KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GIDA SEKTÖRÜNDE BİR FİRMA İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS

Endüstri Müh. Emrehan ESEN

Anabilim Dalı: Endüstri Mühendisliği

Danışman: Prof. Dr. Nilgün FIĞLALI

KOCAELİ, 2008

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GIDA SEKTÖRÜNDE BİR FİRMA İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Müh. Emrehan ESEN

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 29 Aralık 2008

Tezin Savunulduğu Tarih: 6 Ocak 2009

Tez Danışmanı	Üye	Üye
Prof.Dr. Nilgün FIĞLALI	Yrd.Doç.Dr. Berrin DENİZHAN	Yrd.Doç.Dr. Pınar Kılıçoğulları
(.....)	(.....)	(.....)

KOCAELİ, 2008

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Son yıllarda önemli ölçüde gelişim gösteren teknolojik sistemler her ne kadar pek çok işi kusursuz bir şekilde yerine getirse de, yine de sürece yıllar öncesinde dahil olmuş insan boyutunu egale etmeye yetememiştir. Bu durum küreselleşen bir pota içersinde erimeye çalışan, rekabet koşullarının oldukça ağır olduğu ve ortak bir payda çerçevesinde üretim gerçekleştiren sektörlerde insanın önemini daha da çok vurgulamaktadır. Çünkü, takip edilemez ölçüde hızlı bir şekilde değişim ve gelişim kaydeden, yetileri günden güne iyileşme gösteren bu sistemleri üreten, programlayan ve hatta yöneten insandır. Aslında söz konusu sistemlerden daha kompleks bir yapıya sahip insanın yönetimi önemli, bir o kadar da zordur. Farklı etmenlerin etkisinde kalıp, sürekli olarak renk ve kabuk değiştiren, kendine has savunma mekanizması geliştiren insan yapısının dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Gelişmeye aç olan insan, yorgun olduğunda hatalar yapabilen, çeşitli dikkatsizlikler sonucu kayıp ve riskler oluşturabilen, motivasyonu çok çabuk düşen veya yükselebilen, değişime çoğunlukla direnç gösteren vb. karakteristik özellikler taşımaktadır. Bunlar, onu teknolojik sistemlerden ayıran en belirgin göstergelerdir. Bu nedenle işletmelerde süregelen kurgunun bu bakış açısıyla yapılandırılması, insan (çalışan) tatmininin de olabildiğince çok sağlanması önem taşımaktadır. Bu durumun oluşumunda kullanılan en etkin araçlardan biri de performans değerlendirme yönetim sistemleridir. Bu çerçevede önce gözlemlenen ve sonrasında değerlendirilen insan, sisteme katkıları baz alınarak ödüllendirilmekte, terfi edilmekte, farklı bir alanda kullanılmakta veya işine son verilmektedir. Çalışma kapsamında gıda sektörüne has bir takım hedefler belirlenmiş ve çalışan profilinin sahip olması gereken yetkinlikler göz önünde bulundurularak bu sektörde uygulanabilecek performans değerlendirme yönetimi sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu konu üzerinde çalışmam için beni teşvik eden, tezin yönlendirilmesinde büyük emeği geçen ve her konuda beni destekleyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Nilgün FIĞLALI'ya ve çalışmamın her aşamasında fikirleriyle beni aydınlatan değerli hocam Prof. Dr. Alpaslan FIĞLALI'ya, tüm öğrenim hayatım boyunca hiçbir destek ve fedakarlıktan kaçınmayan aileme, her konuda olduğu gibi bu çalışmamda da arkamda olup; bana verdiği büyük destekten dolayı Hatice ERİŞ'e ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i
İÇİNDEKİLER ii
ŞEKİLLER DİZİNİ iv
TABLOLAR DİZİNİ v
SEMBOLLER VE KISALTMALAR vi
ÖZET vii
İNGİLİZCE ÖZET viii
1. GİRİŞ 1
2. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ 4
2.1. Performans Kavramı 4
2.2. Performans Değerlendirme Kavramı 6
2.2.1. Performans değerlendirmesinin önemi 8
2.2.2. Performans değerlendirmesinin amacı 10
2.2.3. Performans değerlendirmesinin sağladığı yararlar 11
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ 13
3.1.Performans Değerlendirme Yönetimi Süreci 13
3.2.Performans Değerlendirmesinin Kullanım Alanları 14
3.2.1.Stratejik planlama 14
3.2.2.Personel yönetimi 15
3.2.3.Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi 15
3.2.4.Ücret yönetimi 16
3.2.5.Kariyer geliştirme sistemi 16
3.2.6.Rotasyon iş zenginleştirme vb. uygulamalar 17
3.2.7.Sözleşme yenileme veya işten çıkartma 17
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ KURGUSU 18
4.1.Performans Kriterlerinin Belirlenmesi 18
4.1.1.Performans kriterlerinin genel özellikleri 19
4.1.2.Performans kriterlerinin puanlanması 20
4.2.Performans Kriterlerinin Reel İşletme Hedefleri ile Karşılaştırılması 21
4.3.Yetkinliklerin Tanımlanması 22
4.4.Değerlendirme Periyodunun Belirlenmesi 22
4.5.Performans Değerlendiren Personelin Eğitilmesi 23
4.6.Yönetici ve Astlara (Çalışana) Bilgi Verilmesi 23
4.7.Değerlendirenlerin Belirlenmesi 24
4.7.1.Yöneticilerle (Üst Tarafından) değerlendirme 25
4.7.2.Özdeğerlendirme 25
4.7.3.Ekip arkadaşlarınca değerlendirme 26
4.7.4.Çalışanca (Ast Tarafından) değerlendirme 26
4.7.5.Müşterilerce değerlendirme 27
4.7.6.360 Derece değerlendirme 27
4.8.Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Yapılması 28
4.9.Performans Değerlendirmesinin Yapılması 30

5.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 32
5.1.Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri 32
5.1.1.İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi 32
5.1.2.Zorunlu dağılım yöntemi 34
5.1.3.Direkt indeks yöntemi 35
5.1.4.Grafik değerlendirme yöntemi 35
5.1.5.Kritik olay yöntemi 36
5.1.6.Standartlar yöntemi 38
5.1.1.İşaretleme listesi yöntemi 38
5.2.Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri 40
5.2.1.Amaçlara göre yönetim 40
5.2.2.Değerlendirme merkezi yöntemi 41
5.2.3.Psikometrik analiz test yöntemi 41
5.2.4.Dengeli değerleme kartı (balanced scorecard) yöntemi 42
5.2.5.Yetkinlik ve hedef bazlı değerlendirme yöntemi 44
5.3.Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması 45
6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR 47
6.1.Hale Etkisi 47
6.2.Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme 48
6.3.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme 51
6.4.Kontrast Hatalar 52
6.5.Kişisel Önyargılar 52
7.PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER 54
8.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASI 57
8.1.Firmanın Tanıtılması 58
8.2.Pilot Sahanın Tanımlanması 59
8.2.1.Pilot sahanın seçilmesi 59
8.2.2.Pilot sahanın tanıtılması 59
8.2.3.Pilot sahanın organizasyonel yapısının anlatılması 61
8.2.4.Pilot sahanın demografik yapısının anlatılması 64
8.3.Performans Kriterleri (Hedeflerin) Belirlenmesi 67
8.3.1.Performans kriterlerinin detaylandırılması 68
8.4.Yetkinliklerin Tanımlanması 78
8.5.Performans Değerlendirmesinin Yapılması 80
8.6.Puanlama Hesaplamalarının Yapılması 83
8.7.Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gösterilmesi 92
8.8.Sonraki Dönemlerin Değerlendirmesinin İzlenmesi 95
9.KURULAN SİSTEMİN İŞLETMEYE YARARLARI 97
10.SONUÇLAR VE ÖNERİLER 98
KAYNAKLAR 101
EKLER 104
ÖZGEÇMİŞ 116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Performans değerlendirme yönetimine sistematik bakış.....13
Şekil 3.2. Performans değerlendirme yönetimi sistem döngüsü 14
Şekil 4.1. Performans kriterlerinin karakteristik özellikleri.....19
Şekil 4.2. 360 Derece performans değerlendirme yönetimi sistematiği 28
Şekil 5.1. Grafik değerlendirme yöntemi performans değerlendirme formu.....36
Şekil 5.2. Kritik olay yöntemi performans değerlendirme formu 37
Şekil 5.3. İşaretleme listesi yöntemi kontrol listesi formu.....39
Şekil 6.1. Hale etkisi'nin gösterilmesi 48
Şekil 6.2. Değerlendiricinin puanlara eğiliminin gösterimi 49
Şekil 6.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme gösterimi.....52
Şekil 8.1. Şekerleme bölümü organizasyon yapısı 62
Şekil 8.2. Şekerleme bölümü demografik yapısı.....66
Şekil 8.3. Performans değerlendirme süreci akış şeması 81
Şekil 8.4. PEN değeri bölüm ortalamasının üstünde olan personel sayısı.....92
Şekil 8.5. PEN değeri bölüm ortalamasının üstünde olan personel yüzdesi.....92
Şekil 8.6. Hedef puanların pozisyon bazlı grafiksel karşılaştırılması 94
Şekil 8.7. Yetkinlik puanlarının pozisyon bazlı grafiksel karşılaştırılması 94
Şekil 8.8. Dönemler arası hedef puanların kıyaslanması.....95
Şekil 8.9. Dönemler arası yetkinlik puanlarının kıyaslanması.....96

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Performans kriterlerinin (hedeflerin) puanlanması 20
Tablo 5.1. İkili karşılaştırma ile performans değerlendirme 33
Tablo 5.2. Performans değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması.....45
Tablo 8.1. Şekerleme üretim sahası hedeflerinin personel bazlı dağılımı 69
Tablo 8.2. Hedef ağırlıklarının (HA) dağılımı 78
Tablo 8.3. Yetkinliklerin personel bazlı dağılımı.....79
Tablo 8.4. Değerlendirme matrisi.....80
Tablo 8.5. Katkı yüzdesi matrisi.....84
Tablo 8.6. Bireysel bazlı ağırlıklı hedef puan (ahp) hesaplanması 86
Tablo 8.6.(Devam) Bireysel bazlı ağırlıklı hedef puan (ahp) hesaplanması.....87
Tablo 8.7. Bölümün pozisyon bazlı ağırlıklı hedef puanı (ahp) hesaplanması 88
Tablo 8.8. Bireysel bazlı yetkinlik puanlarının hesaplanması 89
Tablo 8.9. Pozisyon bazlı yetkinlik puanlarının gösterimi 90
Tablo 8.10. Bireysel bazlı performans değerlendirme notu hesaplanması 91
Tablo 8.11. Hedef ve yetkinlik puanlarının gösterimi 93
Tablo 9.1. Performans değerlendirme yönetim sistemi zaman planı.....98

SEMBOLLER ve KISALTMALAR

AHP : Ağırlıklı Hedef Puanı
AIB : American Institute of Baking
AYP : Ağırlıklı Yetkinlik Puanı
ERP : Enterprise Resource Planning
FYP : Fonksiyonel Yetkinlik Puanı
GPD : Genel Performans Değerlendirmesi
HA : Hedef Ağırlığı
HAN : Hedef Ağırlıklı Performans Notu
HKY : Hedef Katkı Yüzdesi
HP : Hedef Puanı
KYP : Kurumsal Yetkinlik Puanı
PEN : Performans Değerlendirme Notu
PDF : Performans Değerlendirme Formu
PDG : Performans Değerlendirme Görüşmeleri
PTR : Performans Takip Raporu
YAN : Yetkinlik Ağırlıklı Performans Notu
YKY : Yetkinlik Katkı Yüzdesi
YYP : Yönetsel Yetkinlik Puanı

GIDA SEKTÖRÜNDE BİR FİRMA İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÖNERİSİ

Emrehan ESEN

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme Yönetimi Sistemi, Yetkinlik, Hedef

Özet: Bu çalışmada, gıda sektöründe uygulanmak üzere bir performans değerlendirme yönetim sistemi oluşturulmuştur. İşletmenin belirlemiş olduğu hedefler ve bu hedeflere ulaşma sürecinde görevli personelin sahip olması gereken yetkinlikler baz alınarak performans değerlendirmesi yapılmıştır. Hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönetim sistemi, işletme ihtiyaçlarını optimum ölçüde karşılayan değerlendirmeleri sağladığı ve aksiyon alınması anlamında katkı yarattığı için tercih edilmiştir. Oluşturulan sistemin öncelikle bir departmanda uygulanması kararı alınmış ve bunun için de işletme için büyük önem taşıyan şekerleme üretim bölümü tercih edilmiştir. Çalışmada, üç ay (dönem) boyunca değerlendirme yapılarak sonuçlar gözlenmiş ve geliştirme adına öneriler sunulmuştur.

SUGGESTION ABOUT PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR THE COMPANY IN FOOD INDUSTRY

Emrehan ESEN

Keywords: Performance Evaluation Management System, Competency, Target

Abstract: In this study, Performance Evaluation Management System is created in order to be carried out in food industry. Performance evaluation is done according to targets which are determined by the company and competency employees must have. Performance Evaluation Management System based on target and competency is given preference, since this system maintains evaluations about providing for requirements of the company optimally and also this system contributes to taking actions easily. It is made a decision that this system is carried out only one department, confectionery department because of the high importance for the company. In this study, during the three months (period) evaluations are accomplished and some observations are made according to results of evaluations finally some suggestions which are beneficial for progress is made.

1. GİRİŞ

İsletmeler, üretim ya da hizmet alanları ne olursa olsun, hedeflenen amaçlara ulaşmak ve belirli görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Bununla birlikte isletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi için, ürünlerini artan çeşitlilikle birlikte yüksek kalite, düşük maliyet ve kısa sürede üretmesi gerekmektedir.

İşletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörünün günümüz değişen rekabet ortamı, koşullarında ve yeni ekonomide işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturduğu şüphesiz olarak kabul görmektedir. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı olmakta, çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği de o ölçüde artmakta, ıskartaları ve boş geçen süreler azalmakta dolayısıyla da kalite düzeyi o ölçüde artmaktadır. İşletmelerin temel amaçları (misyon, kuruluş ya da var olma nedeni) ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirebilmesi ise; yine genel olarak isletme performansının belirlenmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, isletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde bulundukları isletmenin amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da çalışanların performansının belirlenmesi ile ortaya konabilmektedir.

Fakat ne var ki bir işletmedeki tüm çalışanlar aynı performans düzeyinde çalışamazlar. Çünkü çalışanın göstermiş olduğu performansı onun doğuştan gelen yetenekleriyle, kişiliğiyle ve işe olan ilgisiyle yakından ilgilidir. Kişinin doğuştan gelen yetenekleri ve kişiliği değiştirilemez ancak onun işe olan ilgisi arttırılarak performansı arttırılabilir.

Günümüzde işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenememesidir. Bu sorun, işletmelerde özellikle performans kavramına olan ilginin hızla artmasına yol açmıştır. Bu nedenle de son

yıllarda çalışan performansı farklı yöntemler baz alınarak değerlendirilmekte buna göre de çeşitli aksiyonlar alınmaktadır.

Bu çalışmanın, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi adına farklı pozisyonlarda görev alan ve/veya alacak personelin sahip olması gereken yetkinliklerin saptanmasında etkili olması planlanmaktadır. Böylece personelin kısa vadede ilerleyeceği yol belirlenecek, sınırları çizildiği için de hem yönetim hem de çalışan tarafından gerekli aksiyonlar alınacak ve sonuç olarak da hedefler gerçekleştirilerek iki tarafın da kazancı sağlanacaktır.

Genel olarak 9 bölümden oluşan çalışmada giriş bölümünün ardından ikinci bölümde performans ve performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan literatür taraması sonucu elde edilen veriler paylaşılmış, buna göre performans nedir?, işletmeler için niçin bu kadar önem taşımaktadır?, performans değerlendirmesi ne amaçla yapılmaktadır? vb. soruların yanıtları aranmıştır. Performans değerlendirmesinin hem işletme, hem de bireysel olarak amaçlarının üzerinde durulmuştur. Bölümün devamında performans değerlendirme sisteminin öneminden bahsedilmiş, uygulandığı işletmelere göre hem işletmenin genel çerçevesi, hem yönetici boyutu, hem de çalışan açısından sağlamış olduğu yararlar irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde performans değerlendirme yönetim sisteminin genel özelliklerinden bahsedilmekte, sürecin tüm adımlarının neler olması gerektiği şekil üzerinde gösterilmektedir. Bölümde öne çıkan diğer nokta ise performans değerlendirme yönetim sisteminin kullanım alanlarıdır. Buna göre sistemin oluşturulması neticesinde hangi alanlara girdi sağlayacağından söz edilmiştir. Bunlardan bazıları Personel Yönetimi, Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Stratejik Planlama olarak sayılabilir.

Dördüncü bölüm performans değerlendirme yönetim sisteminin adımlarının detaylandırıldığı bölümdür. Burada öncelikle sistemin yapı taşını oluşturan performans kriterleri (hedefler) ve yetkinliklerin genel özellikleri ele alınmıştır. Ardından değerlendirmede etkin personelin eğitimi, bilgilendirilmesi vb. noktalara

değinilmiştir. Değerlendiren tarafın kimler olacağının saptanmasının ardından sırasıyla değerlendirme görüşmeleri ve puanlama, hesaplamalardan bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi'nin de yer aldığı tüm değerlendirme yöntemlerinden bahsedilmiştir. Bu yöntemler geleneksel ve çağdaş sistemler olarak iki sınıf halinde incelenmiştir. Bu sistemler arasından yalnızca çok kullanılan ya da bir şekilde diğerlerine göre öne geçmiş sistemler ele alınmıştır. Ardından geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme sistemleri karşılaştırmasına yer verilmiştir. Burada, üretimde kullanılabilirlik, temel amacı, JIT, TPM vb. yeni teknolojilerle entegrasyon kabiliyeti gibi bir takım ölçütler açısından karşılaştırma gerçekleştirilmiştir.

Altıncı bölüm performans değerlendirme sırasında değerlendirenin yapabileceği hatalardan bahsedilmiştir. Değerlendirme sistemi tamamen kişisel gözlemler üzerine kurgulandığı için bu noktada ön yargı, geçmiş dönem izlenimleri, belirli bir puana yönelme gibi yanıltıcı faktörlerin meydana getirebileceği noktalara değinilmiştir.

Yedinci bölümde değerlendirme esnasında yaşanabilecek güçlükler, itirazlar ya da hesaplanmamış noktaların meydana getirebileceği aksaklıklar anlatılmıştır. İçinde uygulama adımlarının detayları ile birlikte verildiği sekizinci bölümde firmanın tanıtılması ile başlanmıştır. Kapsamlı bir çalışma olduğu ve bölümsel bazda farklı hedef ve yetkinlikler gerektirdiği için pilot bir uygulama sahası seçilmiştir. Pilot sahanın tanımlanması ve karakteristiğinin anlatılmasının ardından öncelikle hedefler detayları ile birlikte saptanmış ve bölüm içerisinde hangi hedefin hangi pozisyon için değerlendirileceğine karar verilmiştir. Yetkinlikler de personel için belirlenmiş ve ardından değerlendirme süreci başlatılmıştır.

