklanan ya da çevresel kaynaklı olan zorlukları aşabilecek zihinsel aktivite ve birikime sahip olma.

Prensipler: Farklı işlere ilişkin, farklı prensip veya kuralları uygulayabilme yeteneği.

İzleme: Çalışanların yeni bilgi ve becerileri uygulama performanslarıyla ilgili olarak takip edilmesidir. Kazanılan becerileri test etmek özel rehber açısından bu bir fırsattır.

Hazırlama: Çalışanlar ve özel rehber öncelikle problemlili iş tutum ve davranışını bütünüyle tartışırlar. Ayrıca, değerlendirme sürecine katılmayı planlayan çalışanların öğrenme yetenekleri kontrol edilir.

Öğretme: Yeni öğrenme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak çalışanların yeterli bilgi ve becerilerle donanmaya istekli, hazır olma düzeyleri.

Duyarlılı: (Waldrop ve Butler, 1998: 15): Bir öğretmen duyarlılığına sahip olmayı içermektedir.

Performans sorunları, işletmelerde değişik kademelerde görev yapan insan kaynaklarının pozisyonları gereği yaptıkları işten, işyerinden, iş koşullarından, iş ile ilgili bilgi ve materyallerin temini ve kullanılmasından kaynaklanan sorunlar olabilmektedir (Synder, 1995: 69). Ya da performans yetersizlikleri nedeniyle bireyin tutum ve davranışlarını etkileyen sorunlar meydana gelmektedir. Sonuç itibarıyla bu sorunları ya da performans yetersizliklerini gidermeye yönelik performansının değerlendirici özel rehberlik müdahaleleri iki temele dayanmaktadır (Kinlaw, 1996: 3):

1. Tutum ve davranışlardan kaynaklanan sorunları çözme.
2. İşe ilişkin bireysel performans yetersizliklerini giderme.

İşletmelerdeki insan kaynaklarını ilgilendiren mesleki sorunlarla ilgili sorun çözme süreci, çalışma ortamında oluşan ve yapısal etkileri olan sorunları giderici çabaları kapsamaktadır. Performans geliştirme süreci ise, işletme çalışanlarının iş yaşamı gereklerine bağlı olarak, yetersizliği görülen davranış ve tutumlarının iyileştirilmesini/geliştirilmesini içermektedir.

5. Bireysel Performansı Değerleme Sürecinde Özel Rehberlik Uygulamaları

Bu teknik, becerileri geliştirmek, çalışanların kişisel gelişimlerini hızlandırmak, işletmedeki karmaşık işlerin üstesinden gelmek veya güvenebilecekleri bir akıl hocasıyla özel ilişkiye girmek isteyen çalışanlar açısından önemli ve gereklidir. Buna bağlı olarak, iş davranışlarını gözlemeyi, yargılamayı, sonuçların geri beslemesinin yapılmasını kapsamaktadır (Yaşa, 2000: 10). Genel olarak, işletmelerin insan kaynakları performansını değerlendirme sistematik yapıya sahip bir süreçtir. Çalışanların iş performansını analiz temeline dayanan süreç, bireyin performansını artırıcı bir niteliğe sahiptir.

Performans değerleme sürecindeki yönlendirme, bazen uygulama sorunlarına yol açabilmektedir. İç ve dış çevre koşulları ya da amaç ve araçlardaki yetersizlikler ve belirsizlikler buna yol açmaktadır. Bu tür gelişmelere karşı önlem olarak, özel rehber, uygulamada aşağıdaki strateji ve taktikler dikkate alınmaktadır (Schuler, 1997: 51):

-Blok oluşturma. Bazı olaylardan dolayı meydana gelen performans sorunlarının tekrarlamaması için, problemlerin kaynaklarını engelleme.

-Engeller: Geliştirme sürecinde sosyo-ekonomik ve psikolojik engeller.

-Sınırlamalar: Çalışma şartlarından ve işletme yapısından kaynaklanan, yapısal olmayan bazı sınırlamalar söz konusu olabilmektedir.

