



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLEME SİSTEMİ KURULUMU VE BİR KARAR
DESTEK SİSTEMİ TASARIMI**

SEZEN ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2008

**BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLEME SİSTEMİ KURULUMU VE BİR KARAR
DESTEK SİSTEMİ TASARIMI**

**ESTABLISHMENT OF AN INDIVIDUAL PERFORMANCE
APPRAISAL SYSTEM IN A MANUFACTURING
ENTERPRISE AND DESIGN OF A DECISION SUPPORT
SYSTEMS**

SEZEN ÖZTÜRK

Başkent Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
ENDÜSTRİ Mühendisliği Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

2008

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından **ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI 'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan - Danışman : Yrd. Doç. Dr. Fatma PAKDİL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ergün ERARSLAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan OĞUL

ONAY

Bu tez 04/06/2008 tarihinde, yukarıdaki jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

../06/2008

Prof.Dr. Emin AKATA

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ

TEŐEKKÜR

Sayın Yrd. Doç. Dr. Fatma PAKDİL'e (tez danışmanı), çalışmanın sonuca ulaştırılmasında ve karşılaşılan güçlüklerin aşılmasında her zaman yardımcı ve yol gösterici olduğu için...

Sayın Güngör DEMİROĞLU' na, firma ile ilgili çalışmaların yapılmasında yardımcı olduğu için...

Emeği geçen ve fikir bildiren herkese...

ÖZ

**BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ
KURULUMU VE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ TASARIMI**

Sezen ÖZTÜRK

Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Sürekli gelişimi hedefleyen, uygun geri besleme sağlayan ve kariyer hedeflerine yönlendiren bir performans değerlendirme sisteminin kurularak hayata geçirilmesi firmanın daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi hakkında kısa bilgiler verilerek performans değerlemenin tarihçesi, amaçları, performans değerlendirme süreci, performans değerlemede kullanılan teknikler ve hata kaynakları hakkında literatür taraması yapılmıştır.

Bilgisayar ortamında çalıştırılacak olan KDS ve diğer sistemler, sorunları insanlardan daha kısa zamanda daha nesnel biçimde tanımlayabilmekte ve çözüme ulaştırabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada performans değerlemesi faaliyetleri için bir KDS geliştirilmiştir. Geliştirilen KDS, mevcut işgörenler için belirlenen kriterlerin ağırlıklandırılmasına olanak vermektedir, işin yapılmasında etkili olan faktörleri kapsayacak şekilde istenildiği kadar artırıp azaltılabilmektedir. Bu özellik sisteme esneklik kazandırmaktadır. İleride terfi ve ücret politikalarında kullanılabilecek olan performans değerlendirme bu çalışmanın kapsamında olmadıklarından ele alınmamışlar ve geliştirilen sisteme dâhil edilmemişlerdir. Geliştirilen KDS uygulaması sonucunda firmada; büro çalışanlarının yeterli, fabrika çalışanlarının normal, yönetici pozisyonunda olanların ise çok yeterli düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu bulguların sonucunda geri bildirim gerçekleşmiş, böylelikle çalışanlar, performanslarındaki üstünlükleri ve zayıflıkları görebilme ve buna uygun davranışlar gösterme eğilimine girmişlerdir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: İnsan kaynakları yönetimi, performans, performans değerlendirme, karar destek sistemi

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Fatma PAKDİL, Başkent Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü.

ABSTRACT

ESTABLISHMENT OF AN INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM IN A MANUFACTURING ENTERPRISE AND DESIGN OF DECISION SUPPORT SYSTEMS

Sezen ÖZTÜRK

Başkent Üniversitesi Institute of Science

Major Field of Industrial Engineering

Developing a performance appraisal system which aims continuous development supports adequate feedback and direct to career plans will provide a company with more fugitive work. In this study, some basic information about human resource management is given and the history of performance evaluation, the process of performance evaluation, the error reasons in performance evaluation and the technical point of view are examined literally.

KDS and other systems to be worked on computer systems, define the problems more rationale and in a shorter time than people do, and solve these problems. For this reason, in this study a KDS was built up for performance appraisal facilities. The built-up KDS makes it possible to degree the predetermined criteria for present employers, in a way that comprises the factors affective to do a work it can be decreased or increased in desirable amounts. This feature provides the system with flexibility. That performance appraisal which will in the future be used for promotion and payment policies is not in the sphere of this study; it is not considered and is not added to this built-up system. According to built-up system application results, in the company, it has been discovered that bureau officers were adequate with 78 percent, factory workers are normal with 57 percent and people in the management are very adequate with 88, 67 percent. As a result of these findings, feedback came to occur, and employers were able to see their strengths and weaknesses in their performance and tend to show appropriate behaviors to these findings.

KEY WORDS: Human resource management, performance, performance appraisal, decision support system

Adviser: Yrd.Doç.Dr. Fatma PAKDİL, Başkent University, Department of Industrial Engineering

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
ÇİZELGELER LİSTESİ	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	vii
1.GİRİŞ	1
2. PERFORMANS DEĞERLEME	3
2.1. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi	3
2.2. Performans Değerlemenin Tanımı	3
2.3. Performans Değerlemenin Yararları	4
2.3.1. Yöneticiler açısından yararları	4
2.3.2. Astlar açısından yararları	5
2.3.3. Organizasyona sağladığı yararlar	5
2.4. Performans Değerlemenin Amaçları	6
2.5. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları	7
2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	8
2.7. Performans Değerlemesi Sırasında Yapılan Hatalar	8
2.7.1. Hale etkisi	9
2.7.2. Belirli puanlara yönelme	9
2.7.3. Tek ölçüt	10
2.7.4. Kontrast hatalar	10
2.7.5. Kişisel önyargılar	10
2.7.6. Merkezi eğilim	11
2.7.7. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	11
2.8. Performans Değerleme Yöntemleri	12
2.8.1. İkili karşılaştırma	12
2.8.2. Sıralama yöntemi	13
2.8.3. Grafik değerlendirme yöntemi	13
2.8.4. Derecelendirme ve puanlama yöntemi	14
2.8.5. Kritik olay yöntemi	16
2.8.6. Kontrol listesi yöntemi	18

2.8.7. Zorunlu dağılım yöntemi	19
2.8.8. Amaçlara göre yönetim	19
2.8.9. 360 derece yöntemi	21
2.8.10. Bars davranışsal temelli değerlendirme yöntemi	22
3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ	23
3.1. İş Analizi, İş Tanımı ve İş Profilleri	24
3.2. Hedeflerin Belirlenmesi	25
3.2.1. Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi	26
3.2.2. Bireysel hedeflerin belirlenmesi	26
3.3. Kriterlerin Belirlenmesi	27
3.4. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	28
3.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi	29
3.6. Değerleyicilerin Belirlenmesi	29
3.7. Değerleyicilerin Eğitimi.....	31
3.8. Çalışanların Bilgilendirilmesi	31
3.9. Yöntem Belirleme.....	32
3.10. Değerlendirmenin Yapılması	32
3.11. Performans Değerlendirme Görüşmesi.....	32
4. KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ.....	34
4.1 Karar Destek Sistemleri.	34
4.2 Karar Destek Sistemleri'nin Özellikleri ve Uygulama Alanları	35
4.3 Karar Destek Sistemleri'nin Kategorileri ve Türleri	35
4.3.1 Model tabanlı karar destek sistemleri.....	37
4.3.2 Veri tabanlı karar destek sistemleri.....	37
4.4. Karar Destek Sistemleri'nin Bileşenleri	38
5. BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ KURULUMU.....	39
5.1. GÜLHAN Yedek Parça İmalat San. ve Ticaret Ltd. Şti.....	39
5.2. Bir Üretim İşletmesinde Bireysel PD Sistemi Kurulumu	39
5.3. Geliştirilen Karar Destek Sistemi.....	43
6. SONUÇ	52
KAYNAKLAR LİSTESİ	53
EKLER LİSTESİ.....	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Performans değerlendirme süreci.....	23
Şekil 2. Karar destek sistemlerinin temel bileşenleri	38
Şekil 3. Performans değerlendirme ana giriş.....	44
Şekil 4. Yönetici girişi	44
Şekil 5. Yönetici performans değerlendirme formu	45
Şekil 6. Bölüme göre sorgulama	46
Şekil 7. Puana göre sorgulama	47
Şekil 8. Çalışan girişi.....	47
Şekil 9. Büro ortamında çalışan formu	48
Şekil 10. Fabrika ortamında çalışan formu.....	48
Şekil 11. Kullanıcı tanımları	49
Şekil 12. Çalışanların dağılımı	50
Şekil 13. Fabrika çalışanları düzeyleri	51

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. İkili karşılaştırma yöntemi	13
Çizelge 2. Grafik değerlendirme yöntemi	14
Çizelge 3. Derecelendirme tablosu	15
Çizelge 4. Derecelendirme ve puanlama yöntemi formu.....	16
Çizelge 5. Kritik olay yöntemi.....	17
Çizelge 6. Kontrol listesi formu	18
Çizelge 7. Zorunlu dağılım Sskalası.....	19
Çizelge 8. Amaçlara göre yönetim değerlendirme formu	20
Çizelge 9. Karar destek sistemi'nin işletme içinde uygulama alanları.....	36
Çizelge 10. Performans değerlendirme düzeyleri.....	43
Çizelge 11. Çalışanlar performans göstergeleri.....	50
Çizelge 12. Fabrika çalışanları performans düzeyleri	51

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
PD	Performans Değerleme
PYS	Performans Yönetim Sistemi
KDS	Karar Destek Sistemi
AGY	Amaçlara Göre Yönetim

1.GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, işgören olduğunu, işgörenin öneminin işletmeye yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren temel olmasından kaynaklandığı görüşü ön plana çıkmaktadır. İşletmeler teknik olarak birbirleriyle benzer hatta aynı üretim sistemlerine ve is akış süreçlerine sahip olmakla birlikte başarıları birbirlerinden çok farklı olabilmektedir. Bu farklılık her bir işletmenin sahip olduğu işgörenin kalitesi ve işletmede gösterdiği performanstan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işgörenin performansının düzenli olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi son derece önemli bir faaliyet olarak karsımıza çıkmaktadır. Bu anlamda; Performans değerlendirme, işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir

İşgören, performans değerlemesi ile kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısını değerlendirir. Diğer yandan işletme, işgören ile yaptığı is anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin ise ne düzeyde yansıdığı, işgörenin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Bu bilgiler sonucunda işgörenin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, isten çıkarılmasına, isinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Performans değerlemeleri organizasyonlar için yaşamsal önem taşır. Organizasyonların değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, organizasyonda görev alan çalışanların bir bütün olarak ele alınarak sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır.

Değerleme; işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesinde sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

Performans değerlemeleri, kâğıt üzerinde yapılması zorunlu olan form doldurma işlemi halinden uzaklaşmıştır. İşletmeler bireysel iş hedeflerini somut bir şekilde ortaya koymaya ve çeşitli yöntemlerden yararlanarak performans ölçümünde

objektifliği tespit etmeye başlamışlardır. Yapılan performans değerleme çalışmaları sadece ücret konusunda değil; terfi, eğitim ve kariyer planlama uygulamalarında vazgeçilmez uygulama haline gelmiştir.

Çalışmanın ilk bölümde, yapılan çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümüne kaynak oluşturması amacıyla performans değerlemesi hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, performans değerlemesi kavramsal olarak ele alınarak performans değerlemenin gelişimi, tanımı, amacı ve önemine yer verilmiştir. Daha sonra performans değerlemenin yararları, çalışmaların taşınması gereken özellikler, kullanım alanları, dezavantajları, yapılan hatalar ve değerleme teknikleri anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise performans değerleme süreci üzerinde durulmuştur. Performans değerleme süreci uygulamada da temel oluşturulmuş ve bu süreçlerin üzerinden giderek uygulama yapılmıştır.

Dördüncü bölümde karar destek sistemlerinin özellikleri, kullanım alanları, türleri ve bileşenleri hakkında bilgi verilmiştir.

Son olarak beşinci bölümde performans değerleme sistemine sahip bir şirkette toplam 37 alt kademe çalışanının anket sorularına verdikleri cevaplar ve gözlem sonucunda iş analizleri ve iş profilleri ortaya çıkmıştır. Bu iş analizi ve iş profillerinin analizleri sonucunda iş tanımı oluşturulmuştur. İş analizleri, performans değerleme de temel teşkil ettiğinden önemli ölçüde üzerinde durulmuştur. İş analizlerinin sonucunda önem derecesine göre belirli kriterler ele alınarak performans değerleme formları oluşturulmuştur.

Firmanın hedefleri doğrultusunda geliştirilen performans değerleme formları elektronik ortama aktarılmak istendiğinden; performans değerlemesi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı bir görev üstlenmesi amacıyla bir Karar Destek Sistemi (KDS) kurulmaya çalışılacaktır. Bilgisayar ortamındaki bu sistem ile yöneticilerin uzun zamanda yoğun emek harcayarak gerçekleştireceği bu faaliyetlerin hızlandırılması ayrıca tarafsız bir şekilde yapılmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

2. PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. PD'nin tarihsel gelişimi

Organizasyonlarda çalışan performansının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, PD kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır [5]. Sistematik PD tekniklerinin ortaya çıkışı I. Dünya Savaşı sonrasındadır [6]. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı olmuştur ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlemeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur [7].

Ülkemizde PD çalışanları ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur [8].

2.2. PD'nin Tanımı

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir girişimcinin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini; başka bir deyişle neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak anlatmaktır [9].

PD ile ilgili olarak birçok farklı kaynakta farklı şekillerdeki tanımlarıyla karşılaşmak mümkündür. Basit bir şekilde PD "gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki "açıklığı" belirlemeye yarayan bir süreç" olarak tanımlanabilir [10]. Diğer bir tanımlamayla PD "bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir [11].

PD kişinin yeteneklerini, potansiyelini, alışkanlıklarını, davranışlarını, diğerleriyle karşılaştıran sistematik bir ölçümdür. PD kişinin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını ve yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirir [2].

2.3. PD'nin Yararları

Performans değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişi güzel değerleme yerine sistemli bir değerlemenin geliştirilmesi ve belirli bir sũrecin izlenmesi gerekmektedir. Planın, değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekteştirebilecek biçimde dũzenlenmesi ve yœneticilerin planın değerine inanmaları bu konuda œnkořuldu.

Ayrıca, Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dœnüşler (feed back) almaya ihtiyaçı vardır. Performans değerleme kişi dũzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yœnetimi bakımından çok œnemli bir ihtiyaçtır. Çũnkũ kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını gœrmesi daha sonraki çalışmalarını dũzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da œnemlidir.

Performans değerleme; değerlendiren (yœneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar.

2.3.1. Yœneticiler ačíndan yararları

Her ne kadar PD kavramının işletmelerde uygulanması bazı yœneticiler tarafından ek iş, kũlfet ve zaman kaybı olarak algılansa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir PD sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler de yœneticiler olacaktır. PD yolu ile yœneticiler [12];

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, bœylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dœnüşür,
- Astların gũçlü ve gelişmesi gereken yœnlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi gũçlü ve gũçsüz yœnlerini de tanirlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,
- Yœnetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

2.3.2. Astlar açısından yararları

PD sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilgili olanaklar,
- Gelişmeye ilişkin planların olanağı,
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur,
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur,
- Çalışanların kendi eksik ve başarılı özelliklerini gördükleri sürece kendilerini geliştirebileceklerini bildikleri için sorumlulukları artar.

2.3.3. Organizasyona sağladığı yararlar

Yöneticiler ve çalışanlar için sağladığı yararlar, PD'nin organizasyon da olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazıları [12]:

- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru şekilde belirlenir,
- İK'nın planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur. Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü her bir çalışanın performans düzeyi sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.

2.4. PD'nin Amaçları

İşletmelerde PD çalışması yapmanın en önemli amacı, çalışanın iş davranışlarının saptanması, çalışanın bir nevi başarı derecesinin saptanması ve bu konuda alınacak önlemlere ve gerçekleştirilecek çalışmalara kaynak oluşturmaktır [13].

PD'nin amaçlarını organizasyonel ve bireysel boyutta ele almak mümkündür [14].

Organizasyonel Amaçlar:

Eğitim eksiklerini (ihtiyaçlarını) gidermek kariyer planlarını yapmak, işe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, yükseltme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak,

Organizasyonun genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,

Organizasyonun çeşitli bölümlerini başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,

Organizasyonun amaç ve gereksinimleri ile organizasyon üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmaktır.

Kişisel Amaçlar:

Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek ve üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmelerine olanak sağlamak,

Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınmasını ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, işten sağlanan doyumunu ve isteklendirmeyi arttırmak, yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak.