Çalışma, üç ay (dönem) boyunca devam ettirilmiştir. Yapılan gözlem sonuçlarına göre gerekli analizlerin yapılmasının ardından dokuzuncu bölümde yer alan farklı çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu öneriler sistemin daha etkin çalıştırılması ve verimli sonuçlar elde edilebilmesi için sunulmuştur.

2. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

2.1. Performans Kavramı

Performans, işletmelerde yöneticiler açısından önemli bir konu olup; işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve işletmenin amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak da tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, işletme açısından önem taşımaktadır. İşletme performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yine yöneticinin sorumluluğundadır (Çalık, 2003).

Performans, başka bir açıdan bakıldığında amacın gerçekleştirilme derecesi olarak da tanımlanabilir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da işletmenin o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır (Argon ve Eren, 2004).

İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun pozisyon ve görevlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yöneticileri de arzulanan organizasyonu yaratmak adına nitelikli işgücünü isletmeye çekmek, onları sağlam bir oryantasyon ve eğitim süreci ile geliştirmek, sürekli gözlemlerle katkılarını değerlendirmek ve ödüllendirerek isletmede tutmakla yükümlüdür (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

İşletmelerde nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın pozitif bir boyuta sahip olduğu aşikardır. İşgücü devri ve devamsızlık açısından düşünüldüğünde, bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı da

"şüphesiz" kabul görmektedir. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaj durumuna düşmektedir. Bu durum, bireysel performans yetersizliklerinin giderilmesinde bir işlevsel ya da yönetsel karmaşaya dolayısıyla da aşılması güç ve/veya çözümü zaman alıcı sorunlara yol açabilmektedir. İşyerindeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan bu sorunlar yönetim, yapılan iş, iş yeri ve çalışma şartları ile ilgili norm ve kurallardan ya da çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir. Genel olarak bu karmaşa ya da sorunların temelinde şu nedenler yer almaktadır:

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

İşletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin temelinde bu olguların gözden geçirilmek kaydıyla değerlendirilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi fonksiyonları yer almaktadır. Hem birey olarak, hem de çalışma-proje takımlarındaki farklı rollerde konumlandırılmış bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak, onların kariyer basamaklarını önceden kestirmek ve ona göre planlamak, motivasyonlarını yükseltmek, dolayısıyla tatmin duygularını olumlu yönde etkilemek amacıyla periyodik dönemlerde gözlemlere ve/veya oylamaya dayalı değerlendirmeler yapılmaktadır. Güçlülük ve zayıflık envanteri çıkararak bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, aynı zamanda geri besleme sağlayan ve bireyi daha başarılı kılmaya yönelik bir çaba olarak da görülmektedir. Bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaç, şart ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve/veya iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilmektedir.

2.2 Performans Değerlendirme Kavramı

İsletmelerin faaliyet gösterdiği alanlardaki konumunun tespit edilebilmesi, kıyaslama (benchmarking) yapılarak diğer isletmeler ile aralarındaki olası farkların bulunabilmesi ve işletme içi ve dışı faaliyetlerin niteliğinin geliştirilebilmesi için performansının ölçülmesi önemlidir (Bilgen, 2001).

İsletmelerin genel ya da özel (bireysel ya da bölüm bazlı) performansın belirlenebilmesi; o isletmenin amaç ve görevlerini gerçekleştirmesi sırasında yapılan faaliyetlerin ölçülebilmesi, bunun için de çok çeşitli performans ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi gerekmektedir.

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

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2000). Performans değerlendirme ile tahmin yoluyla eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Bunun sonucu personeldeki yetersizliklerin ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır (Tanyaş, 2001).

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2003).

Bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif değerleme teknikleri söz konusudur. Kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır

Günümüz esnek işletmelerinde performans değerlendirme, yöneticinin performans hedef ve standartlarıyla işgörenin kişisel performansını arttırmasına yol göstermektedir. Performans değerlendirme maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır.

Buradan hareketle; genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan (takımlardan veya organizasyondan) beklenen standartlar (hedefler) ile onların ulaştıkları sonuçların/başarılarının karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir. O halde, performans değerlendirmesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir.

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000). Bu değerlendirmede, "ölçemediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz" sözünün son derece önemli olduğunu göz ardı etmemek gerekir (Işığıçok, 2004). Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işteki verimliliklerinin ve organizasyona yaptıkları katkının belirlenmesinin yanı sıra iş ilişkileri, liyakat, vb. pek çok konudaki başarısının gösterdiği gelişmenin ölçülmesi anlamına gelir. Yapılan ölçüm ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanır. İdeal veya olması gereken performansa ne kadar ulaşıldığı veya bunun ne kadar aşıldığı ise yakalanan

başarının gücünün ölçüsüdür.Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000). Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur.

2.2.1 Performans değerlendirmenin önemi

Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. İşletmede değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte yine insanla sona ermektedir. Birey-işletme uyumsuzluğu işletmenin çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun işletmeyle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu denli önemli bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans öğesi, yönetim ve işletmenin özünü oluşturmamaktadır. Kuşkusuz işletmede, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zor ve risklidir. Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve işletmenin değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerleme sorunu olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca, performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından

sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistem olarak önem taşır (Erdoğan İ., 1991).

Performans yeterliliğini bu kapsam dahilinde ele alan değerleme sistemleri, genel itibariyle, ölçülen performansın geçerli olduğunu test ederek, çalışanların fiili performansını arttırmayı hedeflemektedir. Performans değerleme süreci öncelikli olarak çalışanların iş davranışları ve tutumlarını gözleme-izleme ve bu davranışları sorgulamayı kapsamaktadır.Bireyin yetersiz ya da sorunlu tutum ve davranışlarının kritik ve/veya analiz edildiği değerleme sürecinde, belli aralıklarla çalışanların performans düzeyleri izlenmektedir. Sürecin sonuç aşamalarından olan geri besleme mekanizması ile periyodik olarak bireyin performans düzeyindeki gelişmeler takip edilirken şu unsurları gözardı edilmemelidir.

- İş gerekleri ve yetenekleri kapsamında bireysel performans düzeyini,
- İşyerinde destekleyici iklim yaratma çabalarına çalışanın katılımını,
- Çalışanın sorunlu tutum ve davranışlarının boyutu ve etkileri.

Buna göre, performans değerleme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, diğer yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini de içermektedir.

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

2.2.2 Performans değerlendirmenin amacı

Performans değerlendirmesi ardından yapılan ölçümler sonucunda şu sorulara yanıt bulunur :

- İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu?
- Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı?
- Temel ilkelerden sapma var mı?
- Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu? vb.

Performans değerlendirmenin ana amaçlarını iki grupta toplamak mümkündür:

a) Yönetsel Amaçlar

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, 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 ölçüleri sağlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.

b) Personel Geliştirme Amaçları

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,

- ¤ Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- ¤ Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- ¤ Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak.

2.2.3 Performans değerlendirmenin sağladığı yararlar

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

a) Değerlendiren (Yönetici) Bakımından

- ¤ Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- ¤ İletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi,
- ¤ Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- ¤ Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- ¤ Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- ¤ Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- ¤ Değerlendirme için bolca fırsat,
- ¤ Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- ¤ İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- ¤ Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme.

b) Değerlendirilen (Astlar) Bakımından

- ¤ Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- ¤ Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- ¤ İşten elde edilen doyumun artması,
- ¤ Kendine güven duygusunun artması,
- ¤ Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,

- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi.

c) İşletmenin Geneli Bakımından

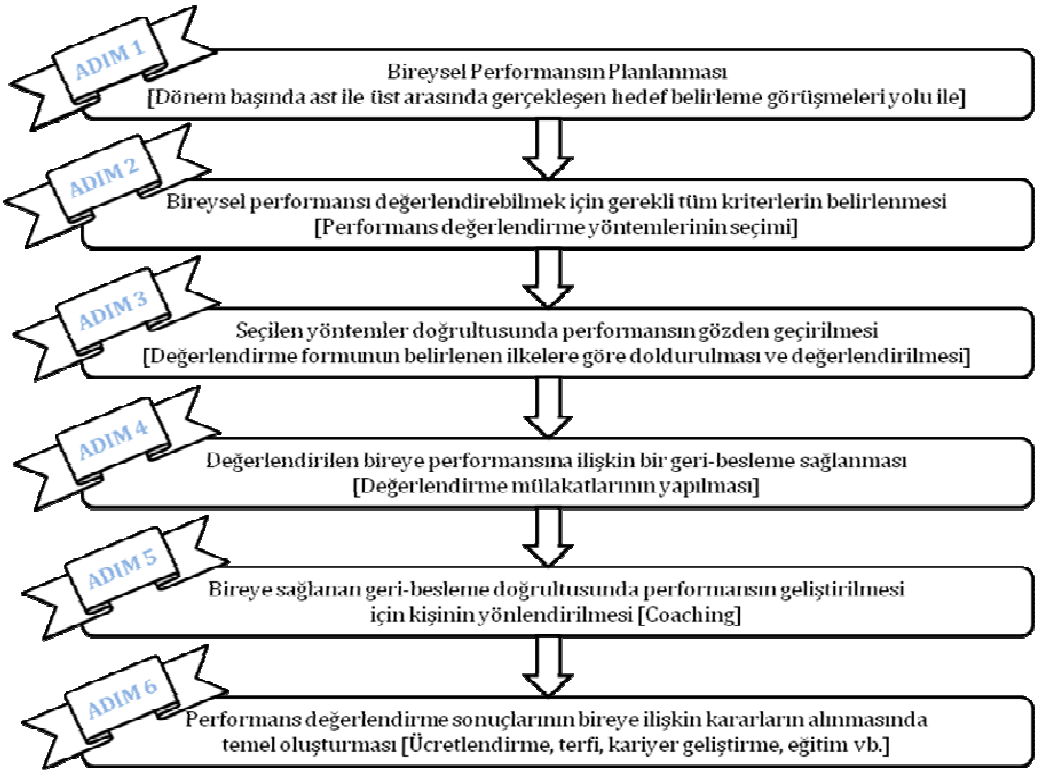
- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Verimlilik ve karlılığın arttırılması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
- Personel devrine ilişkin bilgileri daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin arttırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneği,
- Ücret skalalarını gerçekçi bir şekilde planlanması
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak düşündüğümüzde, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan yönetim sistemi olarak adlandırabiliriz.

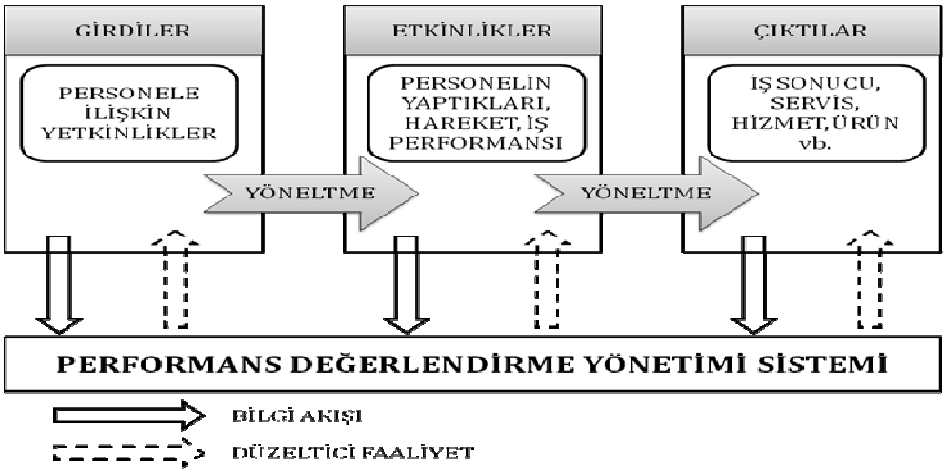
3.1 Performans Değerlendirme Yönetimi Süreci

İşletmeler, performans değerlendirme yönetimi sistemi kurgularken sistemin yapılandırılması öncesi ve sonrasında bir takım faaliyetlerin planlaması ve bunları düzenli bir şekilde Şekil 3.1'de gösterildiği gibi periyodik olarak uygulamaya konması gerekmektedir.



Şekil 3.1: Performans değerlendirme yönetimine sistematik bakış

Bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sistemi'nin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.



Şekil 3.2: Performans değerlendirme yönetimi sistem döngüsü

3.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

3.2.1 Stratejik planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı gelecek iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç, stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

3.2.2 Personel yönetimi

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

3.2.3 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

3.2.4 Ücret yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanısıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerleme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerleme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir.

3.2.5 Kariyer geliştirme sistemi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi

alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetim Sistemi verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır. Bununla birlikte sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, Performans Yönetim Sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturmaktadır.

3.2.6 Rotasyon, iş zenginleştirme vb. uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerleme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

3.2.7 Sözleşme yenileme veya işten çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ KURGUSU

4.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans ölçütleri işletmenin hayati işaretleridir. Neyin önemli olduğu ile ilgili iletişimi kurarlar: Yukarıdan aşağıya doğru, strateji; aşağıdan yukarıya doğru, süreç sonuçları; ve süreçlerle beraber, kontroller ve iyileştirmeler arasındaki bağlantıyı sağlarlar. Performans ölçütleri vasıtasıyla, insanlar işlerinin işletmenin başarıya nasıl götürdüğünü anlarlar. Performans ölçütlerinin belirli stratejik önemi, belki de işletmenin doğru şekilde doğru şeyleri ölçmediğini ortaya koyar.

Performans ölçütleri rutin faaliyete yönelik kararlar almaları, faaliyetleri kontrol ve planlamaları, süreç ve faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini belirlemeleri ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde iş görenleri motive etmeleri açısından yöneticilere yardımcı olmaktadır. Performans ölçütlerinin iki ana amacı vardır. İlki, işlerin mevcut durumu hakkında kullanıcıyı bilgilendirmek ve faaliyetin kontrol edip, planlamak ve uygulanmasında uygun eylemlerin yapılmasını kullanıcıya ifade etmektir. İkincisi ise, iyi yapılan iş için verilecek uygun ödüller (ücret artışı, ikramiye, terfi ve tanınma) açısından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değerlemeyi sağlamaktır. İşletmelerde üst yönetim tarafından belirlenen performans kriterleri nicel ve/veya nitel karakterde olabilir. Performans standartları aşağıda bahsedildiği gibi SMART özelliklere sahip olmalıdır. Buradaki SMART özellikler şunlardır: (Işığıçok, 2004).

Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.



Şekil 4.1: Performans kriterlerinin karakteristik özellikleri

4.1.1 Performans kriterlerinin genel özellikleri

Performans değerlendirme yönetimi sistemlerinin işletmede sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi ve tüm çalışanlar tarafından benimsenerek periyodik olarak çıktı üretebilmesi noktasında kriterlerin mantık ve tutarlı belirlenmesi sistemin işlerliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda performans kriterlerinin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması, bu ölçüde değerlendirmeye alınması önerilir:

- Bireyler yerine grup için kullanılmalıdır,
- Tüm birim ve/veya belirli kişiler için ortaksa ayrıca tanımlanmalıdır,
- Sayısal hedefler içermelidir,
- Stratejik amaçlarla bağlantılı olmalıdır,
- Farklı yönetim seviyeleri için uygun olmalıdır,
- Tahsis edilmiş maliyetleri kullanmamalıdır,
- Uygun olmayan davranışı ve/veya deyimi teşvik etmemelidir,
- Yerine getirilebilir, ölçülebilir ve takibi kolay olmalıdır,
- Aktif, gelecekteki yeniliklere göre değişebilir yapıda olmalıdır,

- Sayı bakımından sınırlandırılmalı, 10'dan fazla olmamalıdır,
- Açık, anlaşılır ve herkes tarafından tek bir anlam ifade etmelidir,

4.1.2 Performans kriterlerinin puanlanması

Her ölçüt sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Ölçütlerin değerlendirilmesi sırasında kullanılan puanlama skalaları sonucun doğruluğu açısından önem teşkil etmektedir. Değerlendirmede 5'li skala metodu, 100'lü ve 10'lu'ya göre daha çok tercih edilmektedir. Buna sebep olarak da skalanın genişlemesiyle puanlar arasındaki anlam kargaşası ve doğru çıktıdan uzaklaşma vb. durumlar gösterilmektedir. Örneğin 10'lu skalada değerlendirici 8 ile 9 puan arasında objektif bir karar veremeyebilmekte, karar verse dahi 8 ile 9 puan arasındaki farkı değerlendirdiği kişiye açıklayamayabilmektedir.

Tablo 4.1: Performans kriterlerinin (hedefleri) puanlanması

	HEDEF ADI				
SÖZEL İFADE	Yetersiz	Yeterlilik Düzeyi Altında	Yeterli	Yeterlilik Düzeyi Üstünde	Yeterlilik Düzeyinin Çok Üstünde
SAYISAL İFADE	1	2	3	4	5

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan ölçütler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

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

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

4.2 Performans Kriterlerinin Reel İşletme Hedefleri İle Karşılaştırılması

Daha önceden de bahsetmiş olduğum gibi performans ölçütlerinin işletme stratejisi, yönetim kararlarına paralel olması, işgören tarafından benimsenmesi ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Bir diğer önemli konu ise; bu ölçütlerin sağlam form ve raporlarla kontrolü ve periyodik takibidir. Performans ölçütleri, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içermektedir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlamaktadır.

Ölçütler, bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Genellikle performans ölçütleri kantitatif (sayısal) ve kalitatif (sözel) olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Kantitatif ölçütler arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı, fire oranı, duruş saati, veri kayıp yüzdesi vb. sayılabilirken; kalitatif ölçütler için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen maddeler sayılabilmektedir.

Yukarıda bahsettiğim gibi performans ölçütleri çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik maddelerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlenen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış ölçüt kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu ölçütler doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilmektedir.

Günümüzde işletmeler ölçütleri belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın ve/veya birimin geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar, erp yazılımları, üretim-satış rakamları vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar.

4.3 Yetkinliklerin Tanımlanması

İşletmelerde her bir pozisyon için farklı görev tanımları yer almaktadır. Söz konusu tanımlar, işgörenin yapması gereken periyodik ve/veya dönemsel işlemleri ve sorumluluklarını göstermektedir. Bu işlemlerin yerine getirilmesi işgörenin beceri ve bilgi birikimi sayesinde sağlanmaktadır. Buradan yola çıkarak işletmelerde tüm pozisyonlar için yetkinlikler belirlenmiştir. Buna göre; yapılacak yer işi yerine getirecek işgörenin çeşitli beceri ve/veya bilgi birikimi, donanıma ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme yönetimi sistemi içerisinde bu yetkinlikler de puanlanmaktadır.