-Ortam: Değerlendirilen personelin düşünmesine, öğrenmesine değişmesine ve gelişmesine yönelik örgüt içi ve dışı içindeki ortam önemlidir.

Kurumsal statüye veya role bağlı olarak, uygulama sorunları kapsamında, işini yapmada yetenekleri yetersiz olan ya da çevresel nedenlerden dolayı başarısız olan birey için, yönetimce yapılacak iki müdahale vardır: İşten uzaklaştırma ve bireyin performans yetersizliğini giderme. Bu çalışmada işten uzaklaştırma boyutuna temas edilmeyecek, sadece bireyin performans sorunların giderilmesine yönelik değerleme süreci incelenecektir.

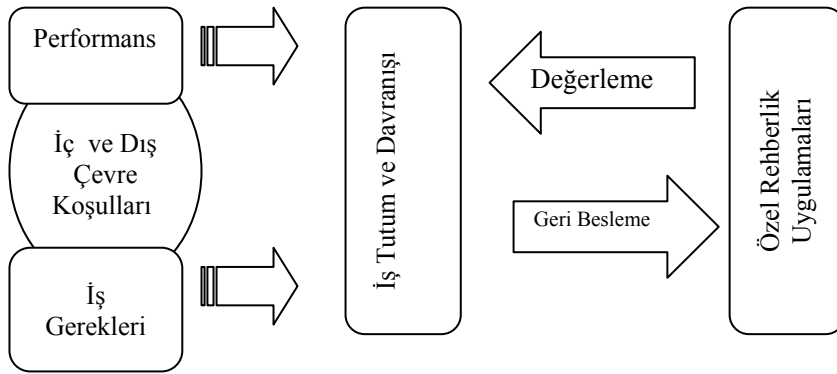
İnsan kaynakları performansını değerleme sürecindeki özel rehberlik, strateji gereği, kademeli değişim ve gelişim aşamalarından oluşmaktadır. Değerlemenin bir parçası olan eğitsel-yönetimsel aşamaları da içeren bu stratejiye bağlı olarak, süreç, çalışanların performans düzeylerine ilişkin özel bir değerlemeyi içermektedir. Bu çerçevede 3 aşamalı bir değerleme sürecinden bahsetmek mümkündür (Conrath,1997:48): Tutum ve davranışları analiz, bireyleri değerleme ve performans sorunlarını çözme.

Aşama 1: Tutum ve Davranış Analizi

Sorunlu tutum ve davranıştan kaynaklanan performans yetersizliğini gidermeye yönelik çözümler için birlikte sorun çözme toplantıları düzenleyerek rehberlik sürecinin sosyal ve teknik araçlarını ortaya koymak esastır. Değerleme ile ilgili ihtiyaçlar, yönlendirmeler, seçenekler birlikte analiz edilmektedir. Ancak yönlendirme ve kontrol özel rehberin elindedir. Performans sorunu olan bireye sorulacak sorular ve bireyin performansını göz önünde bulundurarak ortam-davranış çerçevesinde ve irdeleyici olmaktadır. Formel özel rehberlik toplantılarında amaç bireyin gelişimini, moralinin düzeltilmesini ve iş verimliliğinin artışı engelleyen atmosferi ortadan kaldırmaktır. Bunun için iş yaşantısındaki politika değişiklikleri, süreçler, önlemler ve beceri gereksinimleri üzerinde toplantılar gerçekleştirilmektir (Susan Cramm, 2002). Burada amaçlanan, bireyin nelere tepki gösterdiği gözlemlenmektedir. Stresli anları, otoriter ya da demokrat tavırları ve zamanlaması öğrenilmeye çalışılır. Sorunlu davranışlarının

kökeninde işletmedeki diğer personel mi yer almaktadır? Yoksa kurumsal nedenler mi ağırlık taşımaktadır? Hatta etnik, cinsel veya dinsel nedenler bir etkiye sahip midir? Özel rehber rapor hazırlayarak bunları araştırmak durumundadır.

Genel itibariyle, bir özel rehberlik değerlendirme süreci iş gerekleri ve bireysel performans düzeyine bağlı olarak, personelin iş ortamındaki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Buna paralel olarak, özel rehberlik uygulamalarının, iç ve dış çevre koşullarından etkilemesiyle personelin yeni iş davranışı meydana gelmektedir (Şekil 1).