2.5. PD'nin Kullanım Alanları

PD çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanımında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. PD'nin işletmelerde muhtemel kullanım alanları şu başlıklar altında toplanabilir: Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer geliştirme sistemi, ücret ve maaş yönetimi, stratejik planlama, işten çıkarma kararlarının belirlenmesi, çalışmaların koordinasyonuna yardımcı olması, çalışan envanterinin çıkarılması, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması ve ast-üst iletişiminin güçlendirilmesi olarak sayılabilir. Kullanım alanlarını kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

Ücret Yönetimi

PD sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alanlardan biri ücret düzeyinin belirlenmesidir. Buradaki öncelikli amaç, yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki pozisyonu itibariyle yükselme olanaklarının belirlenmesi, uygun kişilerin uygun pozisyonlara doğru yönlendirilmesi ve gerekli hazırlıkları yapmasını içerir. PD sonuçları, kişinin gelecekteki başarılarını tahmini araç olarak kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir.

Stratejik Planlama

PD sistemi her kuruma özgü geliştirilerek uygulanır. Kurumların kendileri için geliştirdikleri ve yerleştirdikleri PD modelleri, uygulama esasları, soru formları ve yer alan ifadeler vb. tüm bunlar kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

PD ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar, eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz alanların geliştirilmesi için

eğitime ihtiyaç vardır. Bu bakımdan PD sonuçları, eğitim ihtiyaının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

İşten Ayrılma Kararlarının Belirlenmesi

Düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması her kurum tarafından alınması gereken, doğal bir karardır. Sadece PD'ye dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerleme sonuçları dikkate alınmalıdır. PD sonuçları, sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir.

2.6. PD Sisteminin Dezavantajları

PD'nin yararları yanında potansiyel zararları da vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Adil bir PD sisteminin olmaması, çalışanın motivasyonunu bozabilir,
- Değerleyiciler çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir,
- Eğer ücrete dayalı PD sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

2.7. PD Sırasında Yapılan Hatalar

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması düşünülemez. İnsan söz konusu olduğunda, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutumların oluşturduğu karmaşık bir yapı ortaya çıkmaktadır. Yanlış ele alınan PD, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Birçok sorun yönetici ve değerlendirenlerin, çalışanların performansını nasıl arttıracakları konusunda eğitimsiz olmasından kaynaklanmaktadır.

PD alışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerleme sorunları olacak ve bu sorunlar da PD çalışmalarında yetersizlikleri doğuracaktır. Yeterli bir PD çalışmasının

yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları iyi bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir.

2.7.1. Hale etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin değerlendirilenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir [12].

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır [15].

Hale etkisinin önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatanın bilinçli olarak yapılmadığı varsayımıyla, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı düşünülmektedir.

2.7.2. Belirli puanlara yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Yüksek puan verme veya belirli puanlara yönelme şu nedenlerle ortaya çıkar [5]:

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerleme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,

- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive etme, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteğidir.

2.7.3. Tek ölçüt

Çalışanın işi birçok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle değerleyici tüm değerlemesini tek bir ölçüte dayandırırrsa, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerleyici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur. Böyle bir değerleme yapıldığı durumda çalışan, işinin en önemli parçasının o görev olduğuna inanır ve işin içeriğindeki diğer görevler önemini yitirir. Başarı standartlarının iyi tanımlanmaması da sorunlara yol açar. Başarı standartlarının iyi tanımlanamaması durumunda değerleyiciler kuşkuya kapılabilirler.

2.7.4. Kontrast hatalar

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlemelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerleme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlemeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

2.7.5. Kişisel önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını PD sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. PD bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterebilirler. Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

2.7.6. Merkezi eğilim

PD'de en sık karşılaşılan sorunlardan birisi merkezi eğilim (central tendency) ya da orta yol değerlemedir. Merkezi eğilim hatası, değerleyicinin, çalışanın tümünü orta derecede başarılı olarak değerlemesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlemenin ne çalışana, ne de organizasyona bir yararı vardır. Çalışan de başarıları konusunda geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalır. Organizasyon de kimin yükseltilip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinmesi olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz. Ancak zorunlu dağıtım yöntemi gibi bazı başarı değerlendirme yöntemleri bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir.

2.7.7. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme

PD'nin tüm bir dönemi kapsamı gerekmektedir. İşletmelerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yıl olarak belirlendiğinden, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç aylık döneme ilişkin olacaktır. Bu hata, değerlemenin sürekliliği ilkesi ile çelişmektedir. Yakın zaman etkisini gidermek için çalışanın başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereklidir.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Bu yöntemle unutkanlıktan kaynaklanan hatalar bir ölçüde önlenmektedir, fakat yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler.

Bu yöneticiler özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan çalışanın geçmişteki hatalarını hatırlatmanın, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu çalışana olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracağını düşünmektedirler. Ancak burada, eğer çalışan her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlemenin ardından yine eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda

yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlemelerinde göz önünde bulundurmalıdır [5].

2.8. Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindendir. Bazıları ise geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir. En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır:

2.8.1. İkili karşılaştırma

Uygulanması en kolay en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Az sayıda çalışanın olduğu işletmede kullanılması daha uygundur. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. O zaman karşılaştırma sayısı 1 nolu formül ile hesaplanır.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n \cdot (n-1) / 2 \dots\dots\dots(2.1)$$

n: Karşılaştırılacak kişi sayısı

Bu yöntem çalışanın başka bir çalışana göre üstünlüğünün özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi kriterler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Daha önce belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işaretli olandan en az olana doğru sıralama yapılır. İkili karşılaştırma yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Çizelge 1'de verilmiştir.

İşe Göre Değerleme					
Karşılaştırma	A:Ali	B:Veli	C:Cem	D:Volkan	E:Efe
A:Ali		-	+	-	+
B:Veli	-		+	-	+
C:Cem	+	+		-	-
D:Volkan	+	-	+		-
E:Efe	-	+	-	+	

Cem en iyi

Çizelge 1. İkili karşılaştırma yöntemi

2.8.2. Sıralama yöntemi

Astların, değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar.

İster basit, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen, tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.

2.8.3. Grafik değerlendirme yöntemi

Bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışanlar PD listesinde alt alta yazılır ve karşılarında yer alan “çok yetersiz”, “yetersiz”, “normal”, “yeterli” ve “çok iyi” gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin buldukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir [2].

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliğine eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade edildiği için

en fazla kullanılan yöntemlerdendir. Grafik değerlendirme yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Çizelge 2’de verilmiştir.

Faktörler		İş adı:		Tarih:	
Bölüm		İş numarası:		Derece:	
Derecelendirme					
Faktörler	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
Nitelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren Düşünceler					
Tarih				İmza:	

Çizelge 2. Grafik değerlendirme yöntemi

2.8.4. Derecelendirme ve puanlama yöntemi

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter “çok yetersiz”, “yetersiz”, “normal”, “yeterli” ve “çok iyi” gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler [1].

Derecelendirme yönteminde kullanılan kriterlere örnek olarak şunlar gösterilebilir: işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik, ve astları yetiştirme gibi. Aynı sistem içinde daha önce sözü edilen tüm kriterleri değerlemede kullanılır ve sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır. Derecelendirme yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Çizelge 3’de verilmiştir.

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin kısa tanımı:					
Başarı Kriterleri	Performans Puanı				
	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
1. . İŞ BİLGİSİ VE BECERİSİ: Sahip olduğu teorik bilgilerin yeterliği					
2. KARAR VERME: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3. PLANLAMA-ORGANİZASYON: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4. KAYNAK KULLANIMI: İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
5. LİDERLİK: İnisiyatif kullanma, öncü olma.					
6. SÖZEL HABERLEŞME: İkna edici olma, kendisini dinletme					
7. . YAZILI HABERLEŞME: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
8. MESLEKİ ÖZELLİKLER: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı					
9. BEŞERİ İLİŞKİLER: Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.					

Çizelge 3. Derecelendirme tablosu

Derecelendirme ve puanlama yöntemi derecelendirme yönteminin biraz daha geliştirilmiş modelidir. Her kriter'e göre ayrılan beş seçeneklerden biri seçilerek yerine sayısal değer verilir. Daha sonra bu sayısal değerler toplanarak toplam puan elde edilir. Puanlandırma esasına göre söz konusu derecelendirme ve değerlendirme yöntemi Çizelge 4'de verilen form üzerinde izlenebilir:

TARİH:		BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM:						
ÇALIŞANIN ADI:		KATEGORİSİ:						
GÖREVİ:								
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER		
	1	2	3	4	5	1. Amir	2. Amir	
İş bilgisi (25)	5	10	15	20	25			
Yaptığı işin kalitesi(20)	4	8	12	16	20			
Araştırma ve Yaratıcılık(15)	3	6	9	12	15			
İşe ilgi ve Devamlılık(10)	2	4	6	8	10			
Müşterilerle İlişki(10)	2	4	6	8	10			
Sorumluluk Alma(10)	2	4	6	8	10			
Üstlerle ve arkadaşlarıyla ilişkiler(10)	2	4	6	8	10			
TOPLAM PUAN								
DEĞERLEYEN(1.Amir)	DEĞERLEYEN(2.Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR		

Çizelge 4. Derecelendirme ve puanlama yöntemi formu

2.8.5. Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemiyle çalışanın değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde çalışanın tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır. Gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili çalışana iletilerek onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlenirken bilerek tedirgin olabilirler. Bunun yanı sıra bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir. Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Çizelge 5'de verilmiştir

Kritik olay yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin başarısı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı ve düzgün ve dürüst tanımlar yapabilmelidir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimine de dikkat edilmelidir.

Kritik olay, uygulamada genellikle aşağıdaki alanlarda toplanmıştır. Bu alanlar şunlardır [2]:

- Fiziksel yeterlilik
- Düşünsel yeterlilik
- İş alışkanlıkları ve tutumları
- Kişisel özellikler ve
- Karakter

Organizasyonel Sorunlara Duyarlılığı					
a.Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerin önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih:	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.08	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.08	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			<u>Açıklama</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Çizelge 5. Kritik olay yöntemi

2.8.6. Kontrol listesi yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanını işaretler. Bu yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Çizelge 6'de verilmiştir. İstenirse her cümlenin ve kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında "her zaman" "bazen" ve "hiçbir zaman" gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir. Yöntemin uygulanması kolay değildir. Her iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır.

Kontrol Listesi Formu	
Adı- Soyadı:	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam planlayarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapılacak iş yoksa kendine iş arar.
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
Düzensiz şekilde çalışır.
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklamasını istemez.
Çabuk öğrenir.
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.
Çalışırken küçük hatalar yapar.
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.
Yaptığı iş yarıda bırakır.
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.
Karmaşık işleri yapmayı sever.
Anlatım güçlüğü çeker.
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.

Çizelge 6. Kontrol listesi formu

2.8.7. Zorunlu dağılım yöntemi

Üstler, astların pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek yaptıkları değerlendelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler. Oysa PD sisteminin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilere bazı sınırlamalar getirmektedir. Organizasyonlarda, bireylerin kişisel özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde değerlendirme amiri, astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır [2]. Örnek zorunlu dağılım skalası Çizelge 7’de verilmiştir

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Çizelge 7. Zorunlu dağılım skalası

Bu yöntem **Schneider ve Schmitt’e göre** özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda düzgün sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir.

2.8.8. Amaçlara göre yönetim (AGY)

Çalışanlar tarafından standartların belirlendiği bireysel bağlantıların değerlendirilmesini sağlar. Amaçlara göre yönetim değerlendemesi kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için çok uygun bir yöntemdir, yetenek ve zaman gerektirmektedir.

AGY, çalışan performansının, yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları, hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedefler açık, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler düzenli iş görevlerini içerebileceği gibi, problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal tipte etkinlikleri de içerebilir. Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak

kullanılırlar. Değerlemede bir çalışanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. AGY tekniğinin kullanılmasında önemli olan nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır.

Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratması yöntemin olumsuz yönüdür. Amaçların ölçülemez olması durumunda değerlendirme sonuçları öznel ve hatalı olabilir.

AGY sistemi, çalışanların gelecekteki performansları üzerinde odaklanır. Yönetici ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların geliştirilmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir. Performans hedeflerini tartışmak, olumlu bir yaklaşım gerektirdiğinden, yönetici gerektiğinde bir yargıç gibi davranmadan çalışanlara önerilerde bulunabilir ve yol gösterebilir. Bu teknik, ekip ruhuyla çalışmaya diğer tekniklerden daha uygundur.

AGY tekniğinin en uygun kullanım yeri, değerlemenin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlardır. AGY, çalışanların değerlendirme sürecine özgürce katılabildiği durumlarda daha etkili olur. Bu özellikle üretimle doğrudan ilgili olmayan konularda geçerlidir. Bu yöntem ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Çizelge 8'de verilmiştir

Adı:----- Unvanı:-----		
Nezaretçi:----- Unvanı:-----		
Değerleme dönemi:-----		
Performans Alanları	Öncelik	Performans

İş Hedefi	Performans (1'den 5'e kadar)	

Mesleki Gelişme Alanlarındaki Yorumlar		

Nezaretçi:-----		
Çalışan:-----		
Tarih :-----		

Çizelge 8. AGY değerlendirme formu

2.8.9. 360 derece yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır [1].

Bu yaklaşıma göre birey, astlarından, arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, amirinden, kendisinden, hatta müşterilerden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden kendisi hakkında PD'si alır. Değerleme için değerlendirilecek kişilere form verilmektedir. Bu form, çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek değerlendirilmesi yapılan çalışana verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlendirmeleri gösterir [20].

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Çalışanın Geliştirilmesi vb alanlar olabilir.

Bu yöntem sayesinde yönetici diğer kişilerden de aldığı bilgilerle çalışanın PD objektif olarak yapabilecek ve değerlendirilmesi yapılan kişi değerlemenin güvenilir olduğunu düşünebilecektir. Ayrıca 360 derece değerlendirme, takım içindeki üyelerin de görüşleri alındığı için, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısının artması ile PD sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca PD süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir. Bu nedenler de yöntemin dezavantajı olarak görülmektedir.

2.8.10. BARS Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi

BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), son yıllarda özellikle Amerika'da ortaya çıkmış bir PD yöntemidir. Bu yöntem, geniş çapta kullanımı yaygınlaşmamış olmasına rağmen, diğer geleneksel yöntemlere göre bir takım sorunların üstesinden gelme özelliğine sahiptir [21].

Davranışsal beklenti ölçekleri olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlemek için geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır [16].

İşle ilgili davranışların ve performans boyutlarının örnekleri, her bir performans boyutu ile ilgili katılımcıların etkin olan/olmayan belirli örneklemelerde bulunmaları istenerek ortaya çıkarılmaya çalışılır. Daha sonra bu davranışsal örnekler doğru performans boyutlarına çevrilir. Bu süreçlerin sonuçları “beklentilere sahiptir, planlar, uygular. Anlık ortaya çıkan problemleri çözer, emirleri yerine getirir, acil durumlara başa çıkar” gibi davranışsal tanımlamalardır [22].

Davranışsal ölçeklerin geliştirilmesi çok uzun zaman alan bir süreçtir, bu süreç kolaylıkla bir kaç ay alabilir. Davranışları detaylı olarak tanımlamak da bir takım zorluklar yaratabilir. Davranışsal ölçeklerde tanımlanan noktalar açık ve kesindir ancak bu noktalar bir çalışanın gösterebileceği davranışların ancak küçük bir kısmını kapsamaktadır. Çalışanlar ölçeklerdeki davranışlardan bazılarını hiç göstermeyebilir, bu da değerlendirme aşamasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır. Ayrıca, işletme içinde yaşanacak büyük değişiklikler ölçeklerin geçerliliğini yok edebilir.

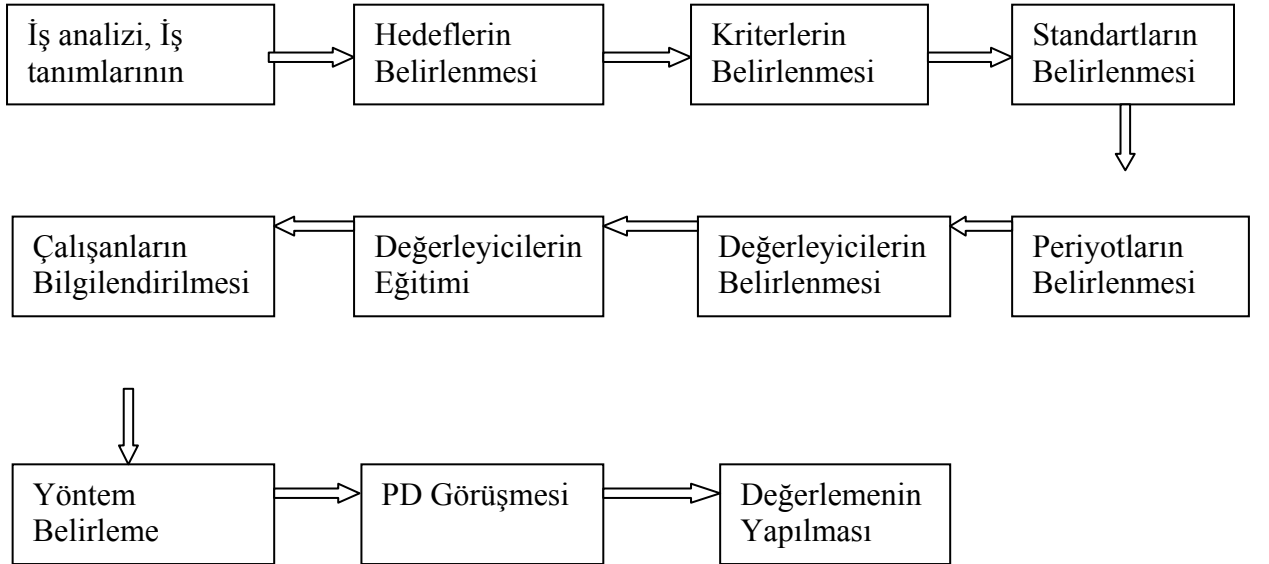
3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

PD, yöneticinin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör, astların etkin olarak değerlendirilmesi için de bir tekniktir [13].