Yetkinliklerden bazıları tüm işletme çalışanları tarafından sahip olunması gereken maddeleri içerirken bazıları sadece yöneticilerin taşıması gereken maddeler olarak ayrılabilir. Bir diğer ayrım da yönetici olmayan işgörenin sahip olması gereken maddelerdir. Örnek olarak, işgörenin temiz giyinmesi, günlük sakal, traş vb. bakımını gerçekleştirmesi işletmede yer alan tüm işgören için sahip olunması gereken yetkinlik olarak kabul edilirken; problem çözme kabiliyeti yalnızca yönetici işgörenlerin sahip olması gereken yetkinlik olarak kabul görmektedir.

İşletmelerdeki İnsan kaynakları birimleri işe alımlar da yine söz konusu yetkinlikleri baz alarak o işe uygun niteliklerdeki çalışanı işe almayı hedeflemektedir. İşgörenin özellikle fonksiyonel ve yöneticilik vasıfları ile ilgili yetkinliklerinin zayıf olması durumunda eğitim programları devreye sokularak işgörenin geliştirilmesi ve performansının daha da arttırılması amaçlanmaktadır.

4.4 Değerlendirme Periyodunun Belirlenmesi

Özellikle kurumsal işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Çalışan değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerleme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun

görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık ve/veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.

4.5 Performans Değerlendiren Personelin Eğitilmesi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerleme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerleme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerleme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörene karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

4.6 Yönetici ve Astlara (Çalışana) Bilgi Verilmesi

Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerleme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır. (Sabuncuoğlu Z., 2000)

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili çalışana yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin çalışana verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel

bilgilerle çalışanın kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşmaktadır.

Oysa bazı yöneticiler çalışana bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranmaktadır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez çalışanı ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörenin birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici çalışana bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir.

Performans değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilmektedir. Bu konuda çalışana yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda çalışanın işinden çıkarılacağı kuşkusu taşınabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak çalışana gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. Çalışana varsa işletme gazeteleri aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi çalışanın sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.

4.7 Değerlendirenlerin Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkanını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır (Uyargil,1998). Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir:

4.7.1 Yöneticilerce (üst tarafından) değerlendirme

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlenmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerleme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerleme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerleme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur.

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur.
Örneğin:

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

4.7.2 Özdeğerlendirme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerleme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. İşgörenden böylesine bir değerleme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar.

4.7.3 Ekip arkadaşlarınca değerlendirme

Aynı ünitede çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerleme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil;1998).

4.7.4 Çalışanca (ast tarafından) değerlendirme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlenmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlenmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerleme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına

bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerleme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

4.7.5 Müşterilerce değerlendirme

Çalışan kişilerin değerlenmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak uyuşmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.

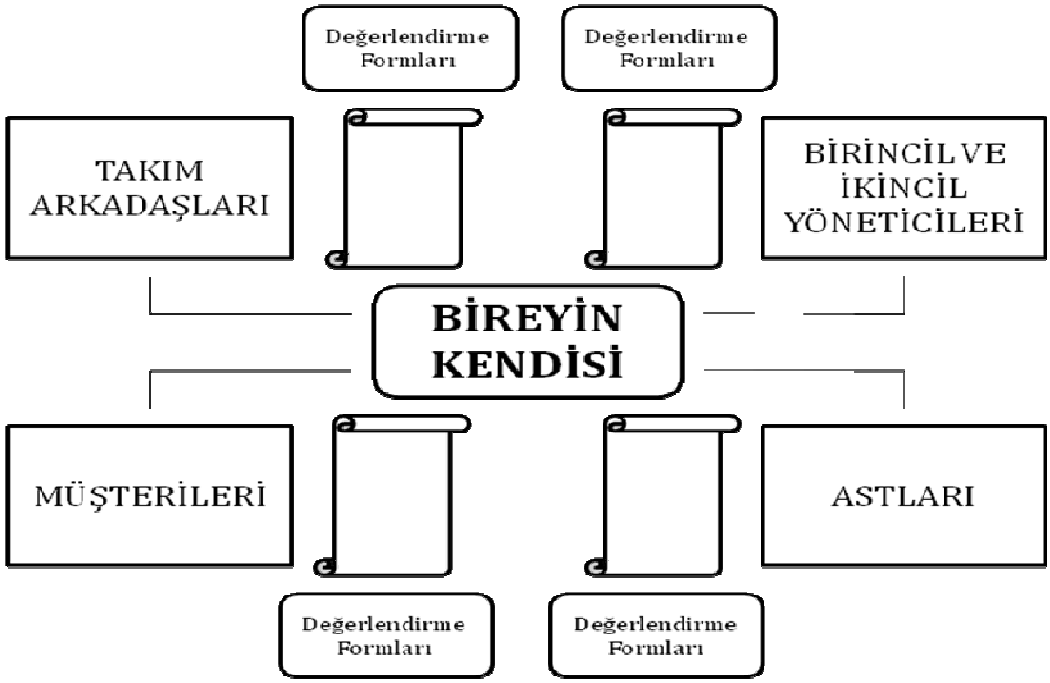
4.7.6 360 derece değerlendirme

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir

Bu değerleme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerleme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibariyle de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir.

Etkili bir Performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme yönteminde bir çok organizasyon, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir.

Organizasyonların İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Ayrıca; organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır. Modelinin işleyişi Şekil 4.2'de gösterildiği gibidir. (Sabuncuoğlu ;2000)



Şekil 4.2: 360 derece performans değerlendirme yönetimi sistematiği

4.8 Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Yapılması

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek istemektedirler. Değerlendirme sonrasında çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin asli görevleri arasındadır. Daha önce bahsettiğim gibi çalışanların performans değerlendirmeleri hiç aksatılmadan periyodik olarak yapılmalıdır.

Yönetim, iş görev ve sorumlulukları ile performans ölçütlerini açık ortaya koymalı performans değerlendirme süreci öncesinde o dönem için değerlendirileceği ölçütleri içeren performans değerlendirme formunu işgörene imza karşılığı açıklamalıdır. Sonuçta işgören hangi ölçütler için değerlendirileceğini bilmeli ve ona göre hareket edebilmelidir.

Değerlendirme süreci sonrasında sistemin en önemli noktası sonuçların işgören ile paylaşıldığı görüşmelerdir. Bu görüşmeler sırasında tüm geri bildirimler değerlendirme formlarında yer alan ilgili alanlara kayıt edilmelidir. Her bir işgören için ayrı ayrı doldurulan formların açık anlaşılır ve sonuç odaklı bir şekilde işgören ile paylaşılması gerekmektedir. Yetersizlik ve/veya başarısızlık durumlarının nedenleri açıklanmalı, bu sürecin olumlu yöne çekilebilmesi için karşılıklı yapılabilecek adımlar konuşulmalıdır.

Performans Değerlendirme görüşmeleri sırasında hedeflenen olgular şunlardır:

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak,
- Görüşülen işgörenin özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak,
- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,
- Görüşülen işgören ile birlikte performansın daha iyi olması için plan yapmak,
- Gelecek değerlendirme döneminde işgörenden nasıl bir performans beklendiğini ve hangi ölçütler göz önünde bulundurulmak kaydıyla değerlendirileceğini ortaya koymak.

Performans görüşmeleri işletmelerde insan kaynakları yöneticileri liderliğinde gerçekleştirilir. Görüşmelerde değerlendirici (işgörenin yöneticisi) ve değerlendirilen (işgören) yüz yüze gelmektedir. Görüşmeyi, insan kaynakları yöneticileri ve/veya uzmanları yürütmektedir. Görüşme nihayete erdiğinde geçtiğimiz değerlendirme dönemi çıktıları (değerlendirilen ölçütler, ölçüm sonuçları, yeterli-yetersiz durumlar vb.) ve önümüzdeki değerlendirme döneminin ölçütleri, yönetimin beklentileri ve işgörenin gelişim planı hakkında elde edilecektir.

4.9 Performans Değerlendirmesinin Yapılması

Etkili bir performans değerlendirme görüşmesi altı basamaktan oluşan bir işlem olarak görülebilir. Modeli oluşturan basamaklar ve becerilerin hepsi, davranış bilimi araştırmaları temeli üzerine oturtulmuştur ve performans değerlendirme görüşmelerini yürütme üzerinde uzman olan yöneticileri, onların uzman-olmayan karşılıklarından ayırt etmek için bulunmuştur. (Rackham and Morgan, 1977).

¤ Karşılıklı Güven İlişkisi Kurulması

Bir yönetici çalışanla, karşılıklı güven ilişkisi kurmak için çeşitli şeyleri yaparken, bu adımı tamamlamada yararlı bulunan iki spesifik beceri; desteklemek ve kendi-kendini ifşa etmektir.

¤ Görüşmenin Açılması

Yönetici performansını açıkça tartışmaya başlaması için çalışanı teşvik edebilmelidir. Görüşmeyi başlatmak için kullanılan yönetim becerisi girişimi başlatmaktır ve iki kısımdan oluşur: görüşme gündemini yeniden ifade etmek ve geniş bir açılış sorusu ortaya atmak.

¤ Başarı ve Kaygıların Tanımlanması, Araştırılması

Üçüncü adımda, çalışan açıkça ve serbestçe; geçmiş değerlendirme periyodu süresince performansı, başarıları, problemleri, kaygıları ve algıları hakkında konuşmaya teşvik edilmelidir. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri; araştırmak, başka sözcüklerle anlatmak ve özet yapmaktır.

¤ Bir İlerleme Planının Geliştirilmesi

Burada yöneticinin rolü yine, çalışana uygun gelişme fikirlerini tanımlamaya yardım eden, fakat çalışana tüm önerileri sağlamayan bir kolaylaştırıcı rolüdür. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri, tepki vermek ve genişletmektir. Tepki verme becerisi; çalışanın gelişme önerilerini kabul etmek, onun yararlarını ve çekincelerini tartışmak ve çalışandan ek önerilerini istemekten oluşur. Genişletme becerisi, bir yönetici tarafından sadece şu koşullar altında kullanılır: Çalışan gelişme fikirlerinin dışına çıktığı zaman, yöneticinin, çalışanın düşünmesini istediği, ek

önerileri vardır, veya çalışan dürüstçe; gelişmeye ihtiyaç duyulduğu üzerinde anlaşsa da, gelişme için herhangi bir yol düşünemiyordur.

¤ Savunmanın Üstesinden Gelinmesi

Bir yönetici savunmayı; görüşme boyunca ne zaman oluşursa tanımalı ve üstesinden gelmeye hazır olmalıdır. Bu basamağı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri; algıları tetkik etmek, noktayı başka türlü ifade etmek, empatik olarak cevap vermek ve son bir çare olarak, konuları kesmek veya değiştirmektir.

¤ Çalışanın Performansının Değerlendirilmesi ve Ölçülmesi

Bu basamak; yöneticinin kolaylaştırıcı rolden değerlendirici olana hareket ettiği yerdir ve çalışana yıl-sonu performans değerlendirmesini ve ölçüm için mantığını verir. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri ‘’Ben’’ mesajlarını kullanmak, görüşmeyi bitirmek ve yeniden işlemektir. Çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme adımı genellikle sadece yıl-sonu performans değerlendirme görüşmelerinde dahil edilir.

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır. Çalışmamızın bu bölümünde uygulamada kullanılan çeşitli yöntemler incelenilecektir ve sonucunda karşılaştırılmaları yapılacaktır.

5.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

5.1.1 İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntem basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde incelenebilmektedir. Basit sıralama yönteminde değerleyici astlarını en iyiden en kötüye doğru sıralamaktadır. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir:

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = n.(n-1)/2 \quad (n = \text{karşılaştırılacak kişi sayısı}) \tag{5.1}$$

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması formülden de görülebileceği gibi karşılaştırma sayısını arttıracağından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır.

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

görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlemesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev ünvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerindeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kanıya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir görüşü ile, müdür yardımcıları listenin başında, daha alt görev ünvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır.

Tablo 5.1: İkili karşılaştırma ile performans değerlendirme

İş Bilgisine Göre Değerlendirme

KARŞILAŞTIRMA	AHMET DURSUN	ELA SABAH	CANAN GÜLER	ERSİN YILDIZ
AHMET DURSUN		-	+	+
ELA SABAH	+		+	-
CANAN GÜLER	-	-		+
ERSİN YLDIZ	-	+	-	

Yaratıcılığa Göre Değerlendirme

KARŞILAŞTIRMA	AHMET DURSUN	ELA SABAH	CANAN GÜLER	ERSİN YILDIZ
AHMET DURSUN		+	-	+
ELA SABAH			+	
CANAN GÜLER	+	-		-
ERSİN YLDIZ	-	+	+	

Sıralama yönetiminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda

üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır.

5.1.2 Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde üstler aslarını performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. Yani performanslarında belirgin farklılıklar yoktur. Örneğin işçilerimizin performans dağılımlarını aşağıdaki gibi düşünebiliriz:

%15 En Yüksek Performans
%20 Yüksek Performans
%30 Orta Seviyeli Performans
%20 Düşük Performans
%15 Çok Düşük Performans

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici çalışanları yukarıdaki gibi dereceler ayırabilir. Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astını açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilmektedir. Başarı sırasına konulmuş astların

performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır.

Bu yöntemler, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.

5.1.3 Direkt indeks yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

5.1.4 Grafik değerlendirme yöntemi

Performans değerlemesinde kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerleme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Grafik değerleme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerleme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez.

Bölüm	İş Adı			Tarih	
	İş Numarası			Derece	
	Derecelendirme				
FAKTÖRLER	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İş Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren Görüşü					
Tarih: …../…../……..				İmza: ……	

Şekil 5.1: Grafik değerlendirme yöntemi performans değerlendirme formu

5.1.5. Kritik olay yöntemi

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerleme yöntemidir.

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde, işgörenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuz beş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır:

- Fiziksel yeterlik,
- Düşünsel yeterlik,
- İş alışkanlıkları ve tutumları,

- ¤ Kişisel özellikler,
- ¤ Karakter.

Kayıtlar bunlara uygun olarak haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Olumlu davranış ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanır. Bu farklı renkte alanlarda yığılmaya göre değerleme yapılır. Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Şekil 5.2'de gösterilmiştir:

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	**Seçenek**	**Olay**	**Tarih**	**Seçenek**	**Olay**
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama Çok önemli ve özel ulaklagelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			Açıklama B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesden önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Şekil 5.2: Kritik olay yöntemi performans değerlendirme formu

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.

Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlenmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlendiklerini 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 değerlendirme yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin başarısı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı, düzgün ve dürüst tanımlar yapabilmelidir. Ayrıca, kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimine de dikkat edilmelidir.

5.1.6 Standartlar yöntemi

Direkt İndeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir.

5.1.7 İşaretleme listesi yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde ölçümü yapan kişi işçilere uygulamak üzere işçilerin çeşitli nitelik ve davranışlarını içeren bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluları bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Tablo 5.3'de örnek kontrol listesi formu görülebilir. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak "daima, sıklıkla, nadiren" gibi ayırımlar da vardır.

Kontrol Listesi Formu

Adı-Soyadı : Departman :
Değerlendirenin Adı : Tarih :

Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam plarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.

Yapılacak işi 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 Yapılacağının açıklanmasını ister.	.....
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.	.....
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 işi yarıda bırakır.	.....
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.	.....
Karmaşık işleri yapmayı sever.	.....
Anlatım güçlüğü çeker.	.....
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	.....

Şekil 5.3: İşaretleme listesi yöntemi kontrol listesi formu

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı arzulanırken derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.

Yapılan araştırmalara göre güvenirlilik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır.

5.2 Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Buraya kadar açıklanan yöntemler; işgörenin geçmiş başarısını esas alan, bireysel performansı ölçmeye yönelik yöntemleri kapsamaktadır. Bu yöntemler her şeyden önce işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, islerinin sonuçlarının gözlenmesine bağlı olarak ve her işgören için ayrı ayrı değerleme yapmaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntemlerden puanlı olanları daha çok kişilerarası karşılaştırma yapma amacıyla uygulanmaktadır (Erdoğan İ., 1991). Çağdaş değerlendirme yöntemi, işgören beklentilerini daha çok ön planda tutmaktadır. Yönteme göre, işgören, organizasyonun bir "iç müşterisi" olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. "Çağdaş değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme, işgörenler için rutinden çok zorunluluk halini almıştır" (Yücel, 1999).

5.2.1 Amaçlara göre yönetim

Çağdaş değerleme yöntemleri; işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onları amaç belirleme sürecine dahil ederek ve güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Werther ve Davis, 1994). Çağdaş değerleme yöntemlerinin özünü oluşturan "Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi", diğer değerleme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir (Bingöl, 1990). Bu yöntem, başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektedir. Amaçlara göre yönetim, bireysel yönetsel sorumlulukların işletme amaçları açısından tanımlanmasını gerektirmektedir.

Bu sistem her yöneticinin plan yapmasını ve astlarının olduğu kadar kendi başarısını da somut sonuçlar açısından değerlemesini mümkün kılmaktadır. Gelir, kar, üretim, satış v.b. alanlardaki beklenen sonuçlar bireysel yöneticinin kontrol edilebilir sorumluluk alanıyla tutarlı olmalıdır. Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.
- Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
- Feedback: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

5.2.2 Değerlendirme merkezi yönetimi

Değerleme merkezi yöntemi, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntem olarak görülebilir. Fakat, bu uygulamada performans değerlemesinin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Bu yöntem performans değerleme tekniği olarak kabul edilebileceği gibi, ise yeni alınan kişilerin yönlendirilmesi konusunda da kullanılabilir. Aynı zamanda, değerleme merkezi yöntemi orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan bir uygulamadır (Erdoğan, 1991).

5.2.3 Psikometrik analiz test yöntemi

Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi de son dönemlerde yoğun kullanılan araçlardan biridir. Buna göre; her insanın doğuştan getirdiği kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, kişilerin farklı bir takım özelliklerinin olması yöneticilerin ve toplumbilimcilerin çalışmalarını da etkilemektedir. Özellikle işgörenin ise uyumunu arzulayan yöneticiler bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararlar almak istemektedir. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine ve kişileri belirli bir zaman diliminde değerleme

isteğinin artmasına yol açmıştır. Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel özelliklerin belirli bir zaman içinde ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, işgörenin performansını artırmak ve işgören – is uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır.

5.2.4 Dengeli değerleme kartı (balanced scorecard) yöntemi

İşletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp oluşturmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır. Balanced Scorecard sistemi ile geleceğin performansını iyileştirmek için gerekli olan prosedürler, sistemler ve insanlara yatırım ve iç yeteneklerin arttırılması için bugünkü ve gelecekteki müşteriler için işletmelerin nasıl değer yaratılabileceği ölçülebilecektir.

Finansal ve finansal olmayan stratejik ölçütleri birbirine entegre eden Balanced Scorecard sistemi işletmenin vizyon ve stratejisini dört alandaki performans ölçütlerine ve amaçlarına dönüştürmektedir (Bourguignon ve diğ. 2004).