Şekil 1: İşletmelerde Özel Rehberlik Yaklaşımı İle Bireysel Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin analiz aşamasında, çalışanların yönetsel kademelerdeki pozisyonları dikkate alınmaktadır. Performansı değerlendirilecek birey eğer üst düzey bir sorumlu ise süreç daha bir önem kazanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yönetsel karar alma mekanizmasında yer alan üst düzey sorumluların kendilerinden çok performans problemlerinin analiz edilmesine dikkat edilmelidir. Çünkü; değerlendirme operasyonları sonucunda görevindeki işlerini yapmaya başladığında yıpranmış, sorumluluk ve yetkileri tırpanlanmış bir üst personelin, aslarına hakim olması ve onları yönlendirmesinde ciddi sorunlar doğması mümkündür. Sonuçta işletmedeki emir-komuta ilişkisini dolayısıyla işlerin görülmesini aksatabilecek bir tablo ortaya çıkabilecektir.

Değerleme sürecinde, özel rehber, değerlendirilen bireyde yeni bir açılım kazanmasına yardımcı olacak üç destek unsura özellikle dikkat çekilmektedir (Jimmy Petruzzi, 2002):

Bireyin sağlıklı bir aile yaşantısı oluşturması.

1. Doğal olarak öğrenme ve gelişmeye uygun ve vizyon sahibi oluşu.
2. İyi bir dinleyici olarak bilgi ve beceri almaya yatkınlık.

Bu unsurlar birer motivasyon aracı olarak kendisinin de rehberlik ilişkisine daha sıcak yaklaşımını sağlamaktadır. Aksi halde, özel rehber, performans problemlerinin çözümüne istenen duyarlılığı göstermeyebilecektir. Hatta değerlendirilen bireyi sorgulayacaktır. Sınırlı talepleri ve duyarlılığıyla kendisinden kaynaklanan problemi ortaya koymakta zorluk çıkaran çalışanların reddedilmesi bil söz konusu olabilecektir. Rehber, bununla, çalışanların iş davranışlarından kaynaklanan performans sorunlarını empatik yolla görmelerini ve kendi kendilerini analiz etmelerini hedeflemektedir. Böylesi bir tutum, aynı zamanda çalışanlara güven kazandırıcı olmaktadır. Bunun işletmeye yansımalarını, personelin, işletmedeki göreviyle ilgili sorumluluklarında, bireysel ya da takım çalışmasındaki kapasite ve yeterliliği kritik edildiğinde görebilmek mümkündür. Özellikle yeni ve geliştirilmiş davranışların ortaya çıkmasında bu durum daha net olarak ortaya çıkmaktadır.

Aşama 2: Tutum ve Davranışları Değerleme:

İşletmelerdeki bireysel performans değerlendirme süreci sonunda, yönetimin kendisi hakkında olumsuz kanaatlere sahip olduğunu öğrenen bireyin bunu kabullenmesi zordur. Ancak, bu olumsuz durumunun düzeltilmesi için yönetim tarafından bir dizi geliştirme programı teklifi, bireyin yeniden kazanılmak istenildiğinin farkında olmasını sağlayacağından güvenini geri getirebilecektir. Değerleme sürecinde, işletme hedefleri ve kendisinden beklentiler, performans sorunu olan bireye anlatılmakta ve bu programın onu geliştireceği ortaya konmaktadır. Bir yandan da, geçmişte kazandığı bireysel ve grup başarıları hatırlatılarak, bireyin motivasyonu uygun düzeye getirilmeye çalışılmaktadır (Idalane F. Kesner, 2002:31-35). Böylece olumlu bir değerlendirme süreci için, uygun operasyon hattının fırsatları ona sunulmaya çalışılmaktadır. Sorunlu tutum ve davranış değiştirilebilir nitelikteyse ve değiştirilmesine ya da geliştirilmesine yönelik bir talep varsa verimli bir değerlendirme sürecinden bahsetmek söz konusu olabilmektedir. Aksi takdirde, bir eylem planı çerçevesinde değerlendirme ortamı ve şartlarını hazırlayan özel rehber, değerlendirme yapılacak bireyin direnişiyle karşılaşabilmektedir.