Performans değerlendirme süreci öncelikli olarak çalışanların iş davranışları ve tutumlarını gözleme-izleme ve bu davranışları sorgulamayı kapsamaktadır.

PD sistemini kurmak ve özellikler kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. PD sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rastgele bir PD sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur [2]. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

PD sistemi kurma süreci ana hatlarıyla Şekil 1'deki iş akışında gösterilen adımlardan oluşmaktadır. İlerleyen bölümlerde de bu adımlar detaylı olarak ele alınmaktadır.



Şekil 1. PD süreci

3.1. İş Analizi, İş Tanımı ve İş Profilleri

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Organizasyonel gelişme ve değişime paralel olarak gelecekte ortaya çıkacak yeni iş yapısı ya da verimlilik geliştirme çalışmaları da iş analizlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç göstermektedir [13]. İş analizi işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar.

İş analizinden elde edilen bilgi türleri şöyle sıralanabilir; görevler, sorumluluk, kullanılan makineler, ekipmanlar, araçlar ve materyaller, iş üzerindeki kontrol, performans standartları, diğerleri ile ilişkiler, organizasyonel ilişkiler, iş çevresi, fiziksel faktörler, eğitim, deneyim ve kişisel gereklerdir.

İş analizinde geliştirilen yöntemler yukarıda sayılan bilgi türlerinden bilgi toplamaya yarayan yollardır. Amaç tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir. İş analizinde kullanılan yöntemler; bilgi-belge toplama yöntemi, anket yöntemi, gözlem ve görüşme yöntemi, bileşik yöntemdir.

Bilgi-Belge Yöntemi

Bu yöntem daha önceden yapılmış olan iş analizlerine ilişkin doküman, belge veya raporlardan hızlı bir şekilde bilgi edinilmesini sağlar. Tüm bilgilerin elde edilemeyeceği düşünülürse diğer yöntemlere destek sağlaması beklenmektedir. Yöntemin dezavantajı; daha önce yapılan belge, doküman ve raporların doğruluğunun bilinmemesidir.

Anket Yöntemi

Yapılan işi daha detaylı bir şekilde tanıma açısından analizi yapan kişi tarafından hazırlanmış olan sorulardan oluşan anket çalışanlara dağıtılarak gerekli bilgi toplanır. Bu aşamada hazırlanan soruların önemi büyüktür, yapılan iş ile ilgili ve her kadronun cevaplayabileceği sorular olması gerektiğini analizi yapan kişi bilmelidir. Yöntemin dezavantajı; çalışanlar tarafından ciddiye alınmamasıdır. Bu nedenle anket yapılmadan önce çalışana anketin önemi anlatılmalı ve ciddiye alması sağlanmalıdır.

Anket, analizi yapan kişinin gözetiminde yapılması anlaşılamayan soruların cevaplanması açısından ve anketin doğruluğu açısından gereklidir.

Gözlem ve Görüşme Yöntemi

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, incelik ve içeriğini anlamamanın en iyi ve en etkili yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşmek ve bu sırada yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır [2]. Analizi yapan kişi tarafından görüşülecek kişiyle yapılacak görüşme için önceden hazırlık yapılması zaman ve işi anlama açısından önem taşımaktadır.

Bileşik Yöntem

Bu yöntem yukarıda belirtilen üç ayrı yöntemin birlikte uygulanmasını içermektedir. Öncelikler işe ilişkin bilgi- belge toplanır, işgörenlere soru formları doldurtulur, daha sonra bunlardan elde edilen bilgilerin doğruluğunu ölçmek için gözlem ve görüşme yöntemi uygulanır.

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analiz çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir [2].

İş profilleri de yapılmış olan anket, gözlem ve görüşme yöntemlerinin sonucunda iş tanımı ile aynı zamanda ortaya çıkmaktadır. İş tanımlarını tamamlayan bir bölümdür. PD yapılabilmesi için işin çok iyi ve net bir şekilde analiz edilmiş olması gerekmektedir. Değerlemede belirlenecek hedefler, standartlar ve yöntemler ise iş tanımına göre yapılmaktadır.

3.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin belirlenmesinde ilk önce çalışanların iş tanımına başvurulur. Hedeflerin belirlenmesindeki en etkin yol, iş tanımında açıklanmış olan görev ve sorumlulardan yola çıkmaktır. Fakat PD için yapılan hedef belirleme, kişinin kendi hedeflerinden farklı olacaktır.

Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyon temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır [17].

Hedeflerin de bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar; spesifik olmalı, motive edici olmalı, ölçümlenebilir olmalı, gerektiğinde değiştirilebilir olmalı, gerçekleştirme süresi belirtilmelidir.

Hedeflerin belirlenmesinde 2 adım izlenmektedir. Bunlar organizasyonel ve bireysel hedeflerdir.

3.2.1. Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi

Organizasyon hedeflerinin belirlenmesi ile sağlanabilecek faydalar şu şekildedir:

- Çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları karşılamaya çalışmak,
- Çalışanları organizasyonun nasıl işlediği hakkında bilgilendirmek,
- Düşük maliyet yüksek kalite mantığıyla işi yapmak,
- Geri besleme sağlayabilmek,
- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması,
- İşlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanması,
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması,
- Çalışanlar için geri besleme aracı sağlamak
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlamak.

3.2.2. Bireysel hedeflerin belirlenmesi

Bireysel hedefler tüm çalışanlar ayrı ayrı belirlenmelidir. Böylece çalışanlar kendilerinden bekleneni bilerek ve yapılacak PD'nin nasıl yürüdüğünü bilerek çalışacaklardır. İş tanımlarından ve organizasyon hedeflerinden türetilen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri saptar. Böylece çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini anlamış olurlar. Ayrıca, işe ilişkin açık seçik hedefler, çalışanların kendileri hakkında yapılacak değerlemenin hangi temelde yürütüleceğini

bilmesini sağlar. Gelişmelerini sağlayan bir yönetim sistemi ve açık seçik tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler, iş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak, çalışanların kendi kendilerini eğitmesini teşvik eder, onları gayrete getirir, kişisel ve mesleki bakımdan atılım yapmaları için onları cesaretlendirir ve özgüvenlerini artırır.

Yeni bir çalışan işe başladığında, genellikle kendisine görev ve sorumluluklarını gösteren bir iş tanımı verilir. Etkili bir PD sistemi, o çalışana kendisinden ne beklendiğini ve karşısına ne gibi fırsatlar çıkabileceğini göstererek, bireysel hedefleri belirler.

Objektif ölçütlerle oluşturulmuş bir PD sistemi kişilere kendilerini geliştirme ve eksiklerini gidermede de yardımcı olur. Performansın iyileştirilmesi için yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasından herkes yarar görür.

3.3. Kriterlerin Belirlenmesi

PD sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle iş analizinin yapılmış ve işin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir. Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir, en azından işgören, büro çalışanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır,
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır,
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir [2].

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir: Çalışmanın temel nitelik ve niceliği, İş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ile bireyin ilişki ve davranışlarıdır.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir [2].

3.4. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, asıl olarak iş analizine ve iş profillerine dayanır, organizasyonun çalışanlara performansları hakkında bilgi vermesinin yöntemini oluşturur. Ayrıca çalışanların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.

Performans ölçümü için öncelikle neyin ölçülmesinin gerektiği, neyin başarı olarak adlandırılacağına belirlenmesi gerekir. Ölçüm önce gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlendirilmesine önem verilebilmektedir. Bazılarında iş standartları kolaylıkla belirlenirken bazılarında zor belirlenir. Bu nedenle bu tür işlerde kişinin görevle ilgili davranışı değerlemeye alınır.

Diğer yandan standartlar belirlenirken yöneticilerin, çalışanların, müşterilerin, rakiplerin, ortakların, görüşlerine başvurulabilir. Bunlar şirketin amacına göre değişiklik gösterebilir.

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak iki terim farklı anlamlar içermektedir. Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

3.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş organizasyonları yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir [2]. PD resmi bir değerlemedir ve belli bir takvime bağlı olarak yapılır [18].

Değerleme periyotları ölçüm açısından ve çalışanların düşünceleri açısından çok önemlidir. Çok sık ve çok aralıklı yapılması durumunda çalışanların motivasyonun düşmesine neden olabilir.

PD kullanılan yöntem dikkate alınarak genellikle yıllık veya 6 aylık periyotlarla yapılmaktadır. Bu süre üstler tarafından belirlenebileceği gibi astların ve üstlerin ortak alacağı kararlar ile de belirlenebilir.

3.6. Değerleyicilerin Belirlenmesi

PD'nin etkili olmasında değerlemeyi yapanın rolü de büyük önem taşımaktadır. Değerlemeyi yapacak kişinin, performansı değerlendirilecek kişinin iş tanımını iyi bilmesi gerekmektedir.

Değerlemeyi en yakın üst veya İK yöneticisi, iş arkadaşları ve astlar, değerlenen kişinin kendisi, değerleme için belirlenmiş gruplar, müşteriler ve İK uzmanları yapabilirler. PD'nin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve çalışan politikalarına bağlı olarak seçilecek değerleme yöntemine göre belirlenir.

Yöneticilerce Değerleme

En geniş uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlenmesidir. Böyle bir değerleme, sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Fakat astın bir yönetici tarafından değerlendirilmesi yanlılığa ve güvensizliğe sebep olabileceğinden dolayı birkaç yönetici tarafından değerlendirilmesi daha uygun olmaktadır. Eğer puanlama tekniği kullanılıyor ise, puanlama yapılırken yöneticilerin verdiği puanların ortalaması alınarak sonuç bulunmaktadır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerleme yapmaları doğru olur.

Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir [2].

Ancak kişinin kendi kendini değerlemesinin bazı sakıncaları vardır; Çalışan kendini yöneticiler gibi değerlemeyebilir ve oldukça farklı standartlar kullanabilir. Bazı araştırmalar çalışanların kendilerini değerlendirirken daha yumuşak ve insafli olduklarını göstermektedir [19].

Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Çalışanların birbirlerini değerlendirdikleri sistemlerde birlikte çalışan kişiler, değerlendirilen arkadaşlarının performans düzeylerini daha iyi bilirler. Bu sistemin çalışabilmesi için birbirlerini değerlendiren çalışanların ücret artışı ve terfi için birbirleriyle rekabet ediyor olmaları yerine birbirlerine güveniyor olmaları gerekir. Bu yaklaşım çalışılan birimlerde yapılan işler gereği sık sık temasta bulunulması durumlarında daha faydalı olmaktadır.

Ancak takım arkadaşlarınca değerlendirilmenin de bazı güçlükleri vardır. Takım üyeleri birbirlerinin performansları hakkında yararlı bilgilere sahip olsalar bile, bu bilgileri paylaşmamayı tercih edebilirler. Takım arkadaşlarını haksız olarak eleştirip ya da kolay yolu seçerek düşünce ve duygularından hiç bahsetmeyebilirler [2].

Astlarca Değerleme

Bu değerlendirme çok yaygın olarak kullanılmamaktadır. Çünkü üstler, astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Ayrıca astlar tarafından değerlendirilecekleri için astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu model diğer metotlara göre daha çok PD'nin gelişimsel yönleri için kullanılır. Astların yapmış oldukları değerlemeler yöneticilerin performanslarının daha az gözlemlenebilir olan organizasyon planlama ve diğer bazı yönlerinden ziyade liderlik ve görevlendirme gibi "insana yönelik" konular ile sınırlandırılmalıdır [2].

Müşterilerce Değerleme

Kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir [2]. Her ne kadar, müşteri amaçları, işletmenin amaçlarıyla tam olarak uyuşmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer ve eğitim gibi İK kararları için önemli bir girdi olabilir.

3.7. Değerleyicilerin Eğitimi

Değerleyicilerin çalışanları değerlendirebilmeleri ve onları yönlendirebilmeleri için yeterince bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu nedenle değerlemeyi yapacak olan kişinin eğitimi çok önemlidir. Değerleyici gerekli bilgiyi şirket içi veya şirket dışı yapılan eğitimler sayesinde alabilir.

Söz konusu eğitimde PD'nin genel işleyişi, amaçları, kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan çalışanın denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (oto kontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır [2].

3.8. Çalışanların Bilgilendirilmesi

Çalışanların yapılacak PD hakkında en az değerlendirici kadar bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çalışanlarında kendi performansını arttırabilmesi ve öneride bulunabilmesi açısından bilgi sahibi olması önemlidir. Değerlemenin ne sık aralıkla yapılacağı, hangi kriterlerin kullanılacağı ve performansı yükseltebilmesi için neler yapabileceği konusunda bilgi sahibi olması gerektiğinden çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Çalışanlara yeterli bilgi verilmezse bazı primlerin kaldırılacağı, belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı vb. kuşkuyla performans düşüklüğüne neden olabilir. Bu

nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, işgörenlere gerekli bilgiler verilmelidir. Çalışanlara varsa işletme gazeteleri aracılığı ile yoksa broşür ve bazı notlarla yazılı olarak, toplantılarla sözlü olarak PD amaçları, kullanılan yöntemler ve karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim PD başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi çalışanın sisteme desteğini ve katkısını da sağlar.

3.9. Yöntem Belirleme

PD amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları PD yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek daha nesnel değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir.

Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak PD yapabilirler.

3.10. Değerlemenin Yapılması

İş tanımları, kriterler, standartlar ve metotların belirlenmesinden sonra üstler tarafından belirlenen süre zarfında PD yapılmaktadır. Belirlenen yöntem, değerleyici kişilerce PD'de dikkat edilmesi gereken konular göz önünde bulundurularak uygulanır. Her bir birey ya da takıma ait PD sonuçları kaydedilir ve bir sonraki adımda kullanılmak üzere saklanır.

3.11. PD Görüşmesi

Performans değerlemenin bir amacı da, işgörenlere performanslarını arttırıcı bazı bilgiler sunmaktır. Bu da en iyi şekilde geribildirimle olur. Geribildirimle, gelecekteki performans değerlendirme çalışmalarıyla da ilgili en iyi veriler elde edilecektir.

İnsanlar genellikle kendileri hakkında öğrenme isteğine sahiptirler, kişisel imajlarını onaylama ve kişisel güvenlerini yükseltme eğilimindedirler. Geribildirim oryantasyonun da iyi olanlar kendilerini tanıma, kendilerini onaylama ve kişiliklerini geliştirmek için çabalarlarken, geribildirim değerinin farkına varmalıdırlar. Ayrıca, geribildirim, yeni tecrübelerle açık olma ile de bağlantılandırılmalıdır.

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Değerleme yoluyla çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve geribildirim süreci aksatılmadan, düzenli olarak yapılmalıdır. Performans değerlemede geribildirim üç safhaya ayrılabilir: Başlangıçta geribildirimi bekleme, alma ve buna reaksiyon gösterme, alınan geribildirim işlenmesi, geribildirimi kullanmak.

Organizasyon, iş, görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını net bir şekilde ortaya koymayı başardığı takdirde yöneticinin PD görüşmesindeki işi kolaylaştıracak ve yaptığı değerlendirme daha objektif olacaktır. Çalışanlara en yararlı olacak geri besleme, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemedir.

Organizasyon işi, görevleri, sorumlulukları ve standartları ne kadar iyi tanımlamış olursa olsun, PD gerçekleştirmek yine de büyük bir dikkat ve özen gerektirir. Yöneticinin PD planlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik çabasının doğruluğu, çalışanlarla yapacağı görüşmedir. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici ya da nezaretçi yaptığı değerlemeyi çalışanlara aktarmalıdır. Bu da genellikle PD görüşmesi şeklinde olur [11].

PD görüşmeleri her iki tarafta da olabilecek yanlış anlaşılmaları giderebilir. Bu görüşmelerde, yöneticiler yalnızca “işte bu göstermiş olduğun PD ve bu da sebebi” demek yerine danışma ve gelişmeyi vurgulamalıdır. Gelişimin üzerine odaklanması her iki tarafa da çalışanın performansını gözden geçirme ve gelişim için var olan potansiyeli ele alma şansı verir [2].

Değerleme görüşmeleri hem fırsatların hem de bazı tehlikelerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu hem yönetici için hem de işçi için duygusal bir tecrübedir. Çünkü yönetici hem övgü hem de yapıcı eleştiriyi çalışana iletme zorundadır. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken diğer bir konu ise amaçlanan gelişmelerin nasıl gerçekleştirilebileceğinin yollarını tartışırken, çalışanın performansının olumlu yönlerini nasıl vurgulayabileceğidir.

4. KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ

4.1. Karar Destek Sistemleri (KDS)

Günümüzde bilgisayar ve bilgisayar destekli bilgi sistemleri, günlük hayatın bir parçası haline gelmişlerdir. Eskiden saatler süren bir işin saniyelere sığdırılması, bu teknoloji sayesinde mümkün olmaktadır. Benzer şekilde bilgisayar destekli bilgi sistemleri, yönetim kararlarında karşılaşılan problemlerin çözümünü kolaylaştırmakta ve zamanı kısaltmaktadır.

Sauter'e göre KDS, değişik kaynaklardan topladığı bilgileri düzenleyerek, kararı modelleyerek, bilgileri analiz ederek ve değerlendirme sonuçlarını sunarak belirli modeller kullanımı ile karar vericiye seçim sırasında destek veren bilgisayar temelli bir sistemdir.

Haag'a göre KDS, kararın yapısal olmadığı durumlarda karar alma işlemine yardımcı olmak için tasarlanmış, esnek ve etkileşimli bilgi teknolojisi sistemleridir.

KDS'nin temelleri 1960'lı yıllarda atılmaya başlamıştır. Bu konudaki ilk kavramlar 1971'de M. Scott Morton tarafından "Management Decision Systems (Yönetim Karar Sistemleri)" başlıklı bir yazıda ele alınmıştır. Daha sonra gerek akademik, gerekse endüstriyel alanlarda araştırma-geliştirme ve uygulama çalışmaları hızla yaygınlaşmıştır [23].

1980 yılında Steven Alter doktora tezi çalışmalarının (1975-1977) sonuçlarını "Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenge (KDS: Mevcut Uygulama ve Devam Eden Mücadele)" isimli bir kitap olarak yayınlamış, KDS altyapısına ve uygulamalarına büyük katkılar sağlamıştır. Bir başka önemli adım 1982'de Ralph Sprague ve Eric Carlson'un "Building Effective Decision Support Systems (Etkili KDS Kurmak)" isimli kitaplarıdır. Bu kaynakta KDS'nin veri tabanlı ve model tabanlı çerçeveleri derinlemesine ele alınmıştır. Ayrıca organizasyonların KDS'yi nasıl kurması gerektiği ve nasıl kurabileceğine ilişkin pratik ve anlaşılır bir bakış açısı sağlamıştır.

KDS, karar verme sürecinde yöneticilere yardım eden önemli bir araçtır. Bu süreç Simon Modeli'ne göre birbirini izleyen üç aşamadan oluşmaktadır [24].

1. Bilgilenme (Intelligence): Bu aşamada problem veya fırsatlar tanımlanır. Çalışanları, müşterileri ve yöneticileri dinleme, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, mevcut ve gelecekteki koşullar arasında ortaya çıkabilecek farklılıkların belirlenmesi gibi birçok faaliyet bu aşamada gerçekleştirilir. Problemin nedenleri ve olası çözümler bu aşamada irdelenmez, bir sonraki aşamaya bırakılır.

2. Tasarlama (Design): Problem veya fırsatın alternatif çözümlerinin tanımlanması veya tasarlanması aşamasıdır.

3. Seçim (Choice): Bulunan alternatifler arasından en uygunu veya en uygun birleşimi belirleme aşamasıdır. 'En iyi'yi seçebilmek karar verme sürecinin belki de en zor aşamasıdır.

4.2. KDS'nin Özellikleri ve Uygulama Alanları

Bir karar destek sisteminin temel özellikleri şunlardır:

- Yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılır,
- Karar verme sürecinin tüm aşamalarını destekler,
- Bütün düzeydeki yöneticiler için, gerektiğinde düzeyler arası entegrasyonu da dikkate alarak, karar verme desteği sağlar,
- Birden fazla bağımsız veya bağımlı karar için destek sağlayabilir,
- Bireysel, grup tabanlı karar verme desteği sağlar,
- Karar verme sorununu modeller; ilgili verileri elde eder ve hazırlar; modelleri çalıştırır; sonuçları yorumlar,
- Öznel ve/veya nesnel veri kullanabilir,
- Nicel ve nitel modeller kullanabilir,
- Finansal fonksiyonlar içerir,
- Risk analizleri yapar,
- Ne-Eğer (What-If) analizleri yapar.

Özellikle kazandırdığı zaman ve işgücü bakımından tercih edilen KDS bu özellikler sayesinde birçok işletme fonksiyonuna yardımcı olabilmektedir. Günümüzde KDS üretim, tarım, tıp, uzay bilimleri gibi birçok farklı alanda faaliyet gösteren işletmeler için geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. KDS'nin işletme içinde uygulama alanları Çizelge 9'daki gibi sıralanabilir.

Gelir yönetimi	Dağıtım kanalları seçimi
Portföy yönetimi	Envanter yönetimi
Yatırım kararları	Proje yönetimi
Bütçe planlama	Satış analizi
Yeni ürün kararları	Tahmin
Üretim çizelgeleme	İşbirliği/uzlaşma
Üretim planlama	Hizmet dağıtımı
İşgücü planlaması	Çöp yönetimi
İşyeri düzenleme	Ücret Yönetimi

Çizelge 9. KDS'nin işletme içinde uygulama alanları

4.3. KDS Kategorileri ve Türleri

KDS'leri temel olarak iki ana kategoriye ayırabilir. Bunlar: Kurumsal KDS ve tek kullanıcı KDS'lerdir.

Kurumsal KDS: Çok basit sistemlerden, çok karmaşık veri yoğunluğu olan ve karmaşık analitik işlemler yapabilen sistemlere kadar değişik çeşitleri vardır. En basit anlatımıyla bir KDS, verilere kolay ulaşımı sağlayan bir araçtır. En karmaşık kurumsal KDS'ler birçok karar destek odaklı veritabanı ve veri ambarlarına, önceden hazırlanmış modellere ve grafiklere ulaşımı sağlayan etkileşimli sistemlerdir.

Tek kullanıcı KDS: Microsoft Access veya Excel ile yapılmış muhasebe ve finans modelleri bir yöneticinin bilgisayarında yüklü olabilir. Bazı işletmelerde analizciler

kendi olanaklarıyla finansal analizler hazırlar ve sonuçlarını şirketin iç ağında yayınlatabilirler.

Başka bir KDS aracı olan simülasyon genelde tek kullanıcıli paketler halinde satılır. Ancak bazı durumlarda KDS optimizasyon modelleri yerel ağı yardımıyla çekilen gerçek verilerle hesaplanmak durumunda olabilir. Diğer bir yaklaşımla KDS'yi iki tip olarak sınıflandırılabilir. Bunlar: model tabanlı ve veri tabanlı KDS'lerdir [25].

4.3.1. Model tabanlı KDS

“Eğer... olursa (What... if)” ve diğer farklı analizlerin yapılması için bazı modeller kullanan, kuruluş bazında bilgi sistemlerinden bağımsız ve tek başına sistemlerdir. Bu sistemler genellikle merkezi bilgi sistemi kontrolü altında olmayan, son kullanıcı bölümler ya da gruplar tarafından kullanılırlar.

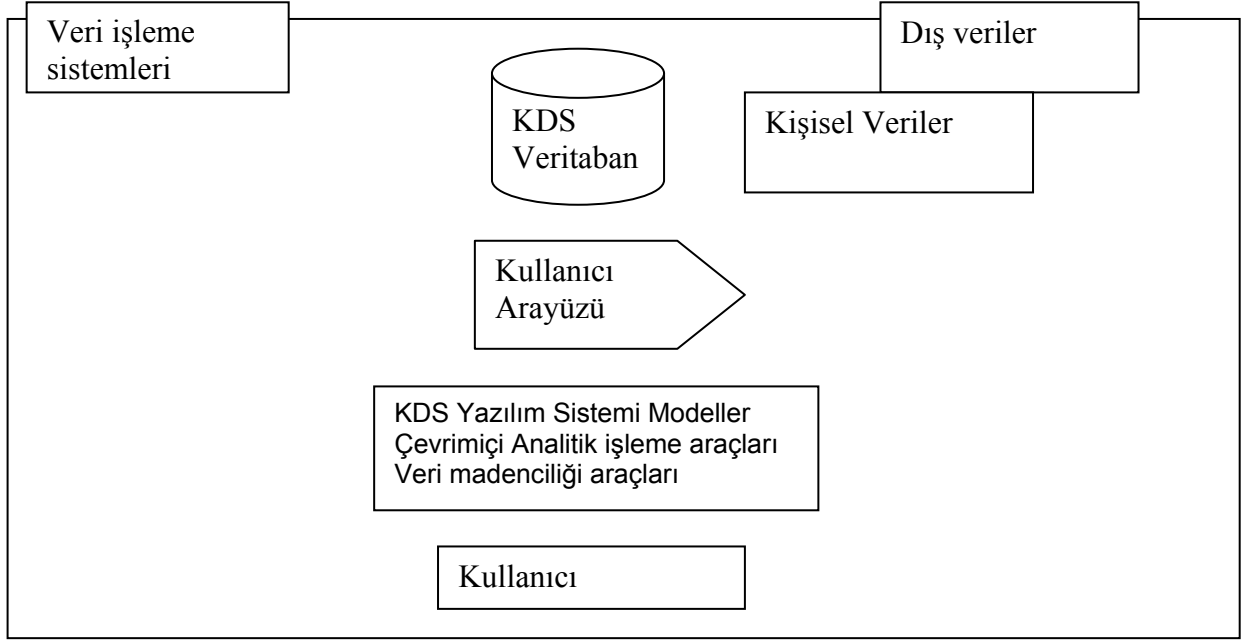
Sistemin analiz yetenekleri, modelin kullanımını kolaylaştıracak iyi bir kullanıcı ara yüzüyle birleştirilmesine bağılıdır. Daha çok finans, istatistik, optimizasyon ve simülasyon modellerinin işlenmesinde kullanılan bu sistemler için geniş veri tabanları gerekli değildir.

4.3.2. Veri tabanlı KDS

Büyük kurumsal sistemlerde bulunan büyük veri havuzlarını analiz eden sistemlerdir. Bu sistemler, daha önceden büyük miktarlardaki verilerde saklı kalan faydalı bilgilerin çıkarılarak, kullanıcılara karar verme desteğı sağlanır. Veri işleme sistemlerinden elde edilen veriler, bu amaç için genellikle veri deposunda veya veri ambarlarında toplanır [28].

4.4. KDS'nin Bileşenleri

KDS'nin ana bileşenleri, KDS veritabanı, KDS yazılım sistemi ve kullanıcı arayüzüdür. KDS veritabanı, bir kişisel bilgisayara yerleştirilecek kadar küçük bir veritabanı ya da çok büyük veri deposu şeklinde olabilir. Bir KDS'nin bileşenleri Şekil 2'de verilmektedir.



Şekil 2. KDS'lerinin temel bileşenleri

KDS veritabanı: Birçok uygulamadan ya da gruptan elde edilen geçmiş ve mevcut verilerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır.

KDS yazılımı: Veri analizi için kullanılan yazılım araçlarını kapsar. Bu sistem, KDS kullanıcısının kolayca erişebileceği çeşitli çevrimiçi analitik işleme araçlarından, veri madenciliği araçlarından ya da matematiksel ve analitik modellerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır.

Kullanıcı arayüzü: Karar vericilerin, KDS'lerine erişimini sağlar. Kullanıcı arayüzü, diyalog yöneticisi olarak da adlandırılır. Kullanıcı, arayüz yardımıyla KDS'yi yönlendirmektedir. Kullanıcı, karar problemi üzerine karar verici pozisyonundadır.

5. BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİREYSEL PD SİSTEMİ KURULUMU

Bu bölümde, teorik kısımda anlatılanlar ışığında bir üretim işletmesinde PD sisteminin KDS ile oluşturulması ve işletilmesi amacıyla yapılan çalışmalar hakkında detaylı bilgiler verilmektedir.

5.1. GÜLHAN Yedek Parça İmalat San. ve Ticaret Ltd. Şti Hakkında Bilgi

1978'de kurulan GÜLHAN Yedek Parça İmalat San. ve Ticaret Ltd. Şti, 2000 m²'lik kapalı alana sahip tesislerinde iş ve inşaat makineleri sektörüne kauçuk ağırlıklı yedek parçalar üreten lokomotif firmalardan biridir. Ayrıca firmada plastik ve poliüretan keçeler ile sipariş üzerine yedek parça dizaynı ve imalatı yapılmaktadır. Gülhan çeyrek asırı aşkın tecrübesi ile sektöre lokomotif kuruluş olarak hizmet vermektedir. Ürünleri Türkiye genelinde kullanılmakta olup; Almanya ağırlıklı olmak üzere İspanya, Rusya, Suudi Arabistan gibi dünyanın çeşitli ülkelerine de ihraç edilmektedir. Yurtiçinde özellikle inşaat sektöründe tanınan ve iyi bir imaja sahip GÜLHAN Yedek Parça İmalat San. ve Ticaret Ltd. Şti, yurtdışında da aynı güveni sağlamak için titiz bir çalışma sürdürmektedir. GÜLHAN Yedek Parça İmalat San. ve Ticaret Ltd. Şti, kalite ve müşteri memnuniyetinden ödün vermeyen, çalışanlarının sağlığını ve eğitimini ön planda tutan, güvenli ve dinamik bir çalışma ortamı içerisinde verimliliği ve hedeflenen kaliteyi yakalamak için daima kendisini geliştirmeyi ilke edinmiş bir kalite politikasına sahiptir.

5.2. Bir Üretim İşletmesinde Bireysel PD Sistemi Kurulumu

Firmanın hedefleri doğrultusunda geliştirilen PD formları elektronik ortama aktarılmak istendiğinden; PD faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı bir görev üstlenmesi amacıyla bir Karar Destek Sistemi (KDS) kurulmaya çalışılacaktır. Bilgisayar ortamındaki bu sistem ile yöneticilerin uzun zamanda yoğun emek harcayarak gerçekleştireceği bu faaliyetlerin hızlandırılması ayrıca tarafsız bir şekilde yapılmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. PD formunun hazırlanması için gereken aşamalar izlenmiştir. PD aşamalarını hatırlanacak olursa;

1. İş Analizi, İş Tanımı ve İş Profilleri'nin çıkarılması
2. Değerleme Kriterlerin Belirlenmesi
3. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi
4. Hedeflerin Belirlenmesi
5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi
6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri
7. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi şeklindedir.

Bu aşamalara ek olarak Değerleyicilerin eğitimi, Değerlemenin Yapılması, Performans Değerleme Görüşmeleri de vardır. Fakat firmada bu aşamalar uygulanmadığı için diğer aşamalar üzerinde durulmuştur.

İş Analizi, İş Tanımı ve İş Profilleri'nin çıkarılması aşamasının en önemli PD aşaması olduğunu teorik kısımda belirtilmiştir. İş Analizi, İş Tanımı ve İş Profilleri'nin doğru olması PD formunun da doğruluğunu büyük ölçüde etkileyecektir. Buna göre ilk önce iş analizinin yapılabilmesi için firmanın ne iş yaptığı, nasıl çalıştığı, işleyişi incelenmiştir. Organizasyon şemasında kadrolar çıkarılmış ve bu kadroların her birinin yaptığı iş ayrıntılı olarak incelenmiştir. Firmanın organizasyon şemasının üzerinden gidilmiş fakat incelemeler sonucunda firmanın karmaşık yapısından dolayı organizasyon şemasında farklılıklar görülmüştür. Düzenlenen organizasyon şeması EK 1'de verilmiştir. Bu inceleme yöntemi iş analizi aşamasında teorik kısımda anlatılmış olan gözlem yöntemidir. Bu yöntemde ulaşılan bilgiler yazılı olarak toplanmıştır. Diğer bir yöntem ise, anket yöntemidir. Anket yönteminde firmanın yaptığı iş göz önüne alınarak sorular hazırlanmış ve bu sorular çalışanlara tek tek sorulmuştur. İşletmede uygulanmış olan İş Analizi Soru Formu EK 2'de verilmiştir.

İş analizi yöntemlerinden bilgi- belge toplama yöntemi ve bileşik yöntem kullanılmamıştır. Firmanın gelişmekte olan ve küçük bir firma olmasından dolayı doküman, rapor vb materyalleri az bulunmaktadır ve doğruluğu bilinmemektedir. Bilgi- belge yönteminin kullanılmamasından dolayı bileşik yöntemde kullanılamamaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi bileşik yöntem bütün yöntemleri kapsamaktadır. Kullanılan gözlem ve anket yöntemlerinin sonucunda toplanan bilgiler incelenerek iş tanımları çıkarılmıştır. Geliştirilmiş olan örnek İş Tanımı EK 3, EK 4 ve EK 5'de verilmiştir. İş tanımlarının ve iş profillerinin doğruluğu açısından firmayla beraber gözden geçirilerek onaylatılmıştır. Firma içinde gelecek açısından kadro bazında önem taşıdığından bu aşama zaman almıştır.