Balanced Scorecard salt bir stratejik ölçüm sistemi değil, aynı zamanda stratejik bir kontrol sistemidir. Bu kontrol sistemi içerisinde işletme,

- Stratejinin açıklanması ve güncelleştirilmesi,
- Stratejinin tüm organizasyona duyurulması,
- Departmanların ve kişilerin hedeflerinin strateji ile uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve aralarında uyum sağlanması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli he defler ve yıllık bütçelere bağlanması,
- Stratejik değerlendirmeler ve operasyonel değerlendirmeler arasında uyum sağlanması,
- Strateji hakkında bilgi edinmek ve geliştirmek için geri bildirim sağlanması

işlemlerini gerçekleştirmektedir (Kaplan ve Norton, 2003).

Balanced Scorecard, işletmelerin geçmişte kaydettikleri performansa ait finansal ölçülerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçütlerle bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton 2003).

Aynı zamanda, parasal olmayan başarı göstergelerinin gelecek öngörümünü kullanmaya teşvik ederek üst yönetime karar almada önemli bir etki yaratmaktadır (Rickards, 2003).

İşletmenin üst yönetimi tarafından bu sistemin kullanımı için, tek, sayısal ve stratejik bir gösterge sistemi oluşturulmaktadır. Bunu takiben, işletmenin farklı faaliyet birimlerindeki karar alıcılar, ölçümleri, üst yönetimin koyduğu stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla uygulamaktadır. Balanced Scorecard bir çok yönetim prensibini tek bir enstrüman da birleştirmektedir. Bu prensipler, müşteriye yönelik organizasyonlar, çalışanların yetkilendirilmesi, tam zamanında üretim ve lojistikler, öğrenen örgütler, değişim mühendisliği, risk yönetimi, toplam kalite yönetimi ve değer tabanlı faaliyet yönetimidir.

Bunların yanısıra Balanced Scorecard'da kullanılan ölçütler, yönetime, işletmenin fînansal ve faaliyet performan-sını içeren hızlı, anlaşılır bir fotoğrafını sunmaktadır (Rickards, 2003). Balanced Scorecard kullanımının hedefleri; Mevcut müşterilerle, sağlam ve kalıcı ilişkiler geliştirmek, yeni müşteriler kazanmak ve karlılığı arttırmaktır.

Bu arada, Balanced Scorecard'ın faaliyet tabanlı maliyetleme "activity based costing" ile birçok paralel noktası olduğunu ifade etmek gerekmektedir (Bessire ve Baker, 2004). Bilindiği gibi, faaliyet tabanlı maliyet sistemi Robin Cooper - Robert S.Kaplan - Thomas M Johnson öncülüğünde yeni bir sistem olarak ortaya konmuş, artan genel üretim giderleri ve bunların dağıtımları sonucu ortaya çıkan hatalı maliyet bilgileri önlenmeye çalışılmıştır (Ersoy, 1996). Bu sistemin temel özelliği her bir faaliyetle ilgili maliyet havuzları oluşturularak, endirekt maliyetlerin bu havuzlarda toplanması ve her bir maliyet havuzu ile ilgili maliyet dağıtım anahtarının seçilmesi ve maliyet dağıtımının çok aşamalı olarak gerçekleşmesidir (Ersoy, 1996).

5.2.5 Yetkinlik ve hedef bazlı değerlendirme

Günümüzde pek çok işletmede tercih edilen bu değerlendirme yöntemi, ağılıklı olarak işletme hedefleri ile eş yönlü hareket eden bir takım beceri ve yetkinliğe sahip personelin bu doğrultuda değerlendirilmesi ile sonuç vermektedir. Bu yöntemde personele, ulaşması hatta aşması için bazı hedefler verilir. Personelin değerlendirme süreci içinde bu hedefleri sağlaması beklenir. Süreç içinde yönetsel ve/veya personelin inisiyatifi dışındaki olaylar değerlendirmede kapsam dışı tutulmaktadır. Yöntemde hedefler yönetim tarafından belirlenmekte olup, bu hedeflerin ulaşılabilir ve gerçekçi olması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca hedeflerin değerlendirme dönemi sonucunda raporlarla desteklenmesi sağlanmalıdır.

Yöntem kapsamında dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da yetkinlik kavramıdır. Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmaktadır : "Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır". Başka bir deyişle yetkinlik, işletmelerin, çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanmak koşulu ile "kişisel gelişim"lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir.

Yetkinlikler; işletmenin hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik davranışlardan oluşmaktadır. İşletmeler, piyasadaki konumlarını, rakiplerinin durumunu, çalışanları ve müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak ulaşmak istedikleri başarıyı belirler ve kendilerine bir yön verirler. Bir şirket, ekip ve kişilerin başarı hedeflerinin rakamsal ifadesini "iş hedefleri" olarak tanımlamakta ve mevcut durum ile belirli bir süreç sonunda hedeflenen durum arasındaki farkın ölçülmesini kolaylaştırmaktadır. "İş hedefleri"nin belirlenmesi ile, doğru bir yönlendirme sonucunda işletme süreçlerinin etkinliği artmaktadır. Hedefler, şirket ve çalışanlar

için ”nereye” ulaşılması gerektiğini gösterirken, yetkinlikler ise o hedefe “nasıl” ulaşılacağının ifadesidir. Bu ifade, çalışanlar açısından hedefi anlaşılır hale getirmekte; çalışanların kendi davranışlarını değerlendirerek özeleştiri yapabilmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine imkan sağlamaktadır.

Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geribildirim verilmesi ve kişisel gelişim / kariyer planlarının takip edilebilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması önemlidir. Yetkinliği oluşturan davranışlar mükemmel olanı tarif ettiği için, bu davranışları sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre fark yaratan / fark edilen bir performansa ulaşırlar, dolayısı ile davranışlar ayırt edici özelliğe sahiptir. Yetkinlik ve hedeflerin belirli yüzdeleri alınarak, aylık veya üç aylık periyotlar halinde birinci ve ikinci amirler tarafından değerlendirmeler yapılmaktadır. Değerlendirmeler sonrasında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek aksiyon alınır.

5.3 Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Tarih içerisinde dönemin teknolojik ve iş stili gelişimlerine göre değişimler gösteren ve çağın gerekliliklerini yakalamaya uğraşan performans değerlendirme yöntemleri arasında bir takım farklılıklar söz konusu olup; bunlar Tablo 5.2’te sunulmaktadır.

Tablo 5.2: Performans değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması

Karakteristik	**Geleneksel Performans Ölçütleri**	**Çağdaş Performans Ölçütleri**
Sistemin Temeli	Muhasebe Standartları	İşletme Stratejisi
Ölçüt Tipi	Finansal Ağırlıklı	Operasyonel Ağırlıklı
Kime Yönelik Olduğu	Orta ve Üst Yönetim	Tüm Çalışanlar
Frekans	Haftalık veya Aylık	Saat, gün vb.
"Gerçeklik" ile Bağlantısı	Dolaylı, Yanıltıcı	Basit, Doğru, Doğrudan
Üretim Düzeyi ile İlgisi	İlgili Değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek-Değişken
Lokal- Global İlgisi	Statik- Değişken Değil	Dinamik, Yapıya Bağlı
İstikrarı	Statik- Değişken Değil	Dinamik, Yapıya Bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme
Yeni Gelişim Yaklaşımlarına (JIT, TPM vb.) Desteği	Uyum Sağlaması Zor	Uygulanabilir
Sürekli Gelişime Etkisi	Engelleyici	Destekleyici

Tarihsel değişim boyunca bir takım gelişmeler kaydeden performans değerlendirme yöntemlerinin temel yapısındaki farklılaşma göze çarpmaktadır. Bu kapsamda geleneksel yöntemlerde performansın maddi ağırlıklı olduğunu söyleyebiliriz. Çağdaş yöntemlerde dinamik yapıya sahip sistemler kurgulanıyor, kalite ve üretim gibi birimler de sisteme entegre edildiğinden bahsedebiliriz. Bunların yanı sıra çağdaş yöntemlerde yalnızca yönetim değil tüm personelin sürece dahil edilmesi ve ekip bazlı verimlilik büyük önem taşımaktadır.

6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat uygulamada hiç de öyle olmamaktadır. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

6.1.Hale Etkisi

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

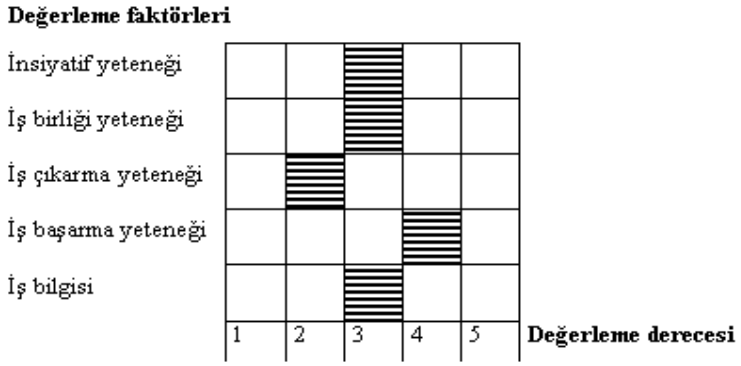
Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

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. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle

değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.



Şekil 6.1: Hale etkisi'nin gösterimi

6.2 Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler "kıt ya da bol notlu öğretmenlere" benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.

Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme 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 edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,

¤ Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de da ha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,

¤ Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği

¤ Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

¤ Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi

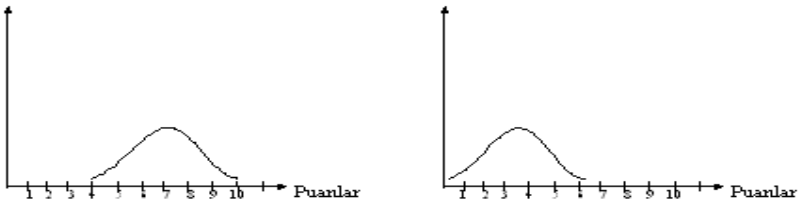
¤ Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,

¤ Organizasyonlardaki standartların aşın derecede yüksek oluşu.

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın belirli derecelere/puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da eliminasyonu için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.

(a) (b)



Şekil 6.2: Değerlendiricinin puanlara eğiliminin gösterimi

Şekil 6.2 (a) da yüksek, 6.2 (b) de ise düşük puanlara yönelen iki ayrı değerlendirme amirinin puanları görülmektedir. Her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması iken, düşük puanlara yönelenin 3'dür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte, sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar yapmak gerekecektir. Örneğin, her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek ya da puanlardan çıkartılacaktır. Puanlamalarda bu tür ayarlamalar yapmak mümkünse de, bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek, ya da faktörleri ve/veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğunu öne sürmektedir.

Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktalardaki puanlardan/derecelerden kaçarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da yukarıda açıklanan olumlu ve olumsuz puanlara/derecelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.

Orta derece/puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemleme becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir. Ayrıca bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım şirketinin kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta faaliyetlerini sürdürmesi gibi. Bu gibi durumlarda astını gözlemleme imkanı sınırlı olan (özellikle belirli performans boyutlarında) yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. Ancak bu gibi durumlarda da, sözkonusu astın değerlendirilmesinde diğer bazı kişilerin değerlendirmelerine başvurulması (örneğin, müşteriler, iş arkadaşları vb.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.

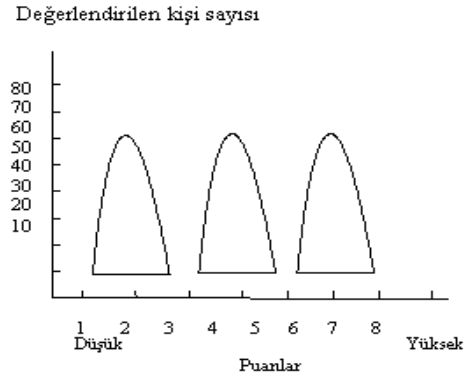
Bazı sistemlerde de yüksek ve düşük puanlara yönelmeyi önlemek için, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu destekler nitelikte açıklamalar yapılması gerekir. Ancak yöneticilerin bu açıklamaları ek bir külfet olarak görmeleri ve bu işi yapmaktan kaçınmaları sonucunda orta puanlara yönelme eğiliminin arttığı durumlar ortaya çıkabilir. Değerlendiricilerin orta puanlara/derecelere yöneldiği durumlarda özellikle üstün performans düzeyindeki kişileri teşhis etmesi güçleşecektir. Aynı şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır.

6.3 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada, kanımızca yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde gözardı etmemelidir.



Şekil 6.3: Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme Gösterimi

6.4 Kontrast Hatalar

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin "vasat" bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür kontrast hataların önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

6.5 Kişisel Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların

bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Aşağıda, özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda değerlendirme hatalarını önlemek ya da azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir.

Değerlendiriciler öncelikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidirler. Astının performansını doğru gözlemleyen amiri bu konuda not/kayıt tutmaya da özendirilmelidir.

7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Çalışanın değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, çalışan verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerleme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. Çalışan değerlemesinde en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz.

Çalışanların biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıkların yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

Konulan standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir.

Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bu ve benzer durumlar sonucu olarak, değerlenen çalışanlar belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilirler.

Kişisel değer yargıları ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman işletmelerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedirler. Örneğin, herkes tarafından başarısı kabul edilen çalışanlar, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla bile bile ve haksız bir surette zayıf olarak değerlendirilebilirler.

¤ Daha sık rastlanan bir durum da kişisel yakınlık nedeniyle değerlemecilerin bazı kişilere hoşgörülü davranmalarıdır. Çok fazla yumuşaklık, değerlemede ön yargı, genel izlenim, göz yumma, belirli kişilerin tercihi gibi nedenlerle işgören değerlemesine gölge düşebilir.

¤ İletişim sisteminin iyi işlemeyişi yüzünden çalışanlar nasıl bir değerlemeye tabi tutulduklarını bilmeyebilirler. Bu durum da değerlemede kullanılan ölçüler, çalışanın kullanıldığını sandığı ölçülerden farklılık gösterebilir. Oysa, çalışanlar kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe çalışan değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez.

¤ Değerlendirme yöntemlerinin çalışanın başarı ve verimini arttırmayı amaçlayan bir önlem gibi kullanılma eğilimi oldukça yaygındır. Oysa bir işgören, işini yapabilecek asgari yetenekten yoksun bulunuyorsa ya da ona yeterli eğitim verilmemişse, çalışanı sadece değerlemeye tabi tutmakla verimin artmasını beklemek doğru olmaz. Hiçbir değerleme programının sağduyulu bir personel seçimi, işe yerleştirme ve eğitim programının yerini tutamayacağı da açık bir gerçektir.

¤ Birçok durumlarda yönetici astlarını değerlemekte isteksiz davranmakta, bu nedenle değerlemenin önemi ve geçerliliği azalmaktadır. Yönetici değerleme sonucu düşük puan alan çalışanın ücretini yükseltmekten alıkoymamak için başarısı yetersiz olan personele ortanın üstünde bir değerlendirme notu verebilir.

¤ Çalışan değerleme sonuçları, işgörene bildirildiği zaman, olumsuz yönde etki ve tepki yaratabilir. Çalışanı güdülemek bir yana, onun başarısının daha da kötüleşmesine yol açabilir. Ancak üstün derecede bir önyargıya sahip kişiler eleştiri ve değerleme karşısında performanslarını daha iyiye götürme yolunda uyarılmış olabilirler.

¤ Çalışanın değerlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir. Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici-çalışan yakınlaşmasını

engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan işletmelerde sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir.

Öte yandan çalışan değerlemesine yöneltilen bir diğer eleştiri de, sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz birçok formalitelere yer verildiği, kırtasiyeciliğe yol açtığı ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya zaman ve ekonomik kaybın çıktığı yolundadır.

Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalardır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerleme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha, kolay çözüm getirebildiğini savunurlar.

Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. İşletme içinde performans değerleme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelini değerlemede yoğunlaşmasına neden olmuştur.

8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASI

Çalışma, gıda sektöründe yer alan bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağını en uygun bir şekilde kullanabilmesi adına insan kaynakları fonksiyonları içerisinde belki de en önemli işlevi sergileyen Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi'nin kurgulanması amacı ile yapılmıştır. Çalışmada belirlenen hedefler, işletmenin vizyonuna ulaşmasında her bir bölüm için yol gösterici olacak, yetkinlikler ise; personelin işletme misyonunu yerine getirmesinde sahip olması gereken becerileri tanımlayacaktır. Bu yolla personelin hangi yetkinlikleri taşıması gerektiği, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve başarması gereken hedefler vb. noktalar daha işe alım sırasında hatta ve hatta öncesinde hazırlanmış olacaktır. Yalnızca işe alım sırasında değil süreç içerisinde personelin tüm gelişim ihtiyaçları da yine sistem yardımıyla sağlanacaktır.

Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi'nin düzgün bir şekilde yapılandırılması ve istikrarlı kullanımı beraberinde işletme verimliliğini getirecektir. Sadece tek bir bölümde değil tüm bölümlerde aynı anda ve ortak hedef doğrultusunda sürdürülmesi neticesinde başarı kaçınılmazdır. Fakat küçük bir nokta özellikle vurgulanmaktadır. Bu nokta, sistemin ilk olarak -yönetim tarafından belirli kriterler ışığında seçilmiş- bir pilot sahada denenmesi, uygulanması ve nihayete erdirilmesidir.

Bu doğrultuda çalışmada işletme tarafından büyük önem taşıyan, üretim sahalarından başlanmıştır. Farklı ürün gamlarında üretim gerçekleştiren işletmede lokomotif olarak belirlenmiş şekerleme üretim sahası pilot bölge olarak seçilmiş ve sistem kurgulama adımları bu bölüm üzerinde tek tek uygulanmıştır. Hesaplamalarda optimum gösterim saplanması adına normal şartlarda üç vardiya çalışan bölümün yalnızca tek vardiyası (2. Vardiya) için yapılmış hesaplamalar gösterilmiştir.

8.1 Firmanın Tanıtılması

Çalışmanın yapıldığı firma, toplamda 40.000 m^2 alan üzerinde konumlanmış, bunun 15.000 m^2sinde sakız ve şekerleme türevlerini üreten, 850 kişilik personeli olan bir aile şirketidir. Yaklaşık 20 yıllık geçmişe sahip olmasına rağmen kapasite anlamında büyük ölçüde yol almış, kalifiye personeli ile projelerini kısa süre içinde hayata geçirmeyi başarmıştır. Hem kendi markalarını üretip pazarlayan, hem de dünya devleri ve Türkiye'deki büyük firmalar için "private label" fason üretim gerçekleştiren firma, teknolojik anlamda da büyük gelişmeler katetmiştir.