İşletmelerde değerlendirme operasyonlarına bağlı olarak, insan kaynakları davranışlarının sürekli izlenmesi önemlidir. Bu geri bildirim açısından bir enerji ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Performans değerlendirme operasyonlarında, geliştirici özelliği olan havuç-sopa stratejisini bir denge unsuru olarak, uygun zaman ve ortamda kullanmak gerekmektedir. (Waldrop ve Butler, 1998: 17). Kilit görevleri olan çalışanlar açısından bu hassasiyet daha çok gereklidir. Bu çerçevede daha sık bir araya gelme ve iş davranışlarının kökeninin sorgulanması da ayrıca önem kazanmaktadır. Karşılıklı ilişkilerde özel rehber tarafından sağlanan teknik, sosyal ve psikolojik destek personeldeki sorumluluk ve güven duygusunu arttırabilmektedir.

Değerleme operasyonlarında işletme yönetimine alınan mesafe ile ilgili rapor sunmak, değerlendirilenlerin kendi durumlarını görmeleri açısından yarar sağlamaktadır. Performans değerlendirme sürecindeki öncelikli bir tutum da, problemin içeriğine bağlı olarak iş davranışlarındaki performans gelişmelerinin takip edilmesidir. Bu, geri besleme açısından yararlı olmaktadır.

Buna göre, geri besleme sonucunda, personelden beklenen, performansı zayıflatan ve tüketen unsurları, alternatif beceriler kullanarak etkisiz hale getirebilmekte midir? Yeni bilgi ve beceriler gerektiren performans yetersizliklerini analiz ederken özel rehber çalışmalarını üç kategoride yoğunlaştırmaktadır (Gilley/Boughton,1996:146): Performans analizi, problemlere çözüm bulma ve riskten kaçınma.

A- Performans Analizi:

1. Tutum ve davranışları eleştirmede nötr kanaatlere sahip olmak.
2. Problemleri teşhis: Bir psikiyatrist yaklaşımıyla problemleri teşhis.
3. Sınıflandırma: Sorun kaynağı davranışların kategorize edilmesi.
4. Övme: Personele üstün niteliklere sahip olduğu kanaatini aşlamak.

B- Problemlere Çözüm Bulma: Değerleme sürecinin tüm adımları bunu sağlamaya yöneliktir. Birey kendisine yönelik net bir kanaate ulaşmak için, performans yetersizliğine yol açan unsurları da dikkate alarak, daha fazla sorumluluk almaya teşvik edilir. Bu arada personele yönelik değerlendirmede bazı sosyal araçlara gerek duyulmaktadır. İnsani ilişkiler bağlamında hem sorgulama hem de genel yargılamaları da içeren bu araçlar, çalışanların mesleki performansının daha da geliştirilmesinde destekleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sosyal araçlar (Hellriegel v.d., 1997:25):

- Tavsiye: Çözüm için alternatif önerilerde bulunma.
- Buyruk: Sorunları gidermede zorla destekleyici çözümlere yönelme.
- Erdem: Karar öncesi yapılacaklar hakkında çalışanlara bilgi verme.
- Sorgulama: Yalnız bir müdahaleyi savunan anlayışın sorgulanmasıdır.

Bu sosyal araçların, uygulamada yanlış ve zamansız kullanımı personeli olumsuz yönde etkilemektedir. Personel açısından akıllıca bir davranış, sorunları erken tespit edebilmenin yanında deneyim, enerji ve diğer destek unsurların optimum kullanımının sağlanmasıdır. Çünkü sorunu anlamaya çalışmak, geliştirici değerlendirmelere başlamak kadar olağan bir yoldur.