İkinci aşama olan değerlendirme kriterleri iş tanımı ve profillerinden oluşturulmuştur. Yapılan anket sonucunda hangi kriterin hangi kadro için önemli olduğu belirlenmiş ve iş tanımında belirtilmiştir. Buna göre önem derecesi yüksek olan kriterler seçilmiştir. Üçüncü aşama olan değerlendirme standartlarının belirlenmesi kriterlere bağlıdır. Birbirine yakın olan kriterlerin aynı grupta toplanarak tek bir konu haline getirilmesi standardı oluşturmaktadır. Kriterlerin çok sayıda olması PD'nin daha iyi yapılacağı anlamına gelmez. Her kriter ayrı ayrı yazılması yerine yakın kriterlerin tek bir standart altında toplanarak ölçümlenmesi çalışanın her alanda değerlendirilmesine olanak sağlar. Kriterlerden yola çıkarak standartlar belirlenmiştir.

Firmanın hedefleri belirlenen kriter ve standartlarla paralel olmaktadır. Firmanın hedeflerine uyan kriterleri ve standartlar seçilmelidir. Çalışanların ve firmanın hedefleri teorik kısımda da anlatıldığı gibi ayrılık göstermektedir. Uygulamada belirlenen kriterlerin ve standartların firmanın hedeflerine uyup uymadığı görülmüş ve gerekli olanlar eklenmiş gerekli olmayan kriter ve standartlar çıkarılmıştır.

Değerleme periyotları genellikle yıllık ve 6 aylık periyotlarla yapılmaktadır. Firmanın gelişimini görebilmesi açısından firma ile birlikte 6 aylık periyotlarla PD yapılması gerektiği kararlaştırılmıştır.

Değerlemecilerin belirlenme modelinde firmanın yapısına, amacına ve görüşlerine uyan; üstlerce değerlendirme, özdeğerleme ve müşterilerce değerlendirme yöntemleri seçilmiştir. Astlarca modelinin üstleri olumsuz yönde etkileyeceği, takım arkadaşlarınınca değerlendirme modelinde çalışanları olumsuz yönde etkileyeceği düşünülerek seçilmemiştir. Seçilmiş olan modellerden özdeğerleme ve üstlerce değerlendirme modelleri elektronik ortamda uygulanacak olup, müşterilerce değerlendirme modeli müşterilerin diğer firmalar olması nedeni ile yazılı olarak yapılmasına karar verilmiştir. Özdeğerleme modelinin kullanılmasına karar vermedeki amaç kişinin

hangi Standard ve kriterlere göre değerleneceğini görebilmesi, açıklık olmasının sağlanması ve kendini geliştirebileceği yönlerini dşnebilmesidir. stlerce değerleme modelinde çalışanların bağlı olduğu kadronun değerlemeyi yapmasına karar verilmiştir. Bunun nedeni; çalışanları en iyi tanıyan ve yaptığı işi en iyi bilen kişiinin bağlı olduğu kadro olduğu düşüncesidir. Özellikle fabrika ortamında çalışan işgörenin bağlı olduğu kadro sorumlusu ile çalıştığı göz önüne alınırsa, üstlerce değerleme modelinin seçilmesi gerektiği desteklenir. Müşterilerce değerleme modelinde çalışanların performansı lleceğinden ona göre sorular hazırlanmış ve bazı müşterilere fax çekilerek geri bildirim alınmıştır. Fakat firmaların birbirlerini yakından tanıması ve beraber çalışmaları nedeni ile güvenirliği tartışılabilir. Geliştirilmiş olan müşterilerce değerleme modeli rneği ve sonuçları EK 6 ve EK 7'de verilmiştir.

Son olarak PD aşamalarında değerleme yöntemlerinin seçilmesi aşamasında; firmanın yaptığı işe ve yapısına uygunluğu önem taşımaktadır. PD yöntemlerinden derecelendirme ve puanlama yöntemi seçilmiştir. Bu yöntem sonucunda çalışanların puan durumunda göre sıralanabilmesinden dolayı sıralama yöntemi ek olarak seçilmemiştir. Karşılaştırma yönteminin firmanın yapısına uymadığından dolayı seçilmemiştir. Çünkü firmada aynı işi yapan işgörenler az bulunmaktadır. Diğer yöntemlerden grafik değerleme yönteminin sonucunda elde edilecek grafik bilgilerinin firma için ekstra olduğu ve puanlama yönteminin ihtiyaçlarını karşılayacağı kararlaştırılmıştır. Kontrol Listesi, zorunlu dağılım yöntemi, amaçlara göre yönetim, 360 derece yönetim ve bars davranışsal temelli değerleme yöntemlerinin de firmanın yapısına uymadığı ve gerek olmadığı firma ile yapılan görüşmeler sonucunda belirlenmiştir. Seçilen yöntem ve modellerin sonucunda derecelendirme ve puanlama yöntemi özdeğerleme ve üstlerce değerleme modeline göre düzenlenmiş ve KDS için uygun form haline getirilmiştir. Geliştirilmiş PD formu EK 8, EK 9 ve EK 10'da verilmiştir.

Buna göre geliştirilen PD formunda soruların toplam puanı 300'dr ve çalışan toplam puan üzerinden değerlendirilir. Bunun nedeni her sorunun ağırlığının farklı olmasıdır. Oluşturulan 3 formda her sorunun puanı farklıdır. Soruların ağırlıkları önem derecesine göre belirlenmiştir. Buna göre puanlamada çalışanlar şu değerlere göre değerlendirilecektir;

0-20	Çok yetersiz
21-40	Yetersiz
41-60	Normal
61-80	Yeterli
81-100	Çok iyi

Çizelge 10. Performans değerlendirme düzeyleri

5.3. Geliştirilen Karar Destek Sistemi

KDS, veri tabanı ve model tabanını bir yazılım sistemi yardımıyla işleyerek, ilgili karar verme probleminin çözümü amacıyla kullanıcı isteklerine göre alternatif çözümlerin oluşturulmasını sağlar. Oluşturulan bu alternatif çözümler doğrultusunda son karar kullanıcıya aittir. Karar destek sistemlerinin ana bileşenlerini veritabanı, yazılım sistemi ve kullanıcı arayüzü oluşturur. Veritabanı, bir kişisel bilgisayara yerleştirilecek kadar küçük olabildiği gibi, çok büyük bir veri deposu şeklinde de olabilir. Veritabanı, birçok uygulamadan elde edilen geçmişteki ve mevcutta bulunan verilerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Yazılım sistemi, veri analizi için kullanılan yazılım araçlarını kapsar. Geliştirilen programda veri tabanlı bir KDS olup, delphi 2007 ile yazılmıştır. Delphi programlama dili'nin, temeli Pascal dilidir. Özellikle nesne yönelimli programlama anlayışıyla yapılandırılmış Turbo Pascal dilinin görsel sürümü denilebilir.

Bileşen olarak “**dev express**”, veri tabanı olarak “**interbase**” ve veri tabanı iletişim sunucusu olarak da “**firebird**” kullanılmıştır.

Geliştirilen KDS içinde yönetici ve çalışan girişi olmak üzere iki kısım bulunmaktadır. Kendi kendini değerlendirme yapacak olan çalışanlar; kendi çalıştığı bölüm kısmından giriş yapacak, astlarının değerlemesini yapacak olan yöneticiler ise astların çalıştığı kısma giriş yapacak ve formu dolduracaktır.

Çalışanın kendi kendini de değerleyeceğinden yönetici kısmına girememeleri açısından yönetici girişine şifre konulmuştur. Ana giriş Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3. PD ana giriş

Yönetici girişinde yönetici PD formu ve sorgu kısmı bulunmaktadır. Yönetici girişi Şekil 4'de gösterilmektedir.



Şekil 4. Yönetici girişi

Yönetici klasmanında olan çalışanın değerlemesi bu kısımda yapılacaktır. Bu formu sadece en üst düzey yönetici (Genel Müdür) astlarının değerlemesini yapacak ve yönetici klasmanında olan çalışan kendi kendini değerleyecektir. Yönetici PD formu Şekil 5'de verilmiştir. Yönetici olan kişiler tanımlamadan yönetici olarak

tanımlanabilecek ve formun değeri sonunda gruplama yapılabilecek. Tanımlama ve gruplama kısmı ilerleyen bölümlerde anlatılmaktadır.

Yönetici Formu

Adı Soyadı

Değerlemesi Yapılan Kişinin Adı Soyadı

Tarih

KRİTERLER

	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1. İŞ BİLGİSİ: Yaptığı iş için gerekli teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ZAMAN KULLANIMI: İş zamanında yapma ve zamanı iyi kullanma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. SINIRLARINA HAKİM OLMA: Stresli ve yoğun tempoda sabırlı olabileme yeteneği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ÖĞRENME VE GELİŞTİRME: Araştırmacı, geliştirici ve yaratıcı bir niteliğe sahip olma, girişken olma, Kendini geliştirme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. İŞİNE BAĞLILIK: Sır saklama, Dürüst ve güvenilir olma, Yönetimi destekleme ve yardımcı olma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GÖREV POZİSYONUNDAKİ GENEL BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ

DEĞERLENDİRİLENİN GELİŞMESİ GEREKEN YÖNLERİ

DEĞERLENDİRİLENİN GELİŞMESİ İÇİN ÖNERİLER

Şekil 5. Yönetici PD formu

Aynı zamanda yönetici klasmanında olan çalışan, daha önce değeri yapılmış olan çalışanın puan durumuna ve sıralamasına bakabileceği gibi kendi performans puanına ve sıralamasına da bakabilmektedir. Böylece yönetici klasmanında olan çalışanların görüşmesi ve geri bildirim en üst düzey yönetici tarafından ayrı

yapılacaktır. Astların geri bildirim ve görüşmesi de bir üstü ile yapılacaktır. Böylelikle firma hiyerarşi yönetimini kullanmış bulunacaktır.

Sorgu kısmında bölüme göre sıralama yapılabilir. Şekil 6'da bölüme göre sorgulama gösterilmiştir.

Arama				
Değerlenen	Değerlendiren	Tarih	Puan	Bölümü
Adife ÖZDEMİR	Emrah DEĞİRMENCİ	10.06.2008	76	Buro
Burak GÜLER	Halil DEĞİRMENCİ	10.06.2008	76,667	Buro
Serdar TAŞKIRAN	Emrah DEĞİRMENCİ	10.06.2008	86,667	Buro
▶ Hasan HAKTANIYAN	Bekir Yiğit	10.06.2008	33,333	Fabrika
Garip ÇETİNKAYA	Bekir Yiğit	10.06.2008	62	Fabrika
Hacı KÜTÜK	Bekir Yiğit	10.06.2008	56,667	Fabrika
Güngör DEMİROĞLU	Alp DURMAZ	10.06.2008	71,333	Fabrika
Bekir Yiğit	Alp DURMAZ	10.06.2008	74,667	Fabrika
Erkan İBİŞ	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	49,333	Fabrika
Kenan KALENDER	Bekir Yiğit	10.06.2008	58,667	Fabrika
Fikret BAYRAM	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	49,333	Fabrika
Ümit ŞAHAN	Bekir Yiğit	10.06.2008	58,667	Fabrika
Mahi İLLEZ	Emrah DEĞİRMENCİ	10.06.2008	66	Fabrika
Müslüm ÇETİNKAYA	Alp DURMAZ	10.06.2008	65,333	Fabrika
Bülent KILIÇ	Bekir Yiğit	10.06.2008	54,667	Fabrika
Kemal BAKUBALA	Alp DURMAZ	10.06.2008	54,667	Fabrika
Akın İŞIKER	Bekir Yiğit	10.06.2008	48,667	Fabrika
Mesut DEMİRDAŞ	Halil DEĞİRMENCİ	10.06.2008	62,667	Fabrika
Hakan İŞIKTAŞ	Bekir Yiğit	10.06.2008	59,333	Fabrika
Hasan YAZICI	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	52,667	Fabrika
Durmuş KAHRİMAN	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	62,667	Fabrika
Hüseyin METİN	Bekir Yiğit	10.06.2008	60,667	Fabrika
Hüseyin TEKCAN	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	62	Fabrika
İdris COŞKUN	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	54,667	Fabrika
Kazım ALIM	Güngör DEMİROĞLU	10.06.2008	60	Fabrika
Kenan YAZICI	Alp DURMAZ	10.06.2008	76	Fabrika
Muharrem AVLASIZ	Güngör DEMİROĞLU	10.06.2008	65,333	Fabrika
Necla ASLAN	Halil DEĞİRMENCİ	10.06.2008	66,667	Fabrika
Nizamettin KIR	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	58,667	Fabrika
Nurettin ARDIÇ	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	46	Fabrika
Onur DEMİREL	Bekir Yiğit	10.06.2008	66,667	Fabrika
Yusuf KILIÇ	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	58	Fabrika
Fırat ÖZCAN	Bekir Yiğit	10.06.2008	60	Fabrika
Alp DURMAZ	Halil DEĞİRMENCİ	10.06.2008	88	Yonetici
Emrah DEĞİRMENCİ	Halil DEĞİRMENCİ	10.06.2008	85,333	Yonetici
Halil DEĞİRMENCİ	Halil DEĞİRMENCİ	10.06.2008	92,667	Yonetici

Şekil 6. Bölüme göre sorgulama

Değerlemesi yapılmış kişilerin puan durumuna göre sıralaması da yapılabilir. Puan göre sorgulama Şekil 7'de gösterilmiştir.

Değerlenen	Değerlendiren	Tarih	Puan	Bölümü
Hasan HAKTANIYAN	Bekir Yiğit	10.06.2008	33,333	Fabrika
Nurettin ARDIÇ	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	46	Fabrika
Akın İŞİKER	Bekir Yiğit	10.06.2008	48,667	Fabrika
Erkan İBİŞ	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	49,333	Fabrika
Fikret BAYRAM	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	49,333	Fabrika
Hasan YAZICI	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	52,667	Fabrika
Bülent KILIÇ	Bekir Yiğit	10.06.2008	54,667	Fabrika
Kemal BAKUBALA	Alp DURMAZ	10.06.2008	54,667	Fabrika
İdris COŞKUN	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	54,667	Fabrika
Hacı KÜTÜK	Bekir Yiğit	10.06.2008	56,667	Fabrika
Yusuf KILIÇ	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	58	Fabrika
Kenan KALENDER	Bekir Yiğit	10.06.2008	58,667	Fabrika
Ümit SAHAN	Bekir Yiğit	10.06.2008	58,667	Fabrika
Nizamettin KIR	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	58,667	Fabrika
Hakan İŞIKTAŞ	Bekir Yiğit	10.06.2008	59,333	Fabrika
Kazım ALIM	Güngör DEMİROĞLU	10.06.2008	60	Fabrika
Fırat ÖZCAN	Bekir Yiğit	10.06.2008	60	Fabrika
Hüseyin METİN	Bekir Yiğit	10.06.2008	60,667	Fabrika
Garip ÇETİNKAYA	Bekir Yiğit	10.06.2008	62	Fabrika
Hüseyin TEKCAN	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	62	Fabrika
Mesut DEMİRDAŞ	Halil DEĞİRMENCI	10.06.2008	62,667	Fabrika
Durmuş KAHRİMAN	Müslüm ÇETİNKAYA	10.06.2008	62,667	Fabrika
Müslüm ÇETİNKAYA	Alp DURMAZ	10.06.2008	65,333	Fabrika
Muharrem AVLASIZ	Güngör DEMİROĞLU	10.06.2008	65,333	Fabrika
Mahi İLLEZ	Emrah DEĞİRMENCI	10.06.2008	66	Fabrika
Necla ASLAN	Halil DEĞİRMENCI	10.06.2008	66,667	Fabrika
Onur DEMİREL	Bekir Yiğit	10.06.2008	66,667	Fabrika
Güngör DEMİROĞLU	Alp DURMAZ	10.06.2008	71,333	Fabrika
Bekir Yiğit	Alp DURMAZ	10.06.2008	74,667	Fabrika
Kenan YAZICI	Alp DURMAZ	10.06.2008	76	Fabrika
Adife ÖZDEMİR	Emrah DEĞİRMENCI	10.06.2008	76	Buro
Burak GÜLER	Halil DEĞİRMENCI	10.06.2008	76,667	Buro
Kenan YAZICI	Halil DEĞİRMENCI	10.06.2008	80	Buro
Emrah DEĞİRMENCI	Halil DEĞİRMENCI	10.06.2008	85,333	Yoneticici
Serdar TAŞKIRAN	Emrah DEĞİRMENCI	10.06.2008	86,667	Buro
Alp DURMAZ	Halil DEĞİRMENCI	10.06.2008	88	Yoneticici

Şekil 7. Puna göre sorgulama

Çalışanlar kısmı da büro ortamında çalışanlar ve fabrika ortamında çalışanlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Çalışan çalıştığı ortama göre değerlemesini yaptıktan sonra hesaplardan kendi puanını görebilecek fakat yöneticinin yaptığı değerlendirme puanını göremeyecek. Diğer yandan üstlerde astlarının performansını değerlendirecekleri zaman bu girişten girip astın bölümüne göre formu dolduracak. Çalışan Girişi Şekil 8'de gösterilmiştir.