Günde sekizer saatten olmak üzere üç vardiya düzeninde üretim gerçekleştiren firma pazar günlerini bakım ve onarım faaliyetleri için planlı duruşlar şeklinde planlamaktadır. Üretim iki ana hattan oluşmakta; sakız ve şekerleme türevlerinin "start" adımından "finish" adımına kadar üretiminde toplamda 70 farklı tezgah kullanmaktadır. Sürecin tamamına yakını otomasyon sisteminde gerçekleştirilmekte; bazı manuel işlemlerin ortadan kaldırılması içinse çalışmalar devam ettirilmektedir.

Ürünün pişirilmesinden kolilenmesine kadar geçen tüm süreçlere ilişkin veriler ERP ile takip edilmektedir. Güçlü bir üretim yönetimi işlevine sahip firmada bilgi sistemleri, mali-idari işler ve insan kaynakları yönetimi vb. destek süreçler de yine ERP ile sisteme dahil edilmekte, bu şekilde tüm sürece entegrasyonu sağlanmaktadır.

Özellikle üretim organizasyonunda düzgün, oturmuş bir hiyerarşi ve buna bağlı bürokrasi yer almaktadır. Üretimde yönetsel ve fonksiyonel anlamda sürecin ilerleyebilirliğini gerçekleştirmek açısından 4 bulunmaktadır. Üstteki ilk kademe yönetsel birçok faaliyeti yürütürken onun altındaki kademe yönetsel ağırlıklı fakat operasyonel anlamda destekçi olarak çalışmakta, alttaki 2 kademe ise fonksiyonel anlamda direkt olarak üretim faaliyetlerinde görev almaktadır.

Günümüz şartlarında yalnızca üretim kapasitesinin gelişmek için yeterli olmadığı düşüncesinde olan firma, özellikle insan kaynakları alanında iyileştirme, geliştirme ve istikrarın sağlanması anlamında bir takım çalışmalar planlamaktadır. Kariyer ve terfi sisteminden, mavi\beyaz yaka personelin eğitim ve gelişim programlarına kadar

içlerinde performans değerlendirmesi sistemi, öneri-yeni fikir ve şikayet yönetimi vb. projelerin de bulunduğu birçok çalışmayı profesyonel destek alarak ve kadrosunu her geçen gün daha da geliştirerek gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada "Performans Değerlendirme Yönetimi Sisteminin Kurulması" projesi tüm süreç adımları ve çıktıları ile birlikte sunulacak ve sistemin gelişimi için farklı çözüm önerileri ileri sürülecektir.

8.2. Pilot Sahanın Tanımlanması

8.2.1 Pilot sahanın seçilmesi

Firma bünyesinde birbirinden farklı karakteristik özelliklere ve imalat süreçlerine sahip üretim sahaların olması her birim için farklı performans değerlendirme yapısının kurulması gereğini doğurmuştur. Bir üretim sahası için kullanılabilen performans kriteri (hedef) başka bir üretim sahası için kullanılamamakta ya da bir üretim sahasındaki hedef değer %10 iken; diğer sahada bu değer çok daha az ya da daha fazla olabilmektedir. Bunların yanı sıra birimler arasındaki organizasyonel hiyerarşi, bürokratik ilişkiler, kademe sayıları ve yetkinlik gereklilikleri anlamındaki farklılıkların söz konusu olması da çalışmanın bölümsel bazlı düşünülmesine neden olmuştur.

Bu çerçeveden bakıldığında firma açısından en kritik bölümden başlanılması kararına varılmış, yerleşmiş bir organizasyon yapısı, dengelenmiş bir görev-sorumluluk tanımlarına sahip olan, kalifiye personeli ve düşük personel devir hızı ile şekerleme üretim bölümü performans değerlendirme sisteminin kurulacağı pilot üretim sahası olarak seçilmiştir.

8.2.2. Pilot sahanın tanıtılması

Şekerleme Bölümü Üretim Sahası'nda firmanın satış cirosu anlamında büyük bir yüzdesini oluşturan şekerleme türevleri imal edilmektedir. 70 kişilik personeli ile üç vardiya düzeninde çalışan ekip iki ana hat üzerinde konumlandırılmıştır. Süreç,

şekerlemenin ana ve yardımcı hammaddelerinin sisteme girişi ile başlayıp, sırasıyla kalıplama, tamburda yağlama ya da şekerleme asit karışımı süreçlerinden geçildikten sonra gerekiyorsa ayıklama işleminin ardından paketlenmeye hazır mamul şeklinde çıkışı ile sonuçlanmaktadır.

Tamamen otomasyonun hakim olduğu imalatta manuel işlem yok denilecek kadar az düzeydedir. İmalat, ürün reçeteleri kontrolünde yapılmakta olup, ürün çeşitliliklerine göre farklı hatlarda gerçekleştirilmektedir. Personel ise, hatların kritik işlem noktaları dediğimiz kontrol ve fonksiyonel bölümlerde konumlandırılmıştır.

İmalat sürecinde üç önemli adım söz konusu olup; bunlardan ilki ürünün "solüsyon" olarak adlandırılan akışkan yapıdaki halinin hazırlandığı pişirme bölümüdür. İkincisi ana üretim tezgahlarının bulunduğu ve solüsyonun tezgaha bağlı kalıplar sayesinde nişasta yüklü tepsiler içinde istenilen formu almak üzere kalıplandığı bölümdür. Sonuncusu ise içinde yaş ürünlerin bulunduğu tepsilerin seksenlik paletler halinde belirli süre kurutulmak üzere bekletilmeye alındığı dinlendirme odalarıdır.

Süreç, ana hammadde olan jelatinin yardımcı hammaddeler şeker, boya ve aroma türevlerinin ürün ağaçları kontrolünde belirli ölçek değerlerinde dev kazanlardan çekişleri ile başlamaktadır. Önceden tanımlanmış ölçeklerde çekilen hammaddeler mikserlerde karıştırıldıktan ve istenilen kıvamı kazandıktan sonra ana tezgaha ulaştırılmakta ve şekil almak üzere kalıplara doldurulmaktadır. Kalıplar kum kalıp yöntemi ile çalışmaktadır. Hat başında boş gelen tepsiler nişasta ile doldurulmakta ardından kalıplama işleminde geçirilmektedir. Bir sonraki adımda solüsyon kalıbın boş kısımlarını doldurmakta, içinde akışkan haldeki ürünlerin yer aldığı bu tepsiler kurutulmak üzere dinlendirilme odalarına alınmaktadır.

Dinlendirme odalarında belirli bir süre kaldıktan sonra istenilen formu ve yumuşaklığı kazanan mamul, tekrar ana üretim hattına alınarak ters çevrilmek suretiyle boşaltılmakta ve ürünler konveyör üzerinde akarak tamburlara dolmaktadır. Tamburda üzerindeki fazla nişasta vb. yardımcı hammaddeler havalandırma metodu ile temizlenmektedir. Eğer ürün şekerli olacaksa bir sonraki tamburda şeker ve asit karışımı ile kaplanmakta, şekerli olmayacaksa direkt olarak kasalara doldurulup,

tartılmaktadır. Bundan sonraki süreç ambalajlamanın olduğu paketleme üretim sahasıdır.

8.2.3. Pilot sahanın organizasyonel yapısının anlatılması

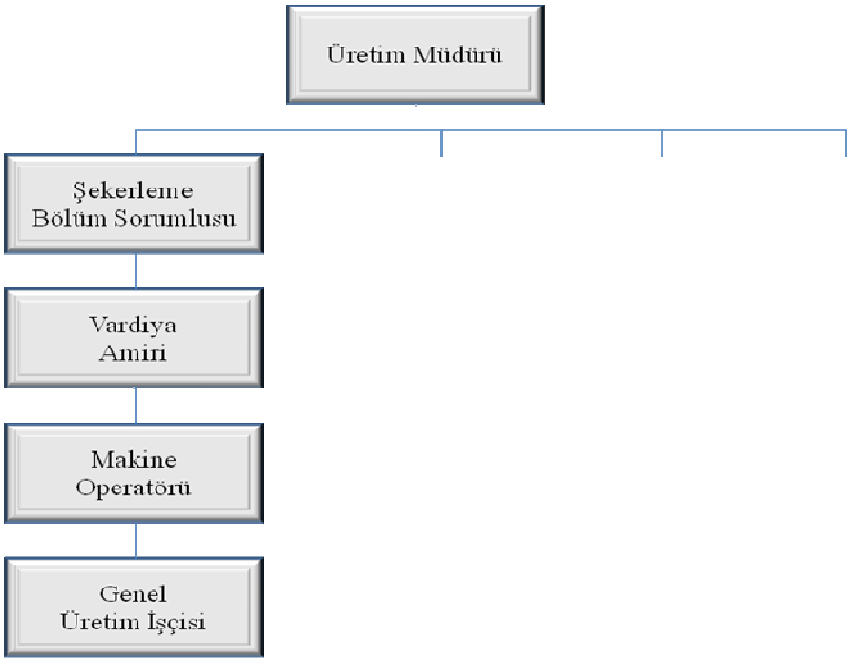
Şekerleme Bölümü süreç olarak hem teknik, hem operasyonel, hem de yönetsel bir takım faaliyetlerin eş zamanlı olarak yürütüldüğü bir üretim sahadır. Bu bağlamda hem hiyerarşik denge, hem de bürokrasinin varlığı sistemin işlevselliğinin artması ve etkin bir şekilde döngü içinde yer alması açısından büyük önem taşımaktadır.

Süreç bünyesinde döngünün sağlıklı akışının sağlanması, mamulün optimum sürede, istenilen kalitede ve uygun maliyetle çıktı haline getirilmesi adına bir takım "Yönetsel Operasyonel" faaliyetler söz konusu olup; bu faaliyetler bölüm sorumlusu ve vardiya amirleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin; üretim anında bir takım hijyen disiplini ve kurallarının sağlanması, sürecin minimum ve maksimum süreç değerleri ve parametrelerine sahip olması, sonuç olarak da istikrarın parti üretimi boyunca devam ettirilmesi, hammadde, yarı mamul ve/veya malzemelerin gerekli miktarda ve zamanında tedarik edilerek cep depo stoklarında bulundurulması, personel talep ve isteklerinin göz ardı edilmeksizin belirli bir önem sırasında çözümlenmeye çalışılması, bölüm sorumlusunu aşan durumlar söz konusu olduğunda üst yönetimle paylaşılması vb. faaliyetlerden bahsedilebilir.

Üretimin devamlı olarak gerçekleştirilmesi firmanın temel amaçlarından biridir. Bu noktada tezgahların istenilen verimle çalışması, maliyet kaybını önleyerek, hedeflenen satış rakamlarına ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Şekerleme Üretim Sahası'ndaki diğer faaliyet, "Fonksiyonel Operasyonel" olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler makine operatörü ve genel üretim işçisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin; tezgahlarda meydana gelebilecek arıza ve aksaklıların önceden tahmin edilerek planlı bakım periyotlarına dahil edilmesi, üretim ünitelerinin düzenli olarak çalıştırılması, atık-fire ve ıskarta oranlarının düşük tutulması adına bir takım yeni fikirler öne sürerek iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi, ıskarta döngüsünün düzenli bir şekilde sağlanması, kullanılamaz haldeki malzemelerin ya da hammadde-yarı mamulün tespit edilerek en kısa sürede çevrim dışına alınarak imha edilmesi, hijyen

kuralları ve disiplinine uygun çalışmaya özen gösterilmesi vb. faaliyetler bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Şekerleme Bölümü organizasyon yapısı Şekil 8.1'de verilmiştir. Direkt olarak üretim müdürüne bağlı olarak çalışan dört kademe yer almakta olup, üstteki ilk iki kademe yönetsel, üçüncü kademe daha çok tezgah ile ilgili operasyonel, dördüncü kademe ise detayda fonksiyonel ağırlıklı olarak görev almaktadır. Yalnızca ikinci vardiyada görev alan bölüm sorumlusuna ek olarak her vardiyada hat başına bir vardiya amiri, bir makine operatörü ve yardımcısı, iki adet pişirme elemanı, bir paletçi, ortacı, malzemeci, tamburcu ile birlikte toplamda altı kişiden oluşan hat kontrol elemanı ve ayıklama elemanı görev almaktadır.



Şekil 8.1: Şekerleme bölümü organizasyon yapısı

Bölüm Sorumlusu, bahsedildiği gibi Üretim Müdürü'ne bağlıdır. Görev tanımında belirlenmiş konular dahilinde inisiyatif alma, sorgulama, fazla mesai çalıştırma ve avans ödeme vb. yetkilere sahiptir. Kendisini aşan durumlarda Üretim Müdürü'nün onayını alarak süreci kesintiye uğratmaksızın devam ettirmekle yükümlüdür. Ayrıca aylık ve haftalık olarak üretim raporları hazırlamakta ve üretim toplantılarında detaylandırmaktadır.

Vardiya Amiri ise direkt olarak Bölüm Sorumlusu'na bağlıdır. Vardiya Amiri, bağlı bulunduğu vardiyada görev alan Makine Operatörü ve Genel Üretim İşçisi'nin sorumluluğunu almaktadır. Vardiya Amiri aynı zamanda Bölüm Sorumlusu ile diğer personel arasında köprü görevi görmekte, operasyonel anlamda personele destek vermekte, raporlamalar, vardiya düzenleri çizelgesi, maaş ve fazla mesai hesaplamaları, izinler vb. konularda süreç yönetimi anlamında da Bölüm Sorumlusu'na yardımcı olmaktadır.

Makine Operatörü genel olarak iki hat şeklinde üretim gerçekleştiren sahada yer alan tezgahtan sorumludur. Ayrıca; Tezgahların arıza kestirimlerinde bulunmak, planlı bakımın mümkün olduğunca kaliteli bir süreçte gerçekleşmesini ve vardiya içerisinde tezgahın planlanan kapasite çalışması için gerekli bir takım ayarlamaların düzgün yapılmasını sağlamak vb. başlıca görevleri bulunmaktadır. Bunların yanı sıra; tezgaha ürün girişleri ve tezgahtan ürün çıkışları ile de yakından ilgilenmek zorundadır.

Şekerleme Bölümü Üretim Sahasında görevli bir diğer pozisyon da Genel Üretim İşçisi pozisyonudur. Genel üretim işçisi başlığı altında yukarıda bahsedildiği gibi bir takım sorumlulukları yerine getiren personel görev almaktadır. Bunlar genellikle tezgahın beslediği hatlara lojistik destek sağlayan yan elemanlar olarak değerlendirilebilir. EK.4'te Genel Üretim İşçisi kapsamına alınan personelle ile ilgili bir "Görev Detayları Tablosu" yer almaktadır. Örneğin; paletçi sürekli olarak tezgaha dinlendirme odalarından ürün (paletler halinde tepsiler içinde) taşımakla yükümlüdür. Pişirme Elemanı ise; tezgaha ürün çekişlerinin yapılabilmesi adına reçeteler yardımıyla temel hammadde ve yardımcı hammaddelerin otomasyon dahilinde dolanımını sağlamaktadır.

Firma genelinde Şekerleme Bölüm Sorumlusu ve Vardiya Amiri beyaz yaka, Makine Operatörü ve Genel Üretim İşçisi ise mavi yaka statüsünde yer almaktadır. Bölüm Sorumlusu tek bir vardiyada çalışmakta ve vardiya amirinden raporlamalar alarak genel süreci yönetmekte, üretim akışını sürekliliğini sağlamaktadır.

8.2.4. Pilot sahanın demografik yapısının anlatılması

Şekerleme Bölümü Üretim Sahası personel yapısı anlamında firmanın en istikrarlı bölümüdür. Firmanın bel kemiği olarak nitelendirilen bölümde şekerlemenin pişirme aşamasından mamul haline gelinceye kadarki tüm adımları yoğun bir çalışma gerektirmektedir. Hat üzerinde yer alan tezgahlar son derece karmaşık bir düzene sahip olmakla birlikte periyodik olarak bakım onarım gerektirmektedir. Çevrimin başarılı bir şekilde akış göstermesi için personelin dikkatli davranması, ortaya çıkabilecek farklı durumlar karşısında pratik çözümler geliştirebilmesi ve gıda üretimi olduğu için hijyen kuralları ve disiplinine uygun çalışmaları gerekmektedir. Personelden yalnızca imalat anında değil, üretim sahasına girildiğinden itibaren son derece hassas davranması, sorumluluk bilinci içinde hareket etmeleri ve özenli çalışmaları istenir.

İmalatın neredeyse tamamına yakını (ayıklama işlemi dışında) teknik bilgi ve beceri gerektirmektedir. Bu yüzden personelin büyük bir çoğunluğunu teknik ve meslek lise mezunu operatörler oluşturmaktadır. Özellikle gıda üretildiği için vardiya içersinde imalat süresince tüm süreç değer ve parametrelerinin kontrollü ve istikrarlı bir şekilde takibi için gıda teknikerleri görev almaktadır. Bu durum, hem imalat süreci hem de ürün yapısı açısından dikkat edilen bir konudur.

Personel demografisi itibariyle değerlendirmek gerekirse Şekil 8.2 (a)'da gösterildiği gibi cinsiyet anlamında yoğun olarak erkek personel ağırlıklıdır. Özellikle vardiya çalışma düzenine sahip olduğu ve gerek tezgah, gerekse de süreç anlamında teknik bilgi ve beceri gerektirdiği için personel erkek yoğundur. Tezgah işlevselliğinin arttırılması ve planlı duruş sürelerinin optimum sürede tamamlanması açısından bu durum büyük önem taşımaktadır. Yapılan analizler neticesinde ideal ağırlık dağılımı %75'e %25 şeklinde bahsedilebilir.