C- Riskten Kaçınma: Çalışma şartlarını oluşturan sorunlu ortam, süreç ve personel işletmenin bütünü için her zaman risk unsurudur. Bu durum işletmede gelecekte yapılması gereken iyileştirici/düzeltilici operasyonlarla ilgili olarak

belirsizliği beraberinde getirir. Bu risk unsurlarına bağlı olarak, değerlendirme operasyonlarında gerek rehber gerekse personel sık ve dđzenli olarak gđrüşmeli, şartlardaki değişme ve gelişmeleri gözden birlikte geçirmelidirler. Bu durumda konjonktürel risk unsurlarının takibi ve hemen müdahalesi, problemlerin daha da ileri boyuta taşınmasını engellemektedir.

Öte yandan risk unsurlarının tutum ve davranışlarda meydana getirdiği değişikliklerin bireysel performansa olumlu-olumsuz tesirlerini analiz etmeleri de böylelikle daha kolaylaşacaktır. Bu aşamada, sorunlara yol açan muhtemel risk unsurlarından kaynaklanan, tutum ve davranışların değiştirilmesinde özel rehberin kullanabileceği geliştirici araçlar şunlardan oluşmaktadır (Jerry Conrath, 1997: 64):

1.Beyin fırtınası: Tutum ve davranışları değiştirme ve dönüştürme toplantılarında, özel rehber ve çalışanlar birlikte yeni arayışlar üzerinde tartışmalar ve görüşmeler yaparlar.

2. Mantık tartışması: Performansının değerlemesi sonucunda olumsuz sonuçlar alınması, çalışanı mantıksal izahta sıkıntıya sokabilmektedir.

3. Güven: Çalışanlara güven esastır ve olumsuz kanaatler terk edilir.

Performans yetersizliğine yol açan problemler üzerinde anlaşarak bilgi ve becerileri geliştirmeyi hedefleyen özel rehber, çalışanları ikaz ve tavsiyelerle yönlendirerek, kontrolü kendisinde tutmaya çalışılır. Çalışanların tepkisel davranışları, özel rehberi daha otoriter olmaya veya ılımlı hareket etmeye sevk edebilir. Bu durum beraberinde iletişim problemlerine yol açabilmektedir. Bu aşamada, performans standartlarına ulaşabilmek için iletişim kopukluğu olmaması gerekir. Ayrıca, işleyiş açısından performans yetersizliğini bir vaka olarak kabul edip, çözülebilirliği ve değiştirilebilirliği üzerinde sistemli çabalara girişilmesi, operasyona katkı sağlayabilecektir.

İşletmelerdeki özel rehberlik uygulamalarını etkileyen bazı iç ve dış faktörler vardır. Performans değerlendirmede sorunlu tutum ya da davranışın kaynağını, tekrarlanma düzeyini ve dozunu bilmek önemlidir. Sorun, çevresel, kişisel ya da uygulama kaynaklı olabilir. Yaratıcı, sorumluluk almaktan kaçmayan, analiz ve sentez yapabilme yeteneği yüksek ve çalışma arkadaşlarının işlerinden kaynaklanan açıklarını kapatacak iyimserliğe sahip bir personel verilen bir görevin gerektirdiği becerilere sahip olmayabilir (Waldrop ve Butler, 1998: 13). Bunun yanında değerlendirilen bireylerin kişilik yapıları değerleme sürecine etkileyen bir diğer faktördür. Yine İşletmelerin doğal örgütsel yapıları bir başka etkileyici faktördür. Örneğin performans rehberliği değerlemeleri, informal ve esnek bir örgütsel yapı ile katı ve hiyerarşik bir yapı arasında farklı sonuçlar doğurmaktadır(Suzanne Skiffington,2002).

Buna göre, değerlendirilecek bireyin sorunlu iş davranışlarının tekrarlamaması ve değerlemeden sonra iyileştirilebilmesi için gerek bireyin benlik

yapısı gerekse örgütsel yapı davranışları dikkate alınmalıdır. Kimi zaman personelin kariyer hedeflerindeki bir değişiklik kimi zaman da rol ve statü sorunları buna yol açmış olabilmektedir. Özel rehber örgütsel performans kriterine göre, problemin kaynaklarını örgütsel, bireysel ya da teknik yapıda göremeyebilir. Bu durumda yeni çalışma yöntemi, kavramı ve araçlarını kullanmaya direniş gösteren, kötümser duygulara sahip çalışanların performans sorunlarıyla ise zaman ve enerji kaybına yol açacağından ilgilenmeyebilir.