Şekil 8. Çalışan girişi

Büro çalışanları ve fabrika çalışanlarının kriterleri ve puanlamaları farklı olduğundan formlarda farklıdır. Büro ortamında çalışan formu Şekil 9'da Fabrika ortamında çalışan formu da Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 9. Büro ortamında çalışan formu

Şekil 10. Fabrika ortamında çalışan formu

Formlarda Adı Soyadı ve Değerlemesi Yapılan kişinin Adı Soyadı kısımlarında değerlemeyi yapacak olan kişinin bu bölümleri seçebilmesi için tanımlar kısmından ad soyad bölüm ve görev kısmının tanımlanması gerekmektedir. Kullanıcı tanımları bölümü Şekil 11’de gösterilmiştir.

Tanımlar			
Personel Bölümler Görevler			
ADI	GOREVİ	BOLUMU	YONETICI
▶ Halil DEĞİRMENCİ	Fabrika Müdürü	Müdür	<input checked="" type="checkbox"/>
Bekir Yiğit	Mekanik Atölye Sorml	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Hakan IŞIKTAŞ	Teknik Ressam	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Adife ÖZDEMİR	Satın Alma Sorml	Satın Alma	<input type="checkbox"/>
Akın IŞIKER	Cnc Sorumlusu	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Alp DURMAZ	Üretm Kalite Sis Mdr	Müdür	<input checked="" type="checkbox"/>
Burak GÜLER	Dış Ticaret Sorml	Dış Ticaret	<input type="checkbox"/>
Emrah DEĞİRMENCİ	İdari Mali İşler Mdr	Mali İşler	<input checked="" type="checkbox"/>
Erkan İBİŞ	Presçi	Preshane	<input type="checkbox"/>
Fırat ÖZCAN	Tornacı	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Ümit ŞAHAN	Tornacı	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Güngör DEMİROĞLU	Lab. Sorml	Giriş Kalite Kontrol	<input type="checkbox"/>
Mahi İLLEZ	Temizlikçi	Depo	<input type="checkbox"/>
Hacı KÜTÜK	Cnc Sorumlusu	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Hasan HAKTANIYAN	Son Kontrolcü	Depo	<input type="checkbox"/>
Hasan YAZICI	Presçi	Preshane	<input type="checkbox"/>
Durmuş KAHRİMAN	Presçi	Preshane	<input type="checkbox"/>
Hüseyin METİN	Tornacı	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Hüseyin TEKCAN	İlaçlama	Preshane	<input type="checkbox"/>
İdris COŞKUN	Presçi	Preshane	<input type="checkbox"/>
Kazım ALIM	Hamurcu	Hamurhane	<input type="checkbox"/>
Kemal BAKUBALA	Presçi	Plastikhane	<input type="checkbox"/>
Kenan KALENDER	Tornacı	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Kenan YAZICI	Üretim Plan Sorml	Üretim Planlama	<input type="checkbox"/>
Mesut DEMİRDAŞ	Şoför	Şoför	<input type="checkbox"/>
Muharrem AVLASIZ	Hamurcu	Hamurhane	<input type="checkbox"/>
Müslüm ÇETİNKAYA	Pres Üretim Sorml	Preshane	<input checked="" type="checkbox"/>
Necla ASLAN	Aşçı	Yemekhane	<input type="checkbox"/>
Nizamettin KIR	Presçi	Preshane	<input type="checkbox"/>
Nurettin ARDIÇ	Kumlama	Kumlama	<input type="checkbox"/>
Onur DEMİREL	Tornacı	Mekanik Atölye	<input type="checkbox"/>
Serdar TAŞKIRAN	Muhasebe	Muhasebe	<input type="checkbox"/>
Yusuf KILIÇ	Presçi	Preshane	<input type="checkbox"/>
Garip ÇETİNKAYA	Tornacı	Tornahane	<input type="checkbox"/>
Fikret BAYRAM	Kumlama	Kumlama	<input type="checkbox"/>

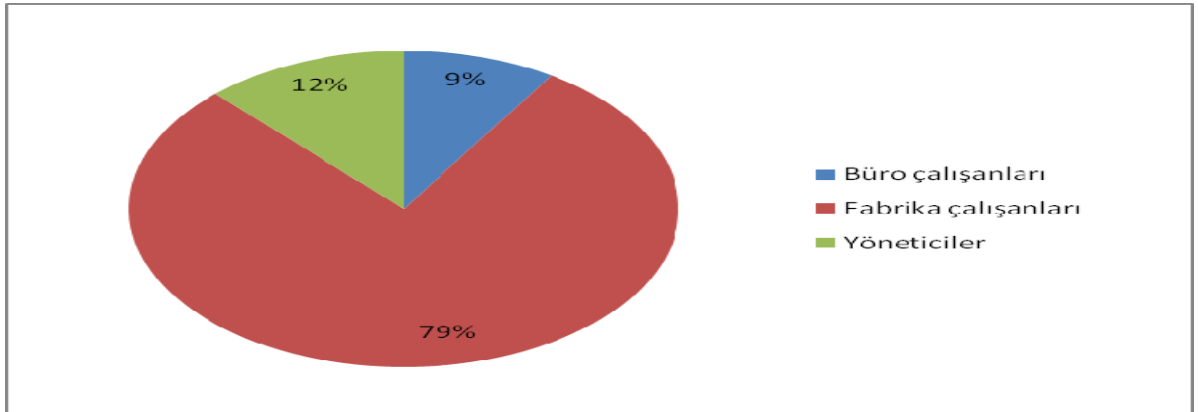
Şekil 11. Kullanıcı tanımları

Uygulanan performans değerlemesi sonucunda, fabrika, büro ve yönetici bazında farklılıklar göstermiştir. Üstlerce yapılan değerleme sonucunda;

Çalışanların %12 sini oluşturan yöneticilerin puanlarının ortalaması alınmış ve 88,67 olarak belirlenmiştir. Bu değerin çalışmada öngörülen aralığa denk gelmiş sözlü anlatımı çok yeterli düzeyde çıkmıştır.

Çalışanların %9'unu oluşturan büro çalışanlarının puanlarının ortalaması alınmış ve 78 olarak belirlenmiştir. Bu değerin çalışmada öngörülen aralığa denk gelmiş sözlü anlatımı ise yeterli düzeyde çıkmıştır.

Çalışanların %79'ini oluşturan fabrika çalışanlarının puanlarının ortalaması alınmış ve 57 olarak belirlenmiştir. Bu değerin çalışmada öngörülen aralığa denk gelmiş düzeyi ise normal düzeyde çıkmıştır.



Şekil 12. Çalışanların dağılımı

	Yöneticiler	Büro çalışanları	Fabrika Çalışanları
Çalışan sayısı	3	4	30
Ortalama Performans (%100)	% 88,67	% 78	% 57
Düzeyi	Çok yeterli	Yeterli	Normal

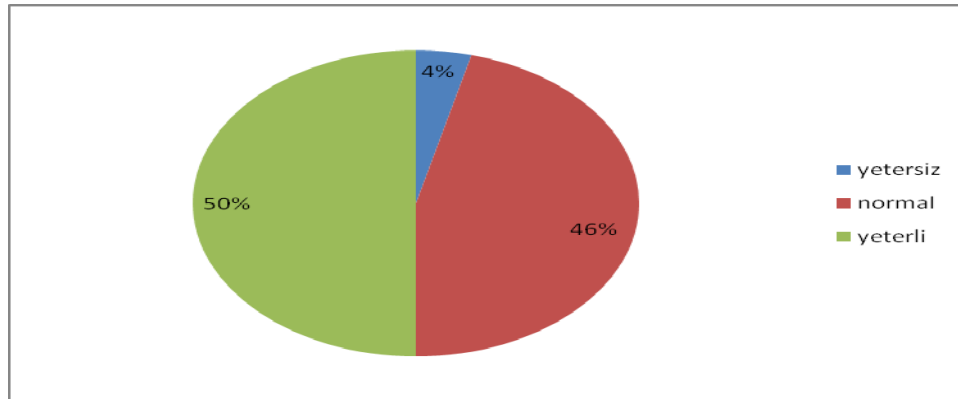
Çizelge 11. Çalışanlar performans göstergeleri

Fabrika çalışanlarının uygulanan performans değerlendirme formu sonucunda elde edilen puanların incelenmesi sonucunda;

Performans Düzeyleri	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
(% 100)	-	% 4	% 46	% 50	-

Çizelge 12. Fabrika çalışanları performans düzeyleri

Değerleme sonucunda, çok yetersiz ve çok yeterli düzeylerinde fabrika çalışanı görülmemiştir. Çok yetersiz çalışan olmamasının işletmeye zararı olmayacak fakat çok yeterli düzeyde işgören bulunmamasının işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Yapılan uygulama ve geribildirimde yetersiz, normal ve yeterli düzeyde bulunan işgörenlerin çok yeterli düzeye gelebilmeleri için görüşmeler yapıldı. Belirlenen performans düzeyinin işletmenin şu anda bulunan performansına da ışık tutmaktadır. İşgören performansının işletmeyi önemli ölçüde etkilediği ve bu yüzden de performans değerlemenin önemi vurgulanmaktadır. İşletmenin önemli bir kısmını kapsayan fabrika çalışanları ile yapılan geribildirim süresinde işgörenlerinde eğitim düzeyleri göz önünde bulundurularak, anlaşılır ve rahat bir ortamda yapılmasına özen gösterildi.



Şekil 13. Fabrika çalışanları düzeyleri dilimi

Bu değerlemenin sonucunda bireysel bazda bakıldığında fabrika çalışanlarının geliştirilmesi gereken yönlerini geri bildirim ile gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki değerlemenin sonucunda aradaki farklara bakılarak tekrar önlemler alınarak firmanın ve kişilerin daha verimli hale gelmesi sağlanacaktır.

6. SONUÇ

PD'yi kurmakta temel amaç insan kaynağından daha etkin ve verimli olarak yararlanmak için, çalışanların işteki başarılarının ve verimliliklerinin değerlendirilmesi konusunda bir sistemin oluşturulması, çalışan iş tatmini ile birlikte kuruma bağlılığını artırmayı ve kendini geliştirmeyi sağlayacak bir yapıyı kurmaktır. PD her yıl belirli aralıklarla, işletmenin türüne göre uygun yöntemle, doğru gözlem yapabilecek değerleyicilerle yapılmalıdır. Bu değerlendirme sırasında klasik, kağıt ortamında yapılacak değerlemeler yerine elektronik ortamda yapılan değerlemelerin gerek değerleyiciler, gerekse işletmeler açısından pek çok yararı görülmektedir. Bu amaçla işletmelerin kullanabilecekleri amaçlardan biride işletmelerin ihtiyaçlarına uygun olarak oluşturulacak KDS olmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma dâhilinde, performans değerlemesi için temel bir KDS modeli geliştirilmiştir. Sistem mevcut işgörenlerin performanslarının kaydedilmesi ve izlenmesi işlevlerini yerine getirmektedir.

Geliştirilen ve uygulanan performans değerlendirme formu sonucunda işletmede 3 yönetici, 4 büro çalışanı ve 30 fabrika çalışanınin ortalama puanları hesaplanıp, yöneticilerin çok yeterli, büro çalışanlarının yeterli ve fabrika çalışanlarının normal düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Bireysel anlamda değerlemenin sonucunda; fabrika çalışanlarının % 4'ü yetersiz, %46'sı normal, %50'si yeterli, büro çalışanlarının %67'si yeterli, %33'ü çok yeterli ve yöneticilerin %100'ü çok yeterli düzeyinde çıkmıştır. Bu performans düzeylerinin belirlenmesinden sonra çalışanlara bilgi verilmesi ve gelecek ile ilgili plan yapılması gerektiğinden toplantı düzenlenerek geri bildirim yapılmıştır. Geri bildirim ve PD sonuçlarının ne kadar yararlı olduğu bir sonraki yapılacak olan PD'nin sonuçlarıyla karşılaştırılarak belirlenecektir.

Uygulanan ve geliştirilen KDS'nin işgörenler ve çalışanlar tarafından benimsenmesinden sonra işgören alımı, işe son verme, terfi ve ücret sistemi gibi konularda geliştirilebilir. Teknolojik altyapı gerektiren bu sistemlerin maliyetleri azaldıkça işletmeler tarafından daha çok kullanılmaya başlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR LİSTESİ

- [1] ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 2001, s:63
- [2] SABUNCUOĞLU, Z., İ İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayını, Bursa, 2000, s:60-160
- [3] YÜKSEL Ö, AYKAÇ B, "Frederick Taylor"un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni bir Yaklaşım", Amme İdaresi Dergisi, Aralık 1994, s: 83-96
- [4] AKGEMCİ, T., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından Performans Değerleme Yöntemlerinin İncelenmesi, GÜVEN SİGORTA T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Konya 2006
- [5] UYARGİL, C., İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi.: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1994; s:76-79
- [6] BEACH, D. S., Personnel, The Management of People at Work, 4th Edition, Macmillan Publishing Co., Inc, London, 1980, s: 289
- [7] CARTER, C. C., Human Resources Management and the Total Quality Imperative, AMACOM, USA, 1994, s: 132
- [8] BİNGÖL, Ş., Türkiye'de İş Değerleme Çalışmalarının İncelenmesi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993, s: 21
- [9] YOZGAT O, Verimlilik ve Ölçme ve Değerlemenin Stratejik Yönetim Sürecine Katkıları, M. Ü. S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1997, s: 341
- [10] AKMUT, Ö., Proje Planlama ve Kontrol Yöntemleri, Atatürk Üniversitesi Yayınları; s: 364
- [11] PALMER, M.J, Performans Değerlemesi, Rota Yayını, İstanbul, 2000, s: 9
- [12] KAYNAK, T., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s: 208

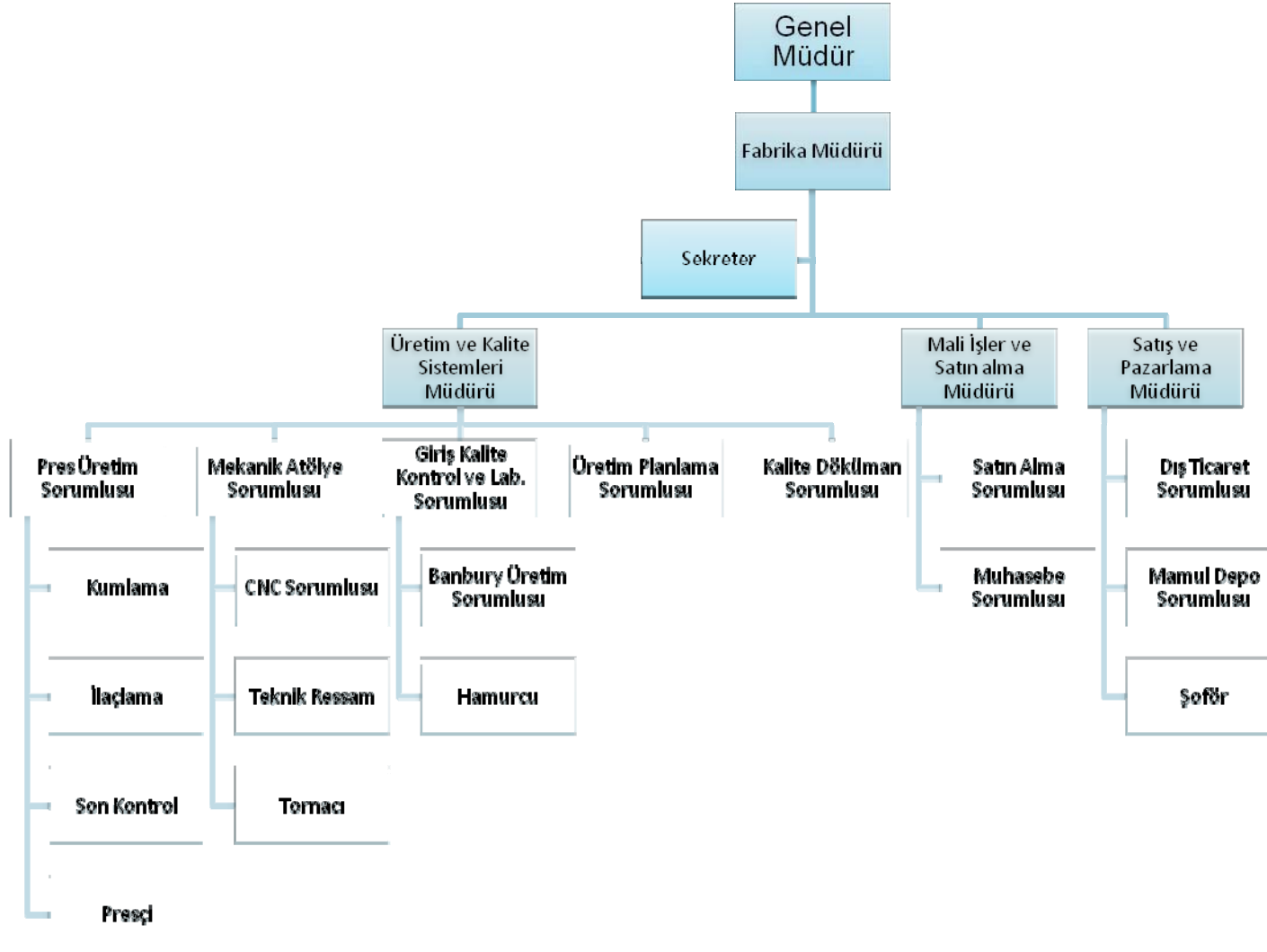
- [13] ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Çalışan Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Yayını, İstanbul,1991
- [14] CANITEZ, A. B. ve SOLMUŞ, T., Performans Değerlemesi, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı: 16-17, Mart-Haziran, 2000, s: 108-109
- [15] FINDIKÇI, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayını, Bursa, 2001
- [16] BARUTÇUGİL, İ., Performans Yönetimi, Kariyer Yayını, İstanbul, 2002
- [17] ÖZDEMİR, E., Hedeflere Göre PD Yöntemi, ISGUC.ORG, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (e-dergi), Cilt: 4, Sayı: 21, 2002
- [18] SCHEMEL, R., Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya, Çev: Nedret Öztan ve Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997, s: 132
- [19] MATHİS, R. L. and JACKSON, J. H., Human Resource Management, Eighth Edition, West Publishing Company, U.S.A., 1997, s: 350
- [20] ARLAN, A., 360 Derece Değerleme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, Kalder Forum, Yıl: 2, Sayı: 6, s: 15
- [21] ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M.A., İşletmelerde İşgören Performansının Değerleme, Ankara: Gazi Kitapevi, 2003; s:53
- [22] DECENZO, D. A. and ROBBİNS, S. T., Human Resource Management, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc. U.S.A, 1999, s: 298
- [23] KURUÜZÜM A., Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1998, s:12
- [24] SIMON, H.A., The New Science of Management Decision, Harper and Brothers, New York, 1960, s: 40-43
- [25] POWER, D. J., “Supporting Business Decision-Making”, 24 Eylül 2000, s:12- 14