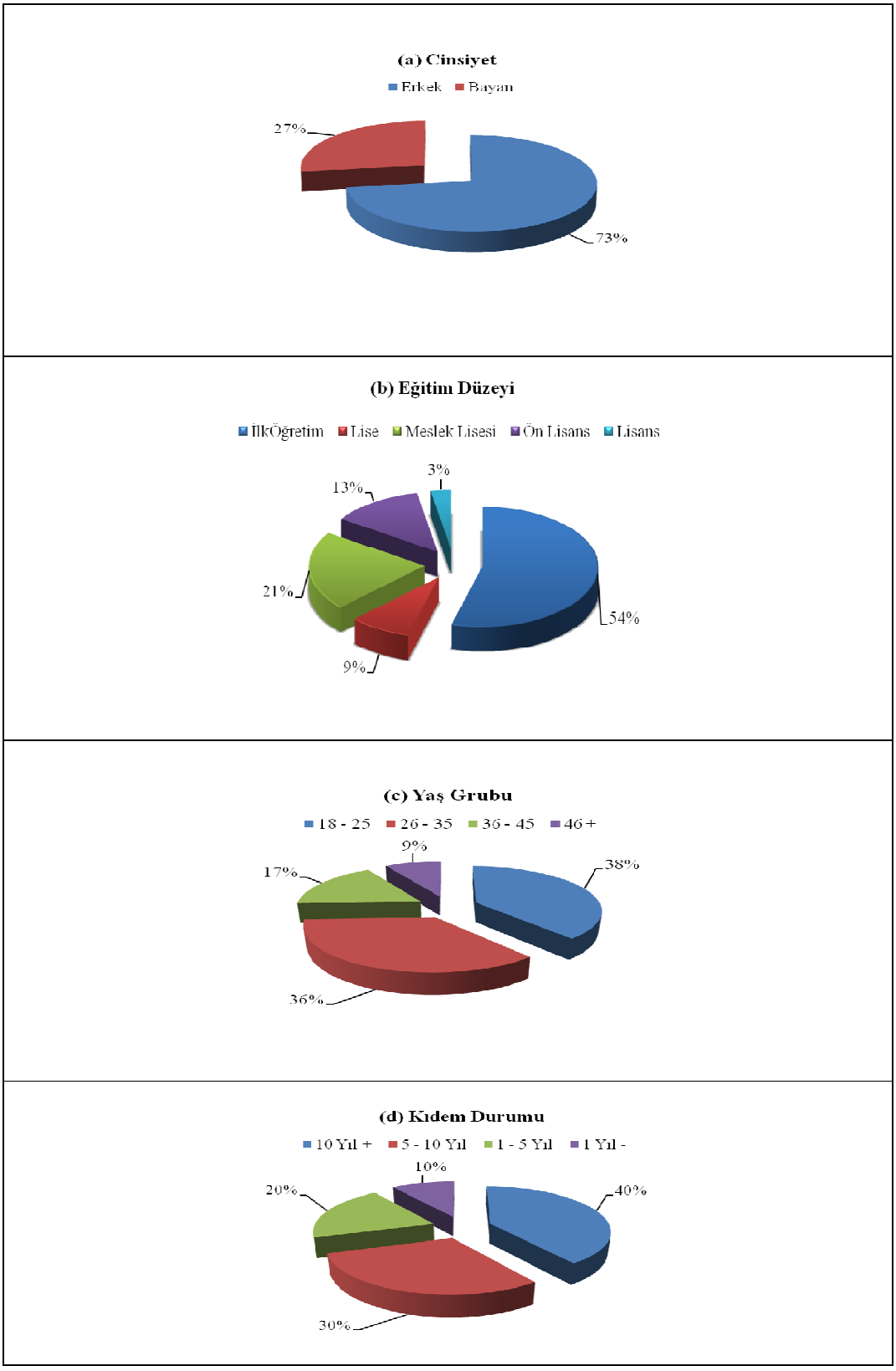
Cinsiyet kadar dikkat edilen bir diğer önemli konu da eğitim düzeyidir. Şekil 8.2 (b)'de gösterildiği gibi lise ve üzeri eğitim düzeyinde ağırlıklı meslek yer almaktadır. Bu durum tıpkı cinsiyette olduğu gibi teknik bilgi gereksinimini ortaya koymaktadır. Genel üretim işçisi pozisyonunda yer alan birkaç personel dışında tüm çalışanların en

az meslek lisesi mezunu olması imalat kalitesini ve tezgah verimini olumlu yönde etkilemekte dolayısıyla müşteriden olumsuz geribildirimlerin sayısı toleranslar dahilinde gelişmektedir. Otomasyon dolayısıyla genel üretim işçisinin görev aldığı süreçlerdeki aksaklıklar genel süreci pek etkilememekte fakat özellikle tezgah ve çevresinde direkt olarak etkileşimli personelin yarattığı bazı aksaklıklar küçük sıkıntılar meydana getirebilmektedir.

Özellikle makine operatörleri ve tezgah ile yakından ilişkili elemanlar teknik meslek liselerinin makine ve/veya elektrik-elektronik bölümlerinden mezundur. Bu durum; karmaşık yapıya sahip, tezgahların ve kompleks parçalarının uzman şekilde kullanımına destek vererek arıza, boş bekleme, teçhizatın yanlış onarımı sonucu plansız duruşlar, hatalı parametre girişi vb. aksaklıkların yaşanma sıklığını optimum düzeyde tutmaktadır.

İmalat sürecinde en az makine operatörleri kadar etkin bir diğer pozisyonda görev alan vardiya amirleri de özellikle süreç değerlerinin yakalanması ve korunması noktasında kritiklerdir. Şekil 8.2 (b)'de gösterildiği gibi %13 ön lisans mezunu görev almaktadır. Vardiya amirleri genellikle gıda teknikerleri ya da kimya bölümü mezunu olup; gıda ve süreç güvenliği, geriye dönük izlenebilirlik ve genel süreç yönetimi konularında görev almaktadır.

Şekerleme Bölümü Üretim Sahası karakteristik yapısı itibariyle yoğun bir tecrübe ve beceri gerektirmektedir. Bu nedenle çalışanların yalnızca teknik bilgiye sahip olmaları değil aynı zamanda bu teknik bilgiyi nerde ve nasıl kullanması gerektiği de bilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu durum öncelikle imalat sürecini, sonrasında da hattın tüm adımlarını tanımaktan geçmektedir. Yalnızca eğitimle değil deneyimle de pekiştirilmesi gerekmektedir. Şekil 8.2 (d)'de gösterildiği gibi personelin büyük bir ağırlığı uzun yıllardır aynı üretim sahasında görev almakta, süreci, imalatın diğer süreçlerle bağlantısını ve tezgahları çok iyi tanımaktadırlar.



Şekil 8.2: Şekerleme bölümü demografik yapısı

8.3. Performans Kriterleri (Hedeflerin) Belirlenmesi

Şekerleme Bölümü Üretim Sahası ile ilgili mevcut durum analiz çalışmasının tamamlanmasının ardından süreç, iş analizleri ve organizasyonel yapı göz önünde bulundurularak görev, yetki ve sorumluluk tanımları revize edilmiştir. Bunun yanı sıra üst yönetim ile birlikte bir dizi değerlendirme toplantısı düzenlenmiş ve hedefler tartışılmıştır.

Firmanın varlığını sürdürebilmesi için süreçlerin tek bir seferde, istenilen kalitede, düşük maliyet ve işçilikle, optimum sürede tamamlanması, bu süre içerisinde de atık-fire gibi dönüşümü olmayan direkt olarak çöpe giden faaliyetlerin mümkün olabildiğince minimize edilmesi, ıskarta gibi geri dönüşümü olabilen faaliyetlerin ise kısa süre içerisinde sürece dahil edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Üretimdeki istikrarın bir yansıması olan müşteri şikayetleri ve denetimlerinin de firma hedefleri içindeki yüzdesi büyüktür. Hem iç hem de dış müşteri anlamında geri dönüşlerin mümkün olduğunca minimize edilmesi hatta ve hatta yok edilmesi gelecek dönem hedefleri arasında büyük pay almaktadır. Bir gıda işletmesi olduğu için temizlik ve hijyen kurallarının hassas bir nokta olduğunun tüm çalışanlara empoze edilmesi açısından performans kriterleri arasında onlara da yer verilmesi iyileşmeyi hatta gelişmeyi tetikleyici faktör olacaktır.

Yaklaşık 15.000 m^2lik bir alanda üretim gerçekleştiren ve hatrı sayılır bir üretim kapasitesine sahip firmanın, tezgahlarının çok kısa bir süre için bile duruşu büyük olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bu yüzden duruşlar da performans kriterleri arasında yer almış olup, büyük bir ağırlığa sahiptir.

Hedeflerin belirlenmesi, kimlere yükleneceği ve oranlarının neler olacağı konusu ilgili yapılan üç oturum halinde yapılan toplantıda İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Üretim Müdürü, Şekerleme Bölüm Sorumlusu, İnsan Kaynakları, Kalite Sağlama ve Entegre Yönetim Sistemleri Müdürleri'nin katılımları sağlanmıştır. Yapılan beyin fırtınası ve rapor yorumları neticesinde Tablo 8.1 elde edilmiştir.

Tablo 8.1'de gösterildiği gibi on adet performans kriteri imalat sürecindeki farklı kademelerin her biri için ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Buna göre; Bölüm Sorumlusu on adet, Vardiya Amiri sekiz adet, Makine Operatörü yedi adet ve Genel Üretim İşçisi ise altı adet hedef üzerinden değerlendirilecektir.

Söz konusu hedeflerden bazıları bölüm bazlı, bazıları ise; pozisyonel bazlı olarak değerlendirilecektir. Örneğin "H2" ve "H8" Kodlu hedefler bölüm bazlı olup; tüm personel için aynı puanlanacaktır. Bunun sebebi bu hedeflerin başarılması için tüm bölümün takım halinde hareket etmesi gereğidir. Bunun dışındaki hedefler ise her pozisyon için ayrı puanlanacaktır.

8.3.1 Performans kriterlerinin detaylandırılması

HEDEF1: Değerlendirme dönemi için öngörülen temel hammadde sarfiyatları ile gerçekleşen sarfiyat farklarının fire oranları kadar olması.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Finansal Hedefler" başlığı altında incelenmiştir. Firmanın dönemsel olarak takip ettiği iki değer bulunmaktadır. Bunlardan ilki ürün ağaçları kapsamında ilgili ürünü üretirken harcanması gereken hammaddelerin tonaj anlamındaki değeri, ikincisi ise fiiliyatta yani gerçekleşen üretimde meydana gelen harcanan hammaddenin tonaj anlamdaki değeridir. Bu iki değerin arasındaki farkın sistemde tanımlanan toleranslar dahilindeki fire farkına eşit olması hedeflenmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken sistemdeki fire oranlarının belirli periyotlarda revize edilerek sürekli olarak güncel tutulması olacaktır.

"HEDEF1" yalnızca "Bölüm Sorumlusu"nun sağlaması gereken bir hedef olarak düşünülmektedir. Çünkü, bu hedef tamamen stratejik bir hedeftir. Bu noktada karar mekanizması olarak sorumlusunun tek başına hedefi başarması istenmektedir.

Tablo 8.1: Şekerleme üretim sahası hedeflerin personel bazlı dağılımı

	HEDEFLER	BS	VA	MO	GÜİ
H1	Değerlendirme Dönemi için öngörülen temel hammadde sarfiyatları ile gerçekleşen sarfiyat farklarının fire oranları kadar olması.	X			
H2	Hijyen Ekibi tarafından tespit edilen nişasta ve şeker atığı oranının toplam üretimin %0,15'ini geçmemesi.	X	X	X	X
H3	Toplam duruş süresinin makine başına 180 saati aşmaması. (planlı bakımlar hariç)	X		X	
H4	Malzeme kaynaklı sebeplerden duruş süresinin olmaması. (satınalma sebepleri hariç)	X	X		
H5	Toplam uygunsuz ürün miktarının toplam üretime oranının %5'i geçmemesi.	X	X	X	X
H6	Toplam ıskarta miktarının toplam üretime oranının %1'i geçmemesi.	X	X	X	X
H7	Cep depo stoklarının toplamda %3, ürün başına %5 farkla tutturulması.	X	X		
H8	Ayda bir yapılan AIB denetiminden en fazla 2 minör uygunsuzluk alınması.	X	X	X	X
H9	Dış müşteri şikayet adedinin 10'u geçmemesi.	X	X	X	X
H10	Paketleme tarafından tespit edilen uygunsuz ürün miktarının toplam üretime oranının %0,1'i geçmemesi.	X	X	X	X

BS: Bölüm Sorumlusu
VA: Vardiya Amiri
MO: Makine Operatörü
GÜİ: Genel Üretim İşçisi

HEDEF2: Hijyen Ekibi tarafından tespit edilen nişasta ve şeker atığı oranının toplam üretimin %0,15 ini geçmemesi.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Süreç Hedefleri" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile şeker ve nişasta atık oranlarının minimizasyonu amaçlanmaktadır.

Firmada üretim müdürüne bağlı üretim hijyen sorumlusu ve ona da bağlı hijyen görevlileri bulunmaktadır. Bu görevliler üretim esnasında oluşan hammadde atıklarını tespit etmekte ve tonaj anlamında ölçümleyerek aylık olarak yönetime raporlamaktadır. Firmada atık kavramı geri dönüşümü olmayan ve direkt olarak çöpe giden her şey için kullanılmaktadır. Bu nedenle atık oluşumu, dolayısıyla da atığın takibi büyük önem taşımaktadır.

"HEDEF2"deki sağlanması gereken değer (%0,15) geçtiğimiz iki yılın çıktıları incelendikten ve belirli bir tolerans verildikten sonra saptanmıştır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta atığın manuel tartılması sebebiyle oluşabilecek tutarsızlıklardır. Bu ölçümlerin kalibre edilmiş hassas bir tartıda ve kalifiye eleman tarafından yapılması sağlanacaktır.

"HEDEF2" tüm şekerleme bölümü için ortak hedef olarak belirlenmiştir. Bunun sebebi söz konusu atığın üretim sürecinin herhangi bir noktasında oluşabileceği olasılığıdır. Dolayısıyla atık tezgah başında oluşabileceği gibi, cep depoya alınması sırasında da olabilir. Kısacası bu atıktan hem operasyonel anlamda çalışan personel hem de yönetsel anlamda görev alan personel sorumlu olabilmektedir.

HEDEF3: Toplam duruş süresinin makine başına 180 saati aşmaması. (planlı bakımlar hariç)

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Süreç Hedefleri" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile boş beklemeler ya da plansız arızalanmalardan dolayı yaşanan duruşların ortadan kaldırılması sağlanarak ürün ve

üretim maliyetlerindeki gereksiz şişkinlikler indirilecek ve üretim maliyetlerinde düşüş sağlanarak pazarda rekabet gücü arttırılacaktır.

Şekerleme Üretim Bölümü'nde iki adet ana tezgah bulunmakta, bunlar yardımcı ünitelerle birlikte çalışmaktadır. Pişirme tezgahları veya tamburlarda meydana gelebilecek bir arıza tüm hattın durmasına, dolayısıyla üretim planında aksamalar meydana gelmesine neden olacaktır. Bunun yanı sıra tezgahın bulunduğu alandaki hammadde tanklarından birinin hasar görmesi, zemin ya da tavanda beklenmedik bir durumla karşılaşılması dahi plansız duruşları beraberinde getirecektir. Dolayısıyla üretimdeki duruşlar yalnızca tezgah kaynaklı olmamaktadır. Her ne kadar planlı bakımlar olsa da yardımcı ünitelerdeki ya da destek birimlerdeki aksamalar hattın durmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tezgah başına aylık maksimum 180 saatlik duruş hedeflenmektedir. Çalışmanın gelecek hedeflerinde bu sürenin 100 saate düşürülmesi amaçlanmaktadır.

"HEDEF3"ün sağlanmasında "Bölüm Sorumlusu" ve "Makine Operatörü" ile birlikte görev alacaktır. Sisteme genel açıdan bakılacak olunursa yardımcı ünitelerle tezgahların entegrasyonu için "Bölüm Sorumlusu", tezgahın genel durumu ile ilgili de "Makine Operatörü" sorumlu tutulmaktadır. Bu doğrultuda tezgahlarda oluşabilecek arızaları önceden tahmin edip ona göre çözümler üretmek ikisinin de ana görevleri arasında yer almaktadır.

HEDEF4: Malzeme kaynaklı sebeplerden duruş süresinin olmaması. (Satınalma sebepleri hariç)

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Süreç Hedefleri" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile üretim sırasında meydana gelebilecek malzeme yokluğu, malzemenin eksik getirilmesi ya da kusurlu veya hatalı olarak bulundurulması, tarihi geçmiş veya kullanılamaz halde tedarik edilmesi vb. sebeplerden dolayı oluşabilecek duruşların önüne geçilmiş olacaktır.

Satın alma departmanı tarafından üretim planı dahilinde firmaya zamanında getirilen direkt malzeme ya da sarfların yine üretim planı kontrol edilerek "Vardiya Amir"leri

tarafından cep depolarda doğru bir şekilde muhafaza edilmesi gerekmektedir. Üretim planları bir gün öncesinden belirli olduğu için "Vardiya Amir"leri günlük olarak cep depo stoklarını kontrollü bir şekilde istifleyebilmelilerdir. Bu noktada gelen malzeme ya da sarfların üretimi aksatmayacak adet, kullanılabilirlik ve doğrulukta olması gerekmektedir. ERP Programı üzerinde cep depo stokları "Vardiya Amir"leri tarafından kontrol edilmekte olduğundan üretimde bu sebepten dolayı oluşabilecek bir aksama neticesinde sorumluluk "Vardiya Amiri"nde olacaktır.

"HEDEF4"ün sağlanmasında sorumluluğun büyük bir kısmı "Vardiya Amiri"nde geriye kalan kısmı ise yöneticisi olarak "Bölüm Sorumlusu"ndadır. Bunun sebebi "Bölüm Sorumlusu"nun ERP sistemi üzerinde günlük olarak sistemi, üretim planını hammadde, yarı mamul ve malzeme hareketlerini izleme zorunluluğudur. Sonuçta; "Vardiya Amiri"nin gözünden kaçan bir noktayı daha yetkin, tecrübeli ve eğitimli olan "Bölüm Sorumlusu"nun yakalaması gerekmektedir.

HEDEF5: Toplam uygunsuz ürün miktarının toplam üretime oranının %5'i geçmemesi.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Süreç Hedefleri" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile üretim verimliliğinin arttırılması amaçlanmaktadır. Buna göre; girdi olarak sisteme dahil edilen hammadde, yardımcı hammadde ve yarı mamullerin bir araya getirilerek oluşturacağı ürün miktarının harcanan tonajla -belirli toleranslar dahilinde- eşit tonajda mamul çıktısı sağlaması istenir. Şayet üretim istenilen verimlilikte gerçekleştirilemediyse girdi miktarı çıktıya göre hatrı sayılır oranda fazla olacaktır. Bu doğrultuda aradaki fark fire-atık ya da ıskarta olarak sistem dışına atılacaktır. Bu noktada ıskartayı diğer ikisinden ayırmak gerekir. Çünkü ıskarta belirli oranlarda tekrardan döngü içine alınabilir fakat ıskartanın yeni üretim içindeki oranı çok az olduğundan bazen ıskartanın da büyük bir kısmı atık olarak çöpe gitmektedir.

Üretim esnasında meydana gelebilecek fire, atık ve ıskartaların sorumluluğu genel olarak tüm bölümün üstündedir. Fakat paylar eşit olmayıp genellikle ağırlık "Makine Operatörü" ve "Genel Üretim İşçisi" üstündedir. Çünkü atık, fire ya da ıskartanın

üretim esnasında meydana gelmesi personelin dikkatsizlik, önemsememe veya dalgınlık vb. tutumlarından kaynaklanmaktadır. Örneğin; tezgah ayarlarında yapılan küçük ayar hataları ürünün şekil bozukluğu, erime, çarpıklık, eksik çıkması vb. şekilde üretilmesine dolayısıyla da ıskartaya ayrılmasına neden olmaktadır. Diğer bir taraftan paletçinin içi nişasta dolu paletleri tezgaha çekerken talimata uymayıp olması gerekenden farklı bir şekilde taşıma gerçekleştirmesi, paletin devrilmesine ve bir palet nişastanın atık olarak sistem dışına atılmasına sebep olacaktır. Bunun gibi onlarcasını saymak mümkündür.