Aşama 3: Performans Sorunlarını Çözme

Hatalar yapan ya da yetersiz olan insan kaynaklarının performans problemlerini düzeltmek için rehberin sorumluluğu motive edicidir. Bu nedenle, çalışanların davranışlarını gözlemleyerek strateji belirleyen ve geliştiren rehber, onların yeterli ve nitelikli bir personel olmaları için, sorunlarını çözdükten sonra öğrenme ihtiyaç ve kapasitelerine göre geliştirme programları düzenlemektedir.

Değerlendirme stratejilerinde personelin arzu edilen davranışları yapması, amaçlar doğrultusunda motive olması ve değerlendirme etkinliklerinde aktif olması bir değerlendirici olarak görev yapan rehber açısından başarı göstergesidir. Öte yandan, değerlendirme sonrasında, statü ve rollerde yapılan değişiklik ya da iyileştirmeler bir ödüllendirme biçimi olarak, personelin daha etkin görevlere getirilmesinde kullanılabilir.

İşletmelerde performans değerlendirme sürecinde özel rehberin ve çalışanların karşılıklı olarak tepkisel davranışları değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Uygulamalar boyunca özel rehber kimi zaman saldırgan, kimi zamanda itaatkar ve idealist tiplerden birisine yakındır. Değerleme sürecinde değerlendirilen personele yönelik farklı tepkiler ortaya koymaktadır.

Bu tepkilerin yol açtığı üç farklı rehber davranışından bahsedilebilir (Gilley ve Boughton, 1996:149): Rehber değerlendirilen bireye karşı bazen saldırgan davranışlar göstererek, ağır hakaretler yapabilmektedir. Kimi zaman da olgun olmayan davranışlar göstererek, personelin duygularını, ihtiyaçlarını, değerlerini önemsememektedir. İdealist davranışlara sahip olan özel rehber açısından ise, değerlendirilen personelin özgüvenlerini arttırıcı, kişisel mutluluk hissetmelerini sağlayıcı ve iş tatminlerini arttırıcı davranışları göstermektedir.

Bunun yanında farklı ve tipik personel davranışları da söz konusudur. (Suzanne Skifington, 2002):

1. Bazen üzerinde yoğunlaşılması için problemini reddetmektedir.
2. Kızgınlık, şikayet ve anlaşmazlıklarla direniş gösterir.
3. Belirsizlik ve kaos içinde değişim için araştırmalarda bulunur.
4. Bağlılık duygusu ile hareket etmeye başlar.

Performans değerleme, özel rehber açısından, yalnızca bir kontrol ve egemenlik sağlama etkinliği değildir. Karşılıklı ilişkileri geliştiren, uzun süreli ve güçlü birlikteliklere ortam hazırlayan özel bir ilişki türünü kapsayan, genelde pozitif bir süreçtir. Rehber çalışanlarla sağlıklı ilişki kurulması için, süreçte aşağıdaki faktörleri dikkate almak durumundadır (Waldrop ve Butler, 1998:18):

1. Personelin öğrenme ve gelişme durumunu araştırır.
2. Personeli aktif olarak dinler.
3. Değiştirilecek performans sorunlarında kolaydan zora gidilir.
4. Küçük hedeflerle ilerler.
5. Düşünmeden konuşan birisi için duraksayarak konuşur.
6. Gözden geçirme toplantılarına yer verir.
7. Pozitif geri beslemeyi aktif halde tutar.

Değerleme sürecindeki desteklerin, rehber tarafından, gerek duyan herkese sunulması işletmedeki çalışma atmosferine olumlu yansımaktadır. Sık Bireyin performans sorunlara gecikmeden yerinde müdahale etmesi gerekmektedir. Konumu gereği özel rehber bir modeldir. Sorun çözmede, belli kuralları ısrarla uygularken değerlemenin özünden uzaklaşmaması da önemlidir. Değerlenen bireyler arasında eşitliği gözetmesi de bir o kadar önem kazanmaktadır. (Maury A. Peirpel, 2001:147-148). Bir değerleme sürecine kaynaklık edebilecek bu sorunların giderilmesinde rehberin strateji hatası yapmaması gerekmektedir. Aksi taktirde değerleme sürecinin dengesi bozulabilmektedir.