EKLER LİSTESİ

Sayfa

EK 1. Gülhan Yedek Parça İmalat San. Ve Ticaret Ltd. Organizasyon Şeması ..	56
EK 2. İş analizi soru formu.....	57
EK 3. Satın alma sorumlusu iş tanımı.....	60
EK 4. Üretim ve kalite sistemleri müdürü iş tanımı	64
EK 5. Hamurcu iş tanımı	69
EK 6. Müşterilerce değerlendirme formu	72
EK 7. Müşterilerce değerlendirme sonuçları	73
EK 8. Büro ortamında çalışanları PD formu	75
EK 9. Fabrika ortamında çalışanlar PD formu.....	76
EK 10. Yöneticiler PD formu	77

EK 1. GÜLHAN Yedek Parça İmalat San. ve Ticaret Ltd. Organizasyon Şeması



EK 2. İş analizi soru formu

SORU 1. Kişinin adı soyadı/unvanı?

SORU 2. Yapılan işin adı, Bağlı olduğu bölüm:

SORU 3. İşin amacını kısaca yazınız:

SORU 4. İş kimden alıyor, yaptıktan sonra kime aktarıyorsunuz?

SORU 5. İşin nerede yapıldığı, süresi:

SORU 6. Sorumlu olunan kadro, Gözetiminizde bulunan kadrolar:

SORU 7. Haftalık, aylık gibi dönemsel görevleriniz varsa nelerdir, açıklayınız.

SORU 8. İş sırasında duraklamalar oluyor mu? Evet, hayır

SORU 9. İş sürekli çalıştırmayı gerektiriyor mu? Evet, hayır

SORU 10. Kullanılan makine ve araçları açıklayınız?

SORU 11. İşin yapılmasında hassasiyet gerektiren işlemler nelerdir ve bunların sıklığı nedir?

SORU 12. İşinizle ilgili olabilecek hatalar nelerdir? Bu hatalar ne tür sorun ya da zararlara yol açabilir?

SORU 13. Görevin yapılabilmesini gerektiren eğitim ihtiyacı nedir? Üniversite, Lise-Meslek Lisesi, Ortaokul, İlkokul, Öğrenime gerek yok

SORU 14. Yeni bir çalışanın bu işin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için geçmiş deneyimlerinin ne olması gerekir ne kadar deneyimli olması gerekir?

SORU 15. İşlerinizle ilgili kullandığınız yetkileriniz nelerdir? İş verme, Temsil yönlendirme, Cezalandırma, Kontrol etme, Düzeltme, İş değiştirme, Ödüllendirme, Sicil verme, Eğitim verme v.b.

SORU 16. Yapmakta olduğunuz işle ilgili olması gereken deneyim süresi sizce nedir?

SORU 17. Yapmakta olduğunuz işten sonra göreceğiniz ilave eğitimle hangi üst görevlere geçebilirsiniz?

SORU 18. İşinizin en zor ve yorucu yönü nedir?

SORU 19. İşinizde sahip olduğunuz para, makine, donanım, malzeme, güvenlik, raporlar vb. sorumluluklarınız nelerdir?

SORU 20. İşin yapılması için gerekli yetenekler nelerdir?

SORU 21. Fiziksel özelliklerin hangisine, ne kadar ihtiyaç duyulmaktadır?

	1	2	3	4	5
İşitme					
Konuşma					
Koklama					
Dokunma					
Tatma					
El-Göz Uyumu					
Dayanıklılık					
Sağlık					
Girişkenlik					
Yaratıcılık					
Karar Verme					
Kalite					
Dikkat					
Okuma					

SORU 22. Normal iş temposunda gereken fiziksel çaba;

	1	2	3	4	5
Oturarak					
Ayakta					
Yürüyerek					
Ağır kas gruplarını kullanarak					
Hareket ederek					

SORU 23. İşin yapılması sırasında ve işin bitimini izleyen saatlerde ortaya çıkan yorgunluklar nelerdir? (Bedensel, Göz yorgunluğu, Sinirsel Yükleme v.b)

SORU 24. İş güvenliği kurallarına uyulmasına rağmen, işinizin yapısından kaynaklanabilecek muhtemel kazalar, hastalıklar ve tehlikeler nelerdir? (Ezikler, Kırıklar, Çizikler, Sıyrık ve basit yanıklar, ağır yanıklar, derince kesikler, düşme)

SORU 25. İş nasıl bir çalışma ortamında gerçekleşiyor?

	1	2	3	4	5
Sıcak					
Rutubetli(nemli)					
Kuru hava					
Tozlu kirli					
Koku					
Gürültü					
Işık					
Zehirleyici cisimler					
Hava sirkülasyonu					

SORU 26. İşin gereği olarak iletişimde bulunduğunuz kişiler kimlerdir?

KURUM İÇİ: a)Yalnız kendi yöneticinizle, b)Kendi bölümünüzdeki çalışan ile, c)Diğer bölümlerdeki çalışan ile, d)Diğer bölümlerdeki yöneticiler ile, e)Üst düzey yöneticiler ile

KURUM DIŞI: a)Kurum dışı çalışanla, b)Kurum dışı üst düzey yöneticilerle, c)Müşteriler ile

SORU 27. Yokluğunuzda yerinize vekâlet eden kişinin unvan/unvanları nelerdir?

EK 3. Satın alma sorumlusu iş tanımı

BÖLÜM	Satın Alma
İŞ ÜNVANI	Satın Alma Sorumlusu
BAGLI OLDUĞU KADRO	Mali İşler ve Satın Alma Müdürü

İŞİN ÖZETİ: Tüm çelik ve kauçuk hammaddenin talepler doğrultusunda piyasa araştırmasının yapılması, teklifler alınması, değerlendirilmesi, satın almasının yapılması. Mevcut tedarikçilerle ilişki sağlanması

GÖREVLER:

- Tüm malzemelerin talepler doğrultusunda piyasa araştırmasını yapmak, teklifler almak, değerlemek, bunlarla ilgili Fabrika Müdürünü bilgilendirmek ve onayını almak
- Yılda 2 kez Tedarikçi Değerleme Formunu doldurmak
- Gelen faturaların doğruluğunu, sipariş ve girdi ürün bilgileri ile karşılaştırarak, kontrol etmek, onay vererek muhasebeyi bilgilendirmek
- Tedarikçi firmadan alınan teklifleri doğru değerlemek, yapılacak hataları önlemek, müşteri memnuniyetini sağlamak
- Sürekli gelişme konusunda önerilerde bulunmak, veri üretmek, uygulamaya almak ve sonuç hakkında bilgi vermek
- İşyerinde meydana gelen iş ve çevre kazalarını, olabilecek riskleri bildirmek
- Üstlerinin kendisine vereceği her türlü operasyonel görevleri yerine getirmek.
- Toplantılarına katılmak, gündem belirlenmesine katkıda bulunmak; bölümüyle ilgili alınan kararları uygulamak ve uygulamalar konusunda bilgi vermek
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde toplantıya katılmak ve bölümü ile ilgili konularda görüş bildirmek.

Kullanılan Araç Gereçler	Büro araçları, bilgisayar, telefon, fax, fotokopi makinesi
Kullanılan Malzemeler	Kırtasiye malzemeleri
Gözetim	Gözetim altında çalışan yok

SORUMLULUK GEREKLERİ

Malzeme – Makine Sorumluluğu	<ul style="list-style-type: none">Satın alma faaliyetleriyle ve Tedarikçi Firma ile ilgili dokümanları muhafaza etmekİşverenince sağlanan iş güvenliği koruyucu malzemelerini düzgün, zarar vermeden ve yerinde kullanmak
Mali Sorumluluk	Tekliflerin yanlış değerlendirilmesi sonucu olabilecek mali kayıpların karşılanması gereklidir.
Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu	Yapılan işin sürekliliğini sağlamak
İş Güvenliği Sorumluluğu	Stresten uzak durmak, sağlıklı kalmak

İŞ GEREKLERİ

I. BECERİ GEREKLERİ

Eğitim	En az 4 yıllık üniversite mezunu olmak
Deneyim	Benzer pozisyonda en az 2 yıl deneyimli olmak
Gerekli Sertifika ve Belge	

II. BİLGİ GEREKLERİ

Satın alma konusunda bilgi sahibi olmak
Muhasebe paket programlarından birini bilmek
Dikkatli ve disiplinli çalışmak
MS Office programlarına hakim
Bilgisayar eğitimi almış olmak

III. YETENEK GEREKLERİ

	1	2	3	4	5
Fiziksel yetenekler					
Fiziksel çabukluk					
Duyarlı görme					
Duyarlı işitme					
Ses ayırımı yapabilme					
Uyarılara çabuk reaksiyon					
El - kol ve ayak – bacak kullanma					
Yapılan iş göz – el – ayak koordinasyonu					
El becerisi					
Normal Ofis koşullarının gerektirdiği hareketlilik					
Kişisel yetenekler					

Yazılı talimatı anlama					
Zamanı iyi kullanabilme					
İletişim yeteneği					
Sözlü ve yazılı ifade düzgünlüğü					
Çevresi ile uyum					
Sinirsel denge					
Çevresini etkileyebilme					
Olumlu tartışma					
Basit plan ve programlar yapabilme					
Yalnız başına çalışabilme					
Düşünsel – fiziksel hareket koordinasyonu					
Sözünü dinletme					
Sürekli dikkat gösterme					
Karmaşık işlemler yapabilme					
Zor ve güç koşullarda çalışabilme					
Konsantre					
Yeni makine, araç ve gereçlere adapte olabilme					
Uzunca bir süre hızlı tempo ve ustun dikkatle çalışabilme					
Hacim tahmin edebilme					
Sinirsel ayırımı yapabilme					
Duyarlılık					
Gördüğü modellerden yararlanarak yeni modeller tasarlayabilme					
Amirlerini ve arkadaşlarını ikna edebilme					
İşbirliği ve insancıl ilişkiler kurabilme					
Araştırmacı, geliştirici ve yaratıcı bir niteliğe sahip olma					
Yaratıcı olma					
Girişken olma					

Zihinsel yetenekler					
El-göz koordinasyonu					
Sayısal bilgileri anlama					
Hafıza					
Kavrama					
Düşünsel çabukluk					
Yeni yöntemleri anlama					
Güç çevre koşullarında düşünsel çaba harcama					
Sözlü talimatı hatırlama					
Cisimlerin ayrıntılarını hatırlayabilme					
Renk ayrımı yapabilme					

IV. ÇABA GEREKLERİ					
	1	2	3	4	5
Düşünsel Çaba					
Basit işler yapmak					
Analitik düşünme					
İnsiyatif gerektiren kararlar vermek					
Yapılan iş basit talimatları okuyarak karar vermek					
Bedensel Çaba					
Oturarak					
Ayakta					
Yürüyerek					
Ağır kas gruplarını kullanarak					
Hareket ederek					

ÇALIŞMA KOŞULLARI

	1	2	3	4	5
Sıcak					
Rutubetli(nemli)					
Kuru hava					
Tozlu kirli					
Koku					
Gürültü					
Işık					
Zehirleyici cisimler					
Hava sirkülasyonu					
İş Çevresi	İş büro ortamında yapılmaktadır				
İş Riski	-				

EK 4. Üretim ve kalite sistemleri müdürü iş tanımı

BÖLÜM	Üretim
İŞ ÜNVANI	Üretim ve Kalite Sistemleri Müdürü
BAĞLI OLDUĞU KADRO	Fabrika Müdürü

İŞİN ÖZETİ: Tüm üretim ve kalite sistemleri uygulamalarının planlanması ve kontrol edilmesi, mevcut müşterilerle ilişki sağlanması, kendine bağlı çalışanların yönetilmesi

GÖREVLER:

- Üretim Planlama Sorumlusu ile üretimin faaliyetinin genel yönetimini gerçekleştirmek
- Yapılmakta olan çalışmaları denetlemek, koordine ve kontrol etmek
- Kalite sistem çalışmalarına destek vermek
- Birimler arası koordinasyonun devamlılığını sağlamak
- İş sırasında olan gereksiz duraklamaları önlemek
- Üretimde çalışan tüm çalışanın verimli çalışmasını sağlamak
- Üretimde çalışan elemanların devamlılığını sağlamak
- Yapılan toplantılar sonucunda alınan kararları ve verilen görevleri zamanında uygulamak/ uygulattırmak, kontrol etmek ve sonuçlarını Fabrika Müdürü'ne bildirmek
- Yanlış kararların alınmaması için gereken dikkati göstermek, incelemeleri ve gözlemleri yapmak
- İş yerinde meydana gelen iş ve çevre kazalarını ve olabilecek riskleri Fabrika Müdürü'ne bildirmek.

Kullanılan Araç Gereçler	Bilgisayar
Kullanılan Malzemeler	-
Gözetim	Üretim Planlama Sorumlusu, Pres Üretim Sorumlusu, Mekanik Atölye Sorumlusu, Giriş Kalite Kontrol ve Lab. Sorumlusu
Yetki	İş verme, temsil, yönlendirme, cezalandırma, kontrol etme, düzeltme, iş değiştirme, ödüllendirme, sicil verme ve eğitim verme

SORUMLULUK GEREKLERİ

Malzeme – Makine Sorumluluğu	<ul style="list-style-type: none">• Üretimde kullanılan tüm makine, donanım, malzemenin güvenliği sorumluluğu
Kontrol Sorumluluğu	<ul style="list-style-type: none">• Teknik hizmetleri kontrol sorumluluğu• Astlarının sorumluluğunu tam olarak verme sorumluluğu• Başkalarının işini geliştirme sorumluluğu• Çalışan arası uyumu sorumluluğu
Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu	Yapılan işin sürekliliğini sağlamak
İş Güvenliği Sorumluluğu	Stresten uzak durmak, sağlıklı kalmak

İŞ GEREKLERİ

I. BECERİ GEREKLERİ

Eğitim	En az 4 yıllık üniversite mezunu olmak
Deneyim	Benzer pozisyonda en az 10 yıl deneyimli olmak
Gerekli Sertifika ve Belge	

II. BİLGİ GEREKLERİ

Üretim konusunda bilgi sahibi olmak
MS Office programlarına hakim
Bilgisayar eğitimi almış olmak

III. YETENEK GEREKLERİ

	1	2	3	4	5
Fiziksel yetenekler					
Dinamik olma					
Acil durumlarda hızlı hareket edebilme					
Duyarlı görme					
Duyarlı işitme					

Kişisel yetenekler					
İşletmenin üretim politikasını uygulama					
Dürüst ve güvenilir olma					
İşine bağlılık ve işbirliği					
Sorunları tespit edip, çözüm getirme					
Ekip çalışmasını düzenleyip yürütebilme					
Sinirlerine hâkim olma					
Diğer bölümlerle koordinasyon sağlama					
Astlarını kontrol etme					
Yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilme					
Yoğun iş ortamında performans düzeyi					
Kendine güven duyma					
Yönetimi destekleme ve yardımcı olma					
Planlı, programlı ve hedefli çalışma					
Kendini geliştirme					
Zamanı iyi kullanabilme					
İletişim yeteneği					
Sözlü ve yazılı ifade düzgünlüğü					
Çevresini etkileyebilme					
Olumlu tartışma					
Yalnız başına çalışabilme					
Sözünü dinletme					
Karmaşık işlemler yapabilme					
Zor ve güç koşullarda çalışabilme					
Yeni makine, araç ve gereçlere adapte olabilme					