HEDEF6**:** Toplam ıskarta miktarının toplam üretime oranının %1 i geçmemesi.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Süreç Hedefleri" başlığı altında incelenmiştir. "HEDEF6" ile "HEDEF5" birbiri ile direkt ilişkili ve doğru orantılıdır. "HEDEF6"nın sağlanması "HEDEF5"in bir kısmının gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Bu hedefin sağlanması ile yine üretim verimliliğinin arttırılması ve hammadde kaybının toleranslar dahilinde tutularak önlenmesi amaçlanmıştır.

Iskarta, üretim esnasında ürün hammadde bileşenleri tutarlı olan fakat şekil ve yapısal anlamda standartlara uyum göstermeyen ürünler olarak düşünülebilir. Üretim neticesinde oluşan ıskartanın kalitesinin korunumu için düzgün koşullarda hijyenik bir ortamda muhafaza edilmesi ve kısa bir süre içerisinde tüketilmesi gerekmektedir.

Üretim esnasından ıskarta kazanından çekilecek ıskarta miktarı ürün ağaçlarında tanımlanmış olup, sistem tarafından otomatik olarak çekilmektedir. Her ürünün içinde olması gereken ıskarta yüzdesi farklıdır. Iskarta kullanımı ürünün şekerli ya da yağlı olmasına göre de farklılık gösterir.

Sonuçta bu kadar kısıt varken üretim esnasında her ne kadar geri dönüşümü olsa da ıskarta üretiminin söz konusu olması pek de avantajlı bir durum olarak düşünülemez. Bu nedenle üretilen ıskartanın, üretim miktarının belirli yüzdesini geçmemesi gerekir Tıpkı "HEDEF5"te olduğu gibi "HEDEF6"da da sorumluluk dağılımı aynı kabul edilmiştir. Her ne kadar ıskarta oluşumu "Makine Operatörü"nden kaynaklanıyor olsa da "Genel Üretim İşçisi" de bir kontrol noktası olarak tezgahtan çıkan mamulün

belirlenmiş kalite standartlarına uygun olmaması durumunda erken teşhis ile süreci düzeltmekle sorumludur.

HEDEF7: Cep depo stoklarının toplamda %3, ürün başına %5 farkla tutturulması.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Süreç Hedefleri" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile gereksiz miktar ve ölçüde hammadde, yardımcı hammadde, yarı mamul ve malzeme sarfiyatının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Bu hedef ERP sistemi ile fiili cep depo arasındaki dengenin kurulması adına tanımlanmıştır.

Aylık talep tahminleri doğrultusunda gerçekleştirilen üretim planı, ERP sistemi üzerindeki hammadde ve malzemeler dikkate alınarak yapılmaktadır. Sistemde eksik ya da yetersiz sayıda görülen hammadde ve malzemeler ise satın alma tarafında tedarik edilmektedir. Bu çevrim içerisinde üretim bölümleri belirli periyotlarla fiiliyattaki cep depo stoklarını ERP sistemin ile karşılaştırarak hataları düzeltmekle yükümlüdür. Stoklardaki tolerans dışı durumlar tüm firma sistemini alt üst etmeye yetmektedir. Bu durum siparişlerin bir sonraki aya kalmasına kadar varabilmektedir. Kısacası cep depo stoklarının fiili-sistem eşitlemesi çok hassas bir konu olarak kabul edilmektedir.

ERP sisteminde üretim esnasında sıkıntı yaşanmaması adına tedariği zor, yurtdışından getirilen ya da nadir bulanan, yalnızca mevsiminde yetişen ve üretilen hammadde ve yardımcı malzemeler için toleranslar daha önceden belirlenmiştir. "HEDEF7"de de bu toleransların dışına çıkılmaması amaçlanmıştır.

Üretim bölümlerinde cep depolarının kontrolünden Vardiya Amirleri sorumlu olduğu için "HEDEF7"nin sağlanması da onların sorumluluğundadır.

HEDEF8**:** Ayda bir yapılan AIB iç denetiminden en fazla 2 minör uygunsuzluk alınması.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Süreç Hedefleri" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile şekerleme üretim sahasının gerek hijyen, gerek personel disiplini, gerekse de kalitesel prosedür ve talimatlar anlamında standart bir düzeye ulaşması amaçlanmaktadır.

Gıda sektöründe tüm dünyaca bilinilirliği olan ve kendini kanıtlamış dünya devlerinin sahip olduğu AIB (American International Bakery) sertifikası, firmaların üretim koşulları, personeli, prosedür ve talimatlarından tedarikçilerine kadar uzanan süreçlerin kabul edilmiş standartlara uygunluğunu göstermektedir. Bu sertifikanın alınması özellikle de ihracat yapan firma için büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda periyodik olarak ayda bir düzenlenen iç tetkiklerde en fazla 2 minör uygunsuzluk alınması hedeflenmektedir. "HEDEF8"in sağlanmasında "Bölüm Sorumlusu" başta olmak üzere tüm bölüm personeli sorumlu olarak kabul edilmiştir. Denetimler ağırlıklı olarak personel disiplini, hijyen, talimat ve prosedürlere uyum üzerine yoğunlaştığından dolayı "Genel Üretim İşçisi" sorumluluk anlamında pastadan büyük pay almaktadır. "Genel Üretim İşçisi"nin hijyen kurallarına bağlı bir şekilde çalışması, bunu alışkanlık haline getirmesi ve devamlı olarak uygulaması gerekmektedir.

HEDEF9: Dış müşteri şikayet adedinin 10 u geçmemesi.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Müşteri İlişkili Hedefler" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile dış müşteri şikayetlerinin minimize edilmesi amaçlanmaktadır.

Firmanın gelişimi ve zaman içerisinde oluşan mesleki körlüğün aşılarak süreçlerde iyileştirmeler sağlamak adına müşteri geri bildirimleri çok büyük önem taşımaktadır. Fakat, üretim ve hijyen kaynaklı müşteri şikayetlerinin toleranslar üzerinde olması satışları olumsuz yönde etkileyerek, firma adına dezavantaj yaratacaktır.

"HEDEF9"un sağlanmasında şekerleme bölümünde görevli tüm personel sorumlu tutulmaktadır. Fakat, ağırlık daha çok "Makine Operatörü" ve "Genel Üretim

İşçisi"ndedir. Bunun sebebi de diğer personele oranla ürün ve tezgah ile daha yakından ilgili olmaları ve kontrol noktalarında yer almalarıdır.

Hattın her noktasında görev aldıkları için ters giden durumlarda gerekli düzenlemeleri ve makine ayarlamalarını yapmak adına inisiyatiflerini kullanmaları istenir. İnisiyatiflerini aşan durumlarda ise; bir üst yöneticilerine durumu bildirerek gerekenin yapılması konusunda aksiyon almaları gerekmektedir.

Bunların yanı sıra özellikle şikayet olarak gelen konulardan bir tanesi de hijyen kurallarına uyulmadığı için karşılaşılan durumlardır. Örneğin; üretim sahasında takı takılması sonucu ürünün içine düşen taş parçası ya da makine bakımı ardından tezgah üzerinde bırakılan bir vida parçası, ya da bone takılmamasından dolayı ürün üstüne düşen bir saç teli gözden kaçarak ambalaj içine karışabilir. İşte tüm bu durumlar "Genel Üretim İşçisi"nin konu ile ilgili daha da dikkatli olması gerektiğini vurgulamaktadır.

HEDEF10: Paketleme tarafından tespit edilen uygunsuz ürün miktarının toplam üretime oranının %0,1 i geçmemesi.

Bu hedef, Performans Değerlendirme Sistemi içerisinde "Müşteri İlişkili Hedefler" başlığı altında incelenmiştir. Bu hedefin sağlanması ile iç müşteri şikayetlerinin minimize edilerek bir sonraki seviyede ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır.

Şekerleme Bölümü'nde üretimi gerçekleştirilen mamuller ayrı bir birim olarak faaliyet gösteren Paketleme Bölümü'ne alınmakta ve ambalajlanmaktadır. Paketleme Bölümü de tıpkı Üretim Bölümü gibi üretim planı kapsamında çalışmaktadır. Paketleme süreci üretime göre biraz daha hassastır. Mamul şeklinde bekleme alanlarına alınan şekerlemelerin en kısa süre içinde ambalajlanması gerekmektedir. Farklı sebeplerden dolayı hat önünde gerçekleşen yığılma ve beklemeler mamulün kurumasına ya da yumuşamasına neden olmaktadır.

Bu durumların söz konusu olmaması için üretimden gelen ürünlerin belirli standartlarda derhal ambalajlanabilecek şekilde ürünler olması gerekmektedir.

Üretimden gelen ürünlerin paketleme bölümü kalite kontrol elemanları tarafından uygunsuz olarak tespit edilmesi durumunda ürün kasaları karantina altına alınacak ve hem paketleme makinelerinin üretim planında sapmalar yaşanacak, hem de mamulün ambalajlama öncesinde standardını yitirmesi olasılığı artacaktır.

"HEDEF10"un sağlanmasında "Genel Üretim İşçisi" birincil derecede sorumludur. Çünkü paketlemeye geçmeden önce ayıklama kısmında görev aldıkları için ters bir durum söz konusu olduğunda bir üst yöneticilerine başvurarak konu ile ilgili aksiyon almaları gerekmektedir. Ayıklama bölümü mamullerin paketleme alanına geçirilmeden önceki son üretim aşamasıdır. Bu adımda şekil ve yapısal anlamda standartlara uymayan ve iç ve/veya dış şikayet olarak firmaya geri gelecek mamullerin kasalar içinde kontrolü yapılmaktadır. Buna göre ayıklama işlemi gerçekleştirilerek sağlam mamulün paketleme alanına geçirilmesi sağlanmaktadır. Bunun dışında kalan personel için ise eşit ağırlıkta ve daha düşük sorumluluk paydasında değerlendirilmektedir.

Hedefin neler olduğu ve temelde neler içerdiğinin belirlenmesinin ardından hedeflerin sistem içerisindeki ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo 8.2'de gösterildiği gibi dört ana pozisyon için sorumlu olduğu her bir hedef için ağırlık değerleri saptanmıştır. Örneğin; Hedef1 yalnızca Bölüm Sorumlusu pozisyonu için hedef (performans kriteri) olarak düşünülmüş, diğer pozisyonlar için dikkate alınmamıştır. Bölüm Sorumlusu'nu kendi içinde gözlemlediğimizde; tüm hedefleri arasında Hedef1'in ağırlığının %5, Hedef2 ağırlığının %10, Hedef8 ağırlığının ise; %30 olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra; Makine Operatörü'nü kendi içinde gözlemlediğimizde Hedef2 ağırlığının %10, Hedef5 ağırlığının %20 ve Hedef6 ağırlığının ise%15 olduğu görülürken, Hedef1, Hedef4 ve Hedef7 için değerlendirilmeyeceği açıkça görülmektedir.

Tüm hedeflerin pozisyonel bazda kendi içinde toplamı %100 olarak alınmıştır. Sistem dahilinde hedefler azaltılır ya da arttırılırsa hedef ağırlıkları yeniden gözden geçirilerek belirli oranlarda hedeflere dağıtılacak ve yeniden toplamlarının %100 olması sağlanacaktır.

Tablo 8.2: Hedef ağırlıklarının (HA) dağılımı

HEDEFLER	HEDEF AĞIRLIĞI (HA)			
	BÖLÜM SORUMLUSU	***VARDİYA AMİRİ***	***MAKİNE OPERATÖRÜ***	***GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ***
HEDEF1	%5	-	-	-
HEDEF2	%10	%10	%10	%15
HEDEF3	%10	-	%20	-
HEDEF4	%5	%15	-	-
HEDEF5	%10	%10	%20	%20
HEDEF6	%10	%10	%15	%15
HEDEF7	%5	%25	-	-
HEDEF8	%30	%15	%15	%25
HEDEF9	%10	%10	%15	%15
HEDEF10	%5	%5	%5	%10
TOPLAM	***%100***	***%100***	***%100***	***%100***

8.4. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme Sistemi kurgulanması sürecinde (hedefler) performans kriterleri kadar önemli diğer boyut da personelin görev, pozisyon ve bölüm için ne ölçüde uygun olduğunu, eksik veya fazlalıklarının kestirimini sağlayacak yetkinlik konusudur. Yetkinliklerin belirlenmesi aşamasında üç oturumdan oluşan bir toplantı dizisi gerçekleştirilmiş, beyin fırtınası yapılarak şekerleme bölümü üretim sahasında görev alan personelin sahip olması gereken yetkinliklerin neler olduğuna karar verilmiştir. Toplantı İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Üretim Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, Şekerleme Bölüm Sorumlusu ve Makine Operatörü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlk oturumda elliyi aşkın yetkinlik tanımı üzerinde konuşulmuş, daha sonraki oturumlarda adet aşağı çekilerek alt başlıklar halinde

Tablo 8.3'de gösterildiği gibi sınıflandırılmıştır. "Kurumsal" ve "Fonksiyonel Yetkinlikler" her kademedeki personel için değerlemeye alınıyorken, "Yönetsel Yetkinlikler", Genel Üretim İşçisi pozisyonu dışındaki personel için değerlemeye alınacaktır.

Tablo 8.3: Yetkinliklerin personel bazlı dağılımı

YETKİNLİKLER		BS	VA	MO	GÜİ
KURUMSAL	Sorumluluk Bilinci	√	√	√	√
	İş Verimi ve Kalitesi	√	√	√	√
	Güvenilirlik	√	√	√	√
	Detaylara Hakim Olma	√	√	√	√
	Organizasyonel Bağlılık	√	√	√	√
	Hijyen Bilinci	√	√	√	√
FONSİYONEL	Strese Dayanıklılık ve Esneklik	√	√	√	√
	Gelişime Yatkınlık	√	√	√	√
	Zihinsel Çaba	√	√	√	√
	İletişim Becerisi	√	√	√	√
YÖNETSEL	Belirsizlikle Başa Çıkma	√	√	√	
	Değişim Odaklılık	√			
	Delege Etme	√	√		
	Diğerlerini Geliştirme	√	√	√	
	İkna Yeteneği	√			
	İnsan Değerlendirme Yaklaşımı	√			
	Başkalarını Bilgilendirme	√	√	√	
	Liderlik	√	√		
	Toplantı Yönetimi	√			
	Motive Etme	√			
	Planlama Ve Organizasyon Becerisi	√	√		
	Performans Odaklılık	√			
	Takım Çalışması ve İşbirliği	√	√		
	Bilgi Yönetimi	√			

8.5. Performans Değerlendirmesinin Yapılması

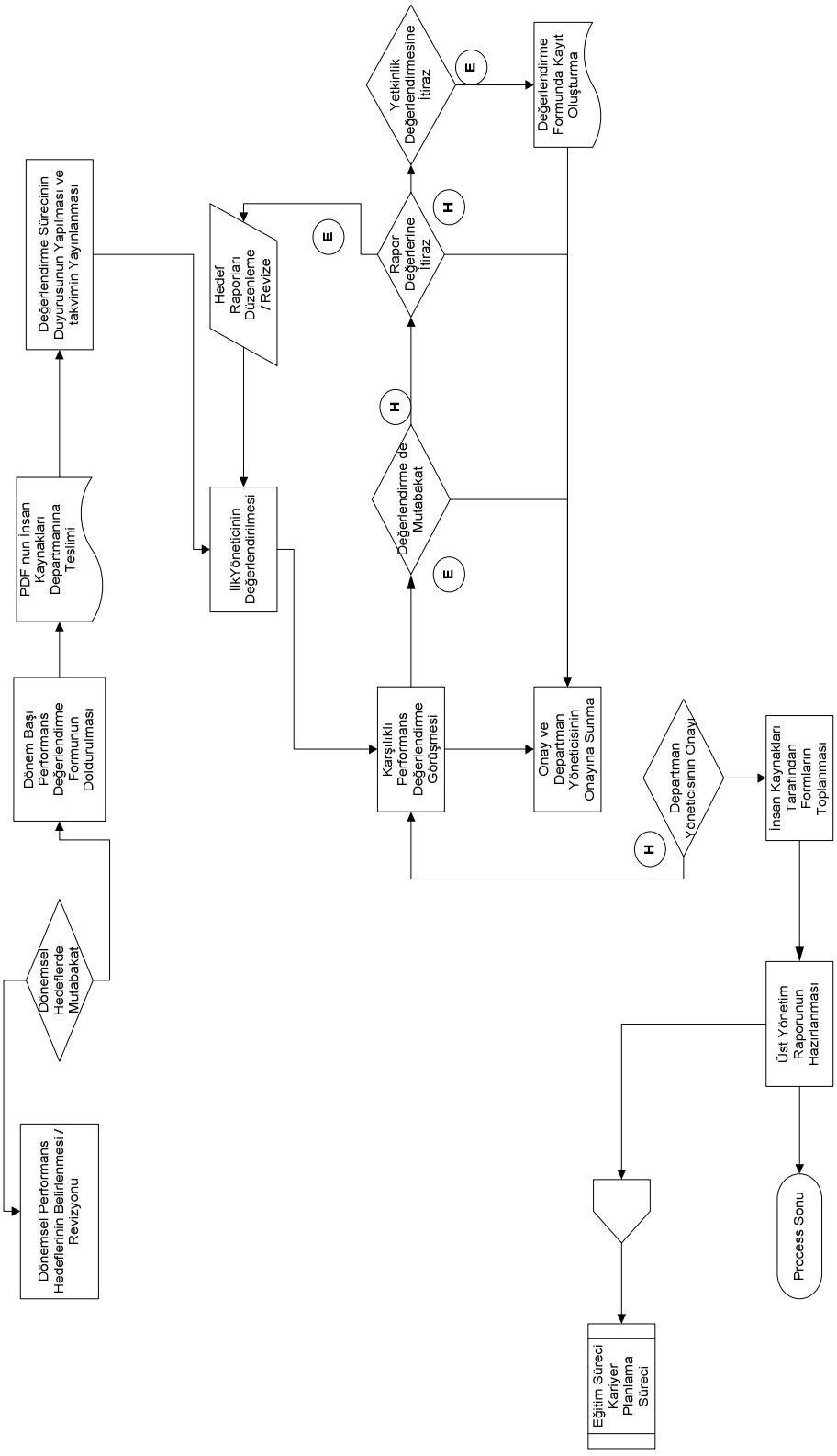
Performans kriterleri ve yetkinlik tanımlarının ardından değerlendirme periyotlarının belirlenmesi adımına gelinmiştir. İşletmede değerlendirmelerin aylık olarak yapılması kararı alınmıştır. Şekil 8.3'te akışı çizilen performans değerlendirme süreci dönem başı görüşmeleri ile başlamaktadır. Buna göre; değerlendirme dönem başı görüşmeleri her dönemin ilk haftası içinde 3. işgünü yapılacaktır. Bu görüşmede personele değerlendirme dönemi ile ilgili hedefleri ve kendisinden beklenecek yetkinlikleri açıklanacaktır. Ek 2'de yer alan Performans Değerlendirme Formu'nu imza karşılığı kendisine gösterilecek ve karşılıklı mutabakat sağlanacaktır.