Bu çerçevede, insan kaynaklarını bir değer kabul edip, onun mevcut birikiminin işletme amaçları doğrultusunda kullanılmaması yeni bir sorun haline getirilmemelidir. Çünkü, performans yetersizliği sorunu, bir personel açısından çalışma arkadaşları nezdinde güven kaybına yol açtığı kanaati doğurabilir. Özel rehber bu atmosferin bir an evvel kaybolması için alternatif düzeltme yöntemlerine başvurabilecektir. Bu şekilde işletmede sürekli bir pozitif atmosferin var olması, her iki taraf için de performans geliştirici boyuta sahiptir. Kendisine değer verildiğini hisseden bir personel, karşılık olarak, işletme amaçları doğrultusunda özel rehberin verdiği rehberlik değerlemesini önemsemekte ve rol ve statü beklentilerini sergilemeye çalışmaktadır.

6. Sonuç

İnsan kaynaklarında yaşanan yetersizliklerin giderilmesinde ya da performansla yetersizliklerinde bir uzman, usta veya yönetici vasıtasıyla müdahaleler yapılmaktadır. Bu tip bir yaklaşım personel ile üst arasında geliştirici bir rehberlik ilişkisini doğurmaktadır. Alternatif bir yöntem olarak özel rehberlik tekniği ile değerleme doğal bir süreçtir. Bu teknik ile değerlemede insan

kaynaklarını geliştirebilme ve onların içgüdüsel yeteneklerini kullanabilmeleri esas alınarak yönlendirilmeleri hedeflenmektedir. Yine bu teknik, bireyleri kontrolden çok desteklemeye yönelik bir stratejiye dayanmaktadır. Buna paralel olarak bu teknik, çalışanlarda kişisel enerjiyi açığa çıkaran yaratıcılığı da teşvik etmektedir. Bu sayede, yüksek başarıya düzeyine ulaşabilmeyi amaçlayan çalışanların, yetiştirme programlarına olumlu tepki vermeleriyle performanslarını geliştirmeleri mümkün olabilmektedir.

Olağan performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme anlayışlarında personelin durumuyla ilgili olarak sonuçta 4 seçenek ortaya çıkmaktadır: Terfi, tenzil, işten geçici uzaklaştırma ve işten çıkarma. Bu seçenekler normal bir değerlendirme işleyişine bağlıdır. Özel rehberlik ise, insan kaynakları performansını, rutin işleyişe bağlı bir kavrayışla değerlendirmekten çok, onu daha da geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. İşte bu yönüyle diğer yöntemlere alternatiftir. Böylesi bir anlayış ve kavrayış biçiminin geliştirilmiş olması, gerek insan kaynakları, gerekse işletme yönetim ve sahipleri için maliyeti düşüren, motivasyon ve tatmini artırıcı bir niteliktedir aynı zamanda işletme içi genel dengeleri yerleştirmeye yönelik katkılar da sağlamaktadır.

Genel olarak, özel rehberlik tekniğiyle performans değerlemenin işletme sahiplerine ve yöneticilerine şu katkıları sağladığı söylenebilir:

1. Kaliteli üretime yönelecek insan kaynaklarına sahip olma.
2. İşletmeye bağlılık ve işletme kültürünü daha açık ve net kabullenme.
3. Personel devri ve devamsızlık gibi olumsuzlukları engellemektedir.
4. İşletmelerde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar açısından düşük maliyetle gerçekleştirilebilecek bir yöntemdir.