Amirlerini ve arkadaşlarını ikna edebilme					
İnsancıl ilişkiler kurabilme					
Araştırmacı, geliştirici ve yaratıcı bir niteliğe sahip olma					
Girişken olma					
Zihinsel yetenekler					
El-göz koordinasyonu					
Dikkat					
Yazılı talimatı anlama					
Sayısal bilgileri anlama					
Hafıza					
Kavrama					
Düşünsel çabukluk					
Yeni yöntemleri anlama					
Sözlü talimatı hatırlama					

IV. ÇABA GEREKLERİ					
	1	2	3	4	5
Düşünsel Çaba					
Basit işler yapmak					
Analitik düşünme					
İnsiyatif gerektiren kararlar vermek					
Bedensel Çaba					
Oturarak					
Ayakta					
Yürüyerek					
Ağır kas gruplarını kullanarak					
Hareket ederek					

ÇALIŞMA KOŞULLARI

	1	2	3	4	5
Sıcak					
Rutubetli(nemli)					
Kuru hava					
Tozlu kirli					
Koku					
Gürültü					
Işık					
Zehirleyici cisimler					
Hava sirkülasyonu					
İş Çevresi	İş fabrika ortamında yapılmaktadır				
İş Riski	Düşme, Akciğer Hastalıkları				

EK 5. Hamurcu iş tanımı

BÖLÜM	Üretim
İŞ ÜNVANI	Hamurcu
BAĞLI OLDUĞU KADRO	Kalite Kontrol ve Lab. Sorumlusu

İŞİN ÖZETİ: Kauçuk ve dolgu maddelerinin tartılıp hazırlanması

GÖREVLER:

- Reçeteye göre kauçuk ve dolgu maddelerini tartıp hazırlamak
- Kalite kontrol ve laboratuvar sorumlusunun gözetiminde hamur hazırlayıp yapmak
- Hamur makinesinin ve ekstrüzyon makinesinin temizliğini yapmak
- Kauçuk ve kauçuk dolgu maddelerinin depolanması
- Yapılan hamurları kullanıma temiz ve kolayca sunacak şekilde depolamak
- Preshanenin isteğine göre hamurları tazelemek, gerekirse ekstürüzyon çekmek
- İş yerinde meydana gelen iş ve çevre kazalarını, olabilecek riskleri Fabrika Müdürü'ne bildirmek

Kullanılan Araç Gereçler	Vols, banbury
Kullanılan Malzemeler	Kauçuk kimyasalları
Gözetim	Gözetim altında çalışan yok
Yetki	-

SORUMLULUK GEREKLERİ

- Hamurhanede kullanılan tüm makine, donanım ve malzemenin güvenliği sorumluluğu

İŞ GEREKLERİ

I. BECERİ GEREKLERİ

Eğitim	En az ilköğretim mezunu olmak
Deneyim	Benzer pozisyonda en az 1 yıl deneyimli olmak
Gerekli Sertifika ve Belge	

II. BİLGİ GEREKLERİ

Hamurhane bölümü hakkında bilgi sahibi olmak

III. YETENEK GEREKLERİ

	1	2	3	4	5
Fiziksel yetenekler					
Dinamik, iş bitirici, üretici olma					X
Acil durumlarda hızlı hareket edebilme				X	
Duyarlı görme				X	
Duyarlı işitme			X		
El - kol ve ayak – bacak kullanma				X	
El becerisi					X
Kişisel yetenekler					
Dürüst ve güvenilir olma					X
İşine bağlılık ve işbirliği				X	
Sorunları tespit edip, çözüm getirme			X		
Kendine güven duyma				X	
Sinirlerine hâkim olma			X		
Verilen hedefleri gerçekleştirme					X
Diğer bölümlerle koordinasyon sağlama				X	
Yoğun iş ortamında performans düzeyi				X	
Bilgilerini kullanma yeteneği				X	
Zamanı iyi kullanabilme				X	
Yalnız başına çalışabilme					X
Sözünü dinletme	X				
Karmaşık işlemler yapabilme			X		
Zor ve güç koşullarda çalışabilme				X	
Yeni makine, araç ve gereçlere adapte olabilme				X	
Hacim tahmin edebilme				X	
İşbirliği ve insancıl ilişkiler kurabilme				X	

Zihinsel yetenekler					
El-göz koordinasyonu					X
Dikkat					
Uzunca bir süre hızlı tempo ve ustun dikkatle çalışabilme			X		
Yazılı talimatı anlama				X	
Yeni yöntemleri anlama				X	
Sözlü talimatı hatırlama				X	
Cisimlerin ayrıntılarını hatırlayabilme				X	

IV. ÇABA GEREKLERİ					
	1	2	3	4	5
Düşünsel Çaba					
Basit işler yapmak			X		
Analitik düşünmek				X	
İnsiyatif gerektiren kararlar vermek				X	
Bedensel Çaba					
Oturarak	X				
Ayakta					X
Yürüyerek		X			
Ağır kas gruplarını kullanarak	X				
Hareket ederek				X	

ÇALIŞMA KOŞULLARI

	1	2	3	4	5
Sıcak				X	
Rutubetli(nemli)	X				
Kuru hava		X			
Tozlu kirli					X
Koku				X	
Gürültü				X	
Işık		X			
Zehirleyici cisimler					X
Hava sirkülasyonu		X			
İş Çevresi	İş fabrika ortamında yapılmaktadır				
İş Riski	El kesimi, makinaların güvenli kullanılmaması sonucu vücut tahribatları				

EK 6. Müşterilerce değerlendirme formu

Firma Ünvanı:					
Anketi Dolduran / Ünvanı:					
Değerleme Tarihi:					
Firma Adresi :					
Telefon/Fax :					
E-Posta :					
Kriterler	Performans Puanı				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Daha iyi olabilir	Memnunum	Çok memnunum
1. Aradığınız Çalışanımızı Kolay Bulabiliyor musunuz?10					
2. İmalat niteliği açısından çalışanimizin yeterliliği?30					
3. Çalışanımızın size gösterdiği ilgi ve iletişimi?10					
4. İsteklerinizi çalışanimiz doğru algılayabiliyor mu?10					
5. Siparişlerinizi zamanında teslim ediliyor mu? 30					
6. Şikâyetlerinizle ilgili olarak çalışanimiz geri dönüp bilgi veriyor mu?10					
Toplam puan:					
Öneri ve isteklerinizi belirtiniz:					

EK 7. Müşterilerce değerlendirme sonuçları

Firma Ünvanı: AKMİ BETON MAKİNE SAN. TIC. LTD. ŞTİ.					
Anketi Doğulandı / Durum: Genel Müdürlük GİRAR					
Değerlendirme Tarihi: 21/09/2008					
Firma Adresi: Emirli San. Sit. 690 Sok. No: 32-34					
Telefon/Fax: 395 4636-37					
E-Posta:					
Kriterler	Performans Faktörleri				
	Fiyat performans değeri	Memnuniyet değeri	Deneyim değeri	Yerleşim değeri	Çözüm değeri
1. Aradığınız Personelimizi Kolay Bulabiliyor musunuz?					Evet
2. İmalat niteliği açısından personelimizin yeterliliği?					Evet
3. Personelimizin size gösterdiği ilgi ve iletişim?					İyi
4. İsteklerinizi personelimiz doğru algılayabiliyor mu?					Evet
5. Siparişleriniz zamanında teslim ediliyor mu?					Evet
6. Şikâyetlerinizle ilgili olarak personelimiz geri dönüp bilgi veriyor mu?					Evet
Toplam puan:					
Öneri ve isteklerinizi belirtiniz:					

YAPILAN ANKET BİLGİ AMAÇLIDIR, BAŞKA BİR YÜKÜMLÜLÜĞÜ YOKTUR.

ANKET SORULARIMIZI CEVAPLAYARAK TARAFİMİZE İVEDİ OLARAK FAKSLANMASINI RICA EDERİZ

AKMİ BETON MAKİNE SAN. TIC. LTD. ŞTİ.
Emirli San. Sit. 690 Sok. No: 32-34
395 4636-37
E-Posta: info@akmi.com.tr

GÜNGÖR DEMİROĞLU

FAX: 0 312 354 21 69

Kategori	Performans Puanları				
	100 (Mükemmel)	80 (Çok İyi)	60 (Orta)	40 (Kötü)	20 (Çok Kötü)
1. Aradığınız Personelimizi Kolay Bulabiliyor musunuz?					✓
2. İmalat niteliği açısından personelimizin yeterliliği?				✓	
3. Personelimizin size gösterdiği ilgi ve iletişim?					✓
4. İsteklerinizi personelimiz doğru algılayabiliyor mu?					✓
5. Siparişleriniz zamanında teslim ediliyor mu?				✓	
6. Şikâyetlerinizle ilgili olarak personelimiz geri dönüp bilgi veriyor mu?				✓	
Toplam puan:					
Öneri ve isteklerinizi belirtiniz:					

YAPILAN ANKET BİLGİ AMAÇLIDIR, BAŞKA BİR YÜKÜMLÜLÜĞÜ YOKTUR.

ANKET SORULARIMIZI CEVAPLAYARAK TARAFIMIZA İVEDİ OLARAK FAKSLANMASINI RICA EDERİZ

GÜVEN
ENDÜSTRİ MAKİNE MALAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
41. Sokak No: 1/3 ÇAYIR/ANKARA
Tel: (0 312) 354 00 34 Fax: 385 22 40
Çatım V.D. 481 023 9397

GÜVEN
ENDÜSTRİ MAKİNE MALAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
41. Sokak No: 1/3 ÇAYIR/ANKARA
Tel: 385 22 40 Fax: 385 22 40
Çatım V.D. 481 023 9397

BÜNGÖR DEMİROĞLU

FAX: 0 312 354 21 69

EK 8. Büro ortamında çalışanları PD formu

Ad Soyad:	Değerlemesi Yapılan Kişinin Adı Soyadı:				
Bölümü:					
Bağlı olduğu kadro:					
İşin kısa tanımı:					
Kriterler	Performans Puanı				
	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
1. İŞ BİLGİSİ: Yaptığı iş için gerekli teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği (30)	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 30
2. ZAMAN KULLANIMI: İş zamanında yapma ve zamanı iyi kullanma(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
3. SINIRLARINA HAKİM OLMA: Stresli ve yoğun tempoda sabırlı olabilme yeteneği (10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
4. ÖĞRENME VE GELİŞTİRME: Araştırmacı, geliştirici ve yaratıcı bir niteliğe sahip olma, Yeni programlara adapte olma, girişken olma, Kendini geliştirme(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
5. İŞİNE BAĞLILIK: Sır saklama, Dürüst ve güvenilir olma(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
6. KOORDİNASYON: Diğer bölümlerle koordinasyon sağlama yeteneği, çevresi ile uyum(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
7. ZİHİNSEL YETENEK: Dikkat, El-göz koordinasyonu, kavrama, sayısal bilgileri anlama, sözlü talimatı hatırlama(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
8. KİŞİSEL YETENEK: Kendine güven duyma, Kendi hatalarını çabuk fark etme(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
9. MALİYETLERİ ÖNEMSEME: Zaman ve maliyet duyarlılığı ile çalışma(30)	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 30
10. PLANLAMA, ORGANİZASYON: Basit plan ve program yapabilme, Yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilme(30)	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 30
11. HEDEF: Verilen hedefi gerçekleştirme(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
12. KARAR VERME: Acil durumlarda hızlı karar verme, düşünsel çabukluk(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
13.KURUMUN GELİŞİMİ İÇİN ÖNERİDE BULUNMA: Sorunları tespit edip, çözüm getirme(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
14. KAYNAK KULLANIMI: Araç ve gereçlerin doğru kullanılması(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
15. SÖZEL HABERLEŞME: İkna edici olma, sözlü ifade düzgünlüğü(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
16. YAZILI HABERLEŞME: Yazılı ifade düzgünlüğü(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
17. SORUMLULUK: Resmi işlemleri zamanında yerine getirme sorumluluğu, Üstlerine karşı rapor verme sorumluluğu(30)	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 30
Toplam puan: X/300					

EK 9. Fabrika ortamında çalışanlar PD formu

Ad Soyad:		Değerlemesi Yapılan Kişinin Adı Soyadı:				
Bölümü:						
Bağlı olduğu kadro:						
İşin kısa tanımı:						
Kriterler	Performans Puanı					
	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli	
1. . İŞ BİLGİSİ VE BECERİSİ: Yaptığı iş için gerekli teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği, el becerisi (60)	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 36	<input type="checkbox"/> 48	<input type="checkbox"/> 60	
2. ZAMAN KULLANIMI: İşi zamanında yapma ve zamanı iyi kullanma (40)	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 32	<input type="checkbox"/> 40	
3. SABIRLI OLMA: Stresli ve yoğun tempoda sabırlı olabilme yeteneği(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20	
4. ÖĞRENME VE GELİŞTİRME: Araştırmacı, geliştirici ve yaratıcı bir niteliğe sahip olma, Yeni makine, araç ve gereçlere adapte olma, Kendini geliştirme(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20	
5. İŞİNE BAĞLILIK: Sır saklama, Dürüst ve güvenilir olma(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10	
6. KOORDİNASYON: Diğer bölümlerle koordinasyon sağlama yeteneği, çevresi ile uyum (10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10	
7. . BEDENSEL YETENEK: Dinamik olma, El - kol ve ayak – bacak kullanma, hızlı hareket edebilme(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10	
8. ZİHİNSEL YETENEK: Dikkat, Yeni yöntemleri anlama, El-göz koordinasyonu, kavrama, sayısal bilgileri anlama, sözlü talimatı hatırlama(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20	
9. PLANLAMA, ORGANİZASYON: Basit plan ve program yapabilme, Yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilme(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10	
10. HEDEF: Verilen hedefi gerçekleştirme (10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10	
11. KARAR VERME: Acil durumlarda hızlı karar verme, düşünsel çabukluk(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20	
12. KURUMUN GELİŞİMİ İÇİN ÖNERİDE BULUNMA: Sorunları tespit edip, çözüm getirme(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20	
13. KAYNAK KULLANIMI: Araç ve gereçlerin doğru kullanılması (20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20	
14. SÖZEL HABERLEŞME: İkna edici olma, sözlü ifade düzgünlüğü(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10	
15. SORUMLULUK: Teknik işlerin verimli yapılmasını sağlama sorumluluğu, kontrol sorumluluğu, araç gereç sorumluluğu(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20	
Toplam puan: X/300						

EK 10. Yöneticiler PD formu

Ad Soyad:	Değerlemesi Yapılan Kişinin Adı Soyadı:				
Bölümü:					
Bağlı olduğu kadro:					
İşin kısa tanımı:					
Kriterler	Performans Puanı				
	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
1. İŞ BİLGİSİ: Yaptığı iş için gerekli teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
2. ZAMAN KULLANIMI: İş zamanında yapma ve zamanı iyi kullanma(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
3. SINIRLARINA HAKİM OLMA: Stresli ve yoğun tempoda sabırlı olabilme yeteneği(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
4. ÖĞRENME VE GELİŞTİRME: Araştırmacı, geliştirici ve yaratıcı bir niteliğe sahip olma, girişken olma, Kendini geliştirme(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
5. İŞİNE BAĞLILIK: Sır saklama, Dürüst ve güvenilir olma, Yönetimi destekleme ve yardımcı olma(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
6. KOORDİNASYON: Diğer bölümlerle koordinasyon sağlama yeteneği, çevresi ile uyum(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
7. KİŞİSEL YETENEK: İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma, Kendine güven duyma, Kendi hatalarını çabuk fark etme(30)	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 30
8. BEDENSEL YETENEK: Dinamik olma (10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
9. ZİHİNSEL YETENEK: Dikkat, Yeni yöntemleri anlama, sözlü talimatı hatırlama(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
10. MALİYETLERİ ÖNEMSEME: Zaman ve maliyet duyarlılığı ile çalışma(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
11. PLANLAMA, ORGANİZASYON: Planlı, programlı ve hedefli çalışma, Ekip çalışmasını düzenleyip yürütebilme, Yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilme, Planı uygulama ve sonuç alma, İşletmenin üretim politikasını uygulama(30)	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 30
12. HEDEF: Verilen hedefi gerçekleştirme(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
13. KARAR VERME: Acil durumlarda hızlı karar verme, düşünsel çabukluk, İnsiyatif gerektiren kararlar vermek(20)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 20
14. KURUMUN GELİŞİMİ İÇİN ÖNERİDBULUNMA: Sorunları tespit edip, çözüm getirme(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
15. KAYNAK KULLANIMI: İş gücü ve araçların doğru kullanılması(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
16. SÖZEL HABERLEŞME: İkna edici olma, sözlü ifade düzgünlüğü, sözünü dinletme(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
17. YAZILI HABERLEŞME: Yazılı ifade düzgünlüğü(10)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10
18. SORUMLULUK: Astlarının sorumluluğunu üstlenme, Çalışanı denetleme sorumluluğu, Çalışan arası uyumu sorumluluğu, teknik işlerin verimli yapılmasını sağlama sorumluluğu, kontrol sorumluluğu, araç gereç sorumluluğu(30)	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 30
Toplam puan: X/300					