İşletmedeki insan kaynakları açısından, bu teknikle performans değerlemesi yapılması şu olumlu sonuçları doğurabilmektedir:

1. Çalışanların değerlendirme sürecine katılımıyla, geliştirilmesi.
2. Motive edici bir atmosferde kendini geliştirme imkanı bulması.
3. İşletme sahibi ile daha sağlıklı ilişki kurulması mümkün olmaktadır.
4. Özel rehberlik uygulamasıyla sorunlarını çözebilmeleri.
5. Özel rehberden desteğiyle istikrar ve devamlılık sağlanabilmesidir.

Sonuçta şunu söylemek mümkündür: Standartlaştırılmış performans değerlendirme yöntemleri daha çok iş tanımları, performans gerekleri, iş analizi ve nesnel ölçütlere göre yapılmaktadır. Dolayısıyla, böylesi bir değerlendirme personeli kazanmayı çoğu zaman sağlayamaz. Oysa ki özel rehberlik yöntemiyle insan kaynaklarının performansını değerlendirme, bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarmakta

ve kişisel farklılıkları önemsemektedir. Ayrıca özel koşulları ve personelin düşünce farklılıklarını da dikkate aldığı için, çalışanlar açısından daha güven verici olmaktadır. Bir yandan örgüt kültürünü dikkate alırken, öte yandan insan kaynaklarının kişisel değer, anlayış, algılama ve iş ahlakını önemseyerek dengeyi sağlamaktadır. Bu yönleriyle, dolayısıyla, özel rehberlik yaklaşımı ile performans değerlendirme, ülkemiz işletmelerinde uygulandığında çalışma hayatına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Armstrong, Michael, (1993), **Personnel Management**, Kogan Page, London.
- Dessler, Garry,(1997), **Human Resource Managemt**, Prentice-Hall, New Jersey.
- E.B.Sibson, (1991), **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, Çev: Sinan Artan ve İnci Artan, Bilim Teknik Yay.,İstanbul.
- Evenden,Robin. and Gordon Anderson, (1993), **Making The Most of People**, Addison Wesley, New York
- Gilley, Larry W. and Nathaniel, W. Boughton.(1996), **Stop Managing Start Coaching**, Irwin Pub.,London.
- Idelane F. Kesner, (2002)“ The Coach Who Got Poached”, H.B.R., March.
- Nelson, Debra., Champ Quick, (1994), **Organizational Beh**, West Pub, Newyork
- Hellriegel, Don, R.W. Woodman, John W. Slocum, (1996), **Organizational Behavioral**. West P, NewYork.
- Jerry Conrath, (1997) “**Teaching Responsibility To Poor Performers**” **Coaching And Counseling**, Irwin, New York.
- Robbins. Stephen, (1997), **Managing Today**, Prentice-Hall,New Jersey.
- Schuler, Randall S., (1994), **Managing Human Resources**, West Pub.,New York.
- Jimmy Petruzzi, (2002),<http://www.petruzzisoccreracademy.com.petruzzi.htm>, “Performance Coaching”.
- Kinlaw, Dennis C.(1997), **Coaching for Commitment**, “**Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance**”, Pfeiffer Co., Toronto.
- Suzanne Skiffington (2002), <http://www.1to1coachschool.com/articlenews.htm>. “Why do Employees Differently To Change”
- Maury A. Peirpel, (2001), “Getting 360- Degree Feedback Right”, January, H.B.R,
- Susan Cramm, (2002), <http:// theciostore.com.susan.qw.htm>.“ Is There a Standart Definition of Whats Involved in Coaching”.

Snyder, Adam, (1995) “**Executive coaching: The New Solution**” **Management Review**, March, Vol. 84.

Waldrop, James, Timoty Butler, (1997), “**Teknik Direktör Olarak Yönetici**”, **Power “Özel Ek”**, Ocak, İstanbul.

Lisa Irizorry, (2002), <http://www.irizorryledger990125htm>,”Hey, Coach ! I Need A Game Plan”.

Wayne, Cascio W., (1996), **Managing Human Resource**, McGrawHill., NewYork.

Walker, James W.,(1992), **Human Resource Strategy**, Mc Graw Hill, NewYork.

Palmer, Margaret J., (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yay., İstanbul.

Yaşa, Fülay, (6 Şubat 2000), **Hürriyet Gaz.**, **İnsan Kaynakları Eki**, İstanbul.