Önümüzdeki döneme ilişkin dönem başı değerlendirme görüşmelerinden iki gün sonra geçmiş olan döneme ilişkin değerlendirme görüşmeleri düzenlenecektir. Bu görüşmeler yaklaşık olarak geçmiş dönemi takip eden ayın ilk haftası içinde 5.işgünü olarak planlanmaktadır. Bu iki değerlendirme görüşmesi arasında da hedef raporların incelenmesi sağlanacaktır. Bu raporlar Ek 3'te yer alan "PTR" (Performans Takip Raporu) olarak isimlendirilmekte olup, İnsan Kaynakları Müdürü tarafından firmada kullanılan ERP programından çekilecektir.

Performans değerlendirme sürecinde Tablo 8.4'te gösterildiği gibi "Değerlendirilen" ve "Değerlendirici" olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Örneğin; Bölüm Sorumlusu astları arasında yer alan Vardiya Amiri'ni, Vardiya Amiri ise kendisine bağlı olarak çalışan Makine Operatörü ve Genel Üretim İşçileri'ni değerlendirecektir. Bölüm Sorumlusu ise Üretim Bölüm Müdürü tarafından değerlendirilecektir.

Tablo 8.4 Değerlendirme matrisi

DEĞERLENDİRİCİ	**DEĞERLENDİRİLEN**			
	BS	***VA***	***MO***	***GÜİ***
ÜRETİM MÜDÜRÜ	**x**			
BS		x		
VA			x	x
MO				
GÜİ				



Şekil 8.3: Performans değerlendirme süreci akış şeması

Değerlendirme görüşmelerinde "Değerlendirilen"in yanı sıra "Üretim Müdürü" ve "İnsan Kaynakları Müdürü" de yer alacaktır. İnsan Kaynakları Müdürü oturum başkanı olarak görev alacak, görüşmelerin optimum sürede ve maksimum işlevsellikte yapılmasından sorumlu olacaktır. Bu doğrultuda görüşmelerin bir gün içerisinde tamamlanması planlanmaktadır.

Görüşme sırasında "Değerlendiren", "Değerlendirilen" ile Performans Değerlendirme Formu üzerinde giderek konuşacak, her bir hedef üzerinde yapıcı tartışmalar sağlanacaktır. PTR'deki tablolar, imalat değerleri, gözlem sonuçları değerlendirilecek, "Değerlendirilen"in eksik olduğu noktalara temas edilecek, gelişimi için ne gibi aksiyonlar alınabileceği konusunda fikir paylaşımlar gerçekleştirilecektir. "Değerlendirilen"in varsa soruları alınacak, çözüm arayışları sağlanacaktır. Ardından "Değerlendirici"nin, "Değerlendirilen" hakkındaki kısa yorumları alınacaktır.

Süreç esnasında karşılaşılabilecek başka bir durum da Değerlendirilen"in itirazıdır**.** Bu itiraz, performans kriterleri için olabileceği gibi, yetkinlik puanlaması ya da süreç bünyesindeki diğer adımlarla da ilgili olabilir. Bu noktada İnsan Kaynakları Müdürü inisiyatifinde değerlendirme görüşmesi uzatılabilecek ya da ertelenebilecektir. Ertelemenin söz konusu olduğu durumlarda bir sonraki görüşme diğer dönemi etkilemeyecek şekilde planlanacaktır. Görüşmelerin uzaması ya da ertelenmesi İK tarafında sisteme giriş işlemlerinin planlanan tarihten sapmalara neden olacağından bu durum yönetim tarafından sıcak karşılanmamaktadır.

Değerlendirme görüşmelerinin ardından İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülen raporlama ve dosyalanma süreci başlayacaktır. Performans Değerlendirme Formları üzerindeki hedef değerler ve yetkinlik puanlamaları her bir personel için açılan Excel sheet üzerinden takip edilecektir. İnsan Kaynakları Müdürü tarafından tüm formlar gözden geçirilerek gözden kaçan ya da standart dışı noktalar kontrol edilecektir. Kontrol işlemi sonrasında "GPD" olarak isimlendirilen Genel Performans Değerlendirme raporu hazırlanacak ve üst yönetime sunulacaktır.

8.6. Puanlama Hesaplamalarının Yapılması

Performans Değerlendirme Sistemi'nin en kritik adımı, Performans Takip Raporu (PTR) baz alınarak her bir pozisyon için puan hesaplamalarının yapılmasıdır. Hem hedefler, hem de yetkinlikler 5'li puan skalası yardımıyla oylanacaktır. Buna göre; 1 puan, değerlendirilenin bahsedilen hedef ya da yetkinlik ile ilgili çok yetersiz olduğunu gösterirken; 2 puan, değerlendirilenin yetersiz, 3 puan yeterli düzeyde, 4 puan istenilen düzeyin üzerinde; 5 puan ise; gereksiz derecede istenilen düzeyin üstünde şeklinde tanımlanmaktadır. Tablo 8.6. (a), (b), (c) ve (d) den, Tablo 8.10'a kadar hesaplamalarla ilgili detayı göstermek amacıyla örnek olarak 2. vardiyada iki üretim hattında görevli personelin puanlama hesaplamalarına yer verilmiştir.

$$AHP = \sum_{i=1}^{10} Ai * HPi \tag{8.1}$$

AHP: Ağırlıklı Hedef Puanı

HP: Hedef Puanı

A: Hedef Ağırlığı

i: Hedef Sayısı

$$AYP = ORT\left[\left[\sum_{i=1}^{10} KYP + \sum_{i=1}^{10} FYP + \sum_{i=1}^{10} YYP\right]\right] \tag{8.2}$$

AYP: Ağırlıklı Yetkinlik Puanı

KYP: Kurumsal Yetkinlik Puanı

FYP: Fonksiyonel Yetkinlik Puanı

YYP: Yönetsel Yetkinlik Puanı

i: Yetkinlik Sayısı

$$PEN = HAN + YAN \tag{8.3}$$

$$PEN = \sum_{i=1}^{10} AHP * HKY + \sum_{i=1}^{10} AYP * YKY \quad (8.4)$$

PEN: Performans Değerlendirme Notu

HAN: Hedef Ağırlıklı Notu

YAN: Yetkinlik Ağırlıklı Notu

AHP: Ağırlıklı Hedef Puanı

AYP: Ağırlıklı Yetkinlik Puanı

HKY: Hedefin Katkı Yüzdesi

YKY: Yetkinliğin Katkı Yüzdesi

i: Yetkinlik Sayısı

Tablo 8.5'te Şekerleme Bölümü Üretim Sahasında görevli her bir pozisyon için puanlamada kullanılacak hedef ve yetkinlik ağırlıkları gösterilmektedir. Katkı Yüzdesi Matrisi'ne göre her bir pozisyon için ayrıca belirlenmiş katkı yüzdeleri söz konusu olup; örneğin Bölüm Sorumlusu ve Vardiya Amiri daha çok yönetsel ağırlıklı çalıştığı ve yetenekten ziyade liderlik, yönlendirme, süreç iyileştirmesi vb. tanımları yerine getirmekle yükümlü olduğu için diğer pozisyonlara oranla hedef katkı yüzdeleri farklı (daha fazla) alınmıştır. Diğer taraftan Makine Operatörü ve Genel Üretim İşçisi için beceri ve teknik bilgi daha çok ön plana çıktığı için onların da hedef katkı yüzdeleri farklı alınmıştır.

Tablo 8.5: Katkı yüzdesi matrisi

DEĞER	**AĞIRLIKLAR**			
	BÖLÜM SORUMLUSU	VARDİYA AMİRİ	MAKİNE OPERATÖRÜ	GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ
HEDEF	70%	60%	80%	80%
YETKİNLİK	30%	40%	20%	20%

Tablo 8.6'da gösterildiği gibi Bölüm Sorumlusu, Üretim Müdürü tarafından puanlanmıştır. Burada; Hedef Puan (HP) alanları Bölüm Sorumlusu'nun üstü tarafından her bir hedef için ne kadar sağlandığına ilişkin beş üzerinden oyları verilmiştir. Sonrasında bu puanlar her bir pozisyon için ayrı değerlendirilmiş hedef ağırlıkları ile çarpılmıştır. Sonuçta ortaya Ağırlıklı Hedef Puanı (AHP) çıkarılmıştır. Benzer puanlamalar diğer pozisyonlar için de yapılmıştır. Her bir pozisyonun üstü tarafından tek tek hedefler için oylar verilmiş, ardından ağırlıkları ile çarpılarak sonuç elde edilmiştir. Puanlamanın hesaplanması Formül (1) de gösterildiği gibi yapılmaktadır.

Hesaplama adımlarının kolay bir şekilde gösterilmesi adına normalde üç vardiya çalışan personelin yalnızca tek bir vardiyada çalışan pozisyonlar için gösterim yapılmıştır. Buna göre; ikinci vardiya örnek olarak alınmış olup, bu vardiyadaki bir bölüm sorumlusu, iki vardiya amiri, iki makine operatörü ve yirmi bir adet genel üretim işçisine ilişkin ortalamalar gösterilmiştir.

Sistemin kurgusunda bölüm sorumlusu dışında kalan üç pozisyon için de kendi aralarında ortalaması belirlenerek aynı pozisyon içerisinde ortalamayı tutturan ya da tutturamayan personelin gözlemlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 8.6: Bireysel bazlı ağırlıklı hedef puan (ahp) hesaplanması

PERSONEL	PUANLAMALAR																				
	H_1	A_1	H_2	A_2	H_3	A_3	H_4	A_4	H_5	A_5	H_6	A_6	H_7	A_7	H_8	A_8	H_9	A_9	H_{10}	A_{10}	**TOP**
BÖLÜM SORUMLUSU	2	*0,05*	3	*0,10*	2	*0,10*	3	*0,05*	2	*0,10*	4	*0,10*	3	*0,05*	2	*0,30*	3	*0,10*	4	*0,05*	**2,60**
VARDİYA AMİRİ 1	0	*0,00*	3	*0,10*	0	*0,00*	2	*0,15*	3	*0,10*	3	*0,10*	2	*0,25*	2	*0,15*	3	*0,10*	3	*0,05*	**2,45**
VARDİYA AMİRİ 2	0	*0,00*	3	*0,10*	0	*0,00*	2	*0,15*	2	*0,10*	3	*0,10*	2	*0,25*	2	*0,15*	2	*0,10*	2	*0,05*	**2,20**
ORTALAMA	0,00	***0,00***	3,00	***0,10***	0,00	***0,00***	2,00	***0,15***	2,50	***0,10***	3,00	***0,10***	2,00	***0,25***	2,00	***0,15***	2,50	***0,10***	2,50	***0,05***	**2,33**
POZİSYON	0,00	***0,00***	3,00	***0,10***	0,00	***0,00***	2,12	***0,15***	2,45	***0,10***	2,91	***0,10***	2,24	***0,25***	2,00	***0,15***	2,65	***0,10***	2,73	***0,05***	**2,42**
MAKİNE OPERATÖR 1	0	*0,00*	3	*0,10*	3	*0,20*	0	*0,00*	2	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,15*	4	*0,15*	3	*0,05*	**2,80**
MAKİNE OPERATÖR 2	0	*0,00*	3	*0,10*	2	*0,20*	0	*0,00*	3	*0,20*	4	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,15*	4	*0,15*	4	*0,05*	**3,00**
ORTALAMA	0,00	***0,00***	3,00	***0,10***	2,50	***0,20***	0,00	***0,00***	2,50	***0,20***	3,50	***0,15***	0,00	***0,00***	2,00	***0,15***	4,00	***0,15***	3,50	***0,05***	**2,90**
POZİSYON	0,00	***0,00***	3,00	***0,10***	2,43	***0,20***	0,00	***0,00***	2,83	***0,20***	3,01	***0,15***	0,00	***0,00***	2,00	***0,15***	3,04	***0,15***	3,64	***0,05***	**2,74**

Tablo 8.6 (Devam) : Bireysel bazlı ağırlıklı hedef puan (ahp) hesaplanması

PERSONEL	PUANLAMALAR																				
	H_1	A_1	H_2	A_2	H_3	A_3	H_4	A_4	H_5	A_5	H_6	A_6	H_7	A_7	H_8	A_8	H_9	A_9	H_{10}	A_{10}	**TOP**
AYIKLAMA ELEM. 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	4	*0,15*	2	*0,10*	**2,80**
AYIKLAMA ELEM. 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,75**
AYIKLAMA ELEM. 3	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,75**
PALETÇİ 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	4	*0,15*	3	*0,10*	**2,70**
PALETÇİ 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	2	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	4	*0,10*	**2,50**
PALETÇİ 3	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	2	*0,10*	**2,65**
PALETÇİ 4	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	2	*0,10*	**2,65**
ORTACI 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	2	*0,10*	**2,45**
ORTACI 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,55**
PİŞİRME ELEM. 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	2	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	2	*0,10*	**2,50**
PİŞİRME ELEM. 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	2	*0,10*	**2,65**
PİŞİRME ELEM. 3	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	4	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,70**
TEZGAH ELEM. 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	2	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	4	*0,15*	3	*0,10*	**2,75**
TEZGAH ELEM. 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,75**
MALZEMECİ 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	2	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	2	*0,10*	**2,50**
MALZEMECİ 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	2	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,40**
TAMBURCU 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	2	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	2	*0,10*	**2,50**
TAMBURCU 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,55**
HAT KONT. ELEM. 1	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	3	*0,15*	3	*0,10*	**2,75**
HAT KONT. ELEM. 2	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	3	*0,20*	2	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	2	*0,15*	2	*0,10*	**2,35**
HAT KONT. ELEM. 3	0	*0,00*	3	***0,15***	0	*0,00*	0	*0,00*	2	*0,20*	3	*0,15*	0	*0,00*	2	*0,25*	2	*0,15*	2	*0,10*	**2,30**
ORTALAMA	0,00	***0,00***	3,00	***0,15***	0,00	***0,00***	0,00	***0,00***	2,62	***0,20***	2,71	***0,15***	0,00	***0,00***	2,00	***0,25***	3,05	***0,15***	2,57	***0,10***	**2,60**

Tablo 8.7: Bölümün pozisyon bazlı ağırlıklı hedef puanı (ahp) hesaplanması

HEDEFLER	HEDEF AĞIRLIĞI				HEDEF PUANI				AĞIRLIKLI HEDEF PUANI (AHP)			
	BÖLÜM SORUMLUSU	*VARDİYA AMİRİ*	*MAKİNE OPERATÖRÜ*	*GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ*	*BÖLÜM SORUMLUSU*	*VARDİYA AMİRİ*	*MAKİNE OPERATÖRÜ*	*GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ*	*BÖLÜM SORUMLUSU*	*VARDİYA AMİRİ*	*MAKİNE OPERATÖRÜ*	*GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ*
HEDEF1	5%	-	-	-	2,00	-	-	-	0,10	-	-	-
HEDEF2	10%	10%	10%	15%	3,00	3,00	3,00	3,00	0,30	0,30	0,30	0,45
HEDEF3	10%	-	20%	-	2,00	-	2,43	-	0,20	-	0,49	-
HEDEF4	5%	15%	-	-	3,00	2,12	-	-	0,15	0,32	-	-
HEDEF5	10%	10%	20%	20%	2,00	2,45	2,83	2,96	0,20	0,25	0,57	0,59
HEDEF6	10%	10%	15%	15%	4,00	2,91	3,01	2,63	0,40	0,29	0,45	0,39
HEDEF7	5%	25%	-	-	3,00	2,24	-	-	0,15	0,56	-	-
HEDEF8	30%	15%	15%	25%	2,00	2,00	2,00	2,00	0,60	0,30	0,30	0,50
HEDEF9	10%	10%	15%	15%	3,00	2,65	3,04	3,23	0,30	0,27	0,46	0,48
HEDEF10	5%	5%	5%	10%	4,00	2,73	3,64	2,65	0,20	0,14	0,18	0,27
									2,60	***2,42***	***2,74***	***2,69***

* Bölüm Sorumlusu dışındaki personel için "Hedef Puanı" ve "Ağırlıklı Hedef Puanı" sütunlarında ortalama değerler gösterilmiştir.

Tablo 8.8: Bireysel bazlı yetkinlik puanlarının hesaplanması

YETKİNLİKLER		PUANLAMALAR																										
		BÖLÜM SOR.	VARDİYA A. 1	VARDİYA A. 2	MAKİNE O. 1	MAKİNE O. 2	AYIKLAMA E. 1	AYIKLAMA E. 2	AYIKLAMA E. 3	PALETÇİ 1	PALETÇİ 2	PALETÇİ 3	PALETÇİ 4	ORTACI 1	ORTACI 2	PİŞİRME E. 1	PİŞİRME E. 2	PİŞİRME E. 3	TEZGAH E. 1	TEZGAH E. 2	MALZEMECİ 1	MALZEMECİ 2	TAMBURCU 1	TAMBURCU 2	HAT KONT. E. 1	HAT KONT. E. 2	HAT KONT. E. 3
KURUMSAL	Sorumluluk Bilinci	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4
	İş Verimi ve Kalitesi	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4
	Güvenilirlik	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
	Detaylara Hakim Olma	3	3	4	2	3	2	3	4	2	3	4	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4
	Organizasyonel Bağlılık	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Hijyen Bilinci	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
FONKSİYONEL	Strese Day. ve Esneklik	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4	3
	Gelişime Yatkınlık	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3
	Zihinsel Çaba	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
	İletişim Becerisi	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2
YÖNETSEL	Belirsizlikle Başa Çıkma	3	3	4	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Değişim Odaklılık	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Delege Etme	4	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Diğerlerini Geliştirme	3	3	4	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	İkna Yeteneği	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	İnsan Değerlendirme Yakl.	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Başkalarını Bilgilendirme	3	2	3	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Liderlik	3	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Toplantı Yönetimi	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Motive Etme	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Planlama Ve Org. Becerisi	3	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Performans Odaklılık	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Takım Çalışması ve İşbir.	4	3	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bilgi Yönetimi	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ORTALAMA		3,38	2,76	3,29	2,92	2,77	2,90	2,70	3,40	2,40	3,00	3,60	3,30	2,70	2,30	3,40	3,30	3,40	2,80	2,60	2,90	2,60	2,60	3,00	3,20	3,30	3,50

Tablo 8.9: Pozisyon bazlı yetkinlik puanlarının gösterimi

YETKİNLİKLER		PUANLAMALAR			
		BÖLÜM SORUMLUSU	VARDİYA AMİRİ	MAKİNE OPERATÖRÜ	GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ
KURUMSAL	Sorumluluk Bilinci	3,00	3,00	3,67	2,91
	İş Verimi ve Kalitesi	3,00	2,67	3,00	3,06
	Güvenilirlik	4,00	3,67	3,33	3,41
	Detaylara Hakim Olma	3,00	3,67	3,00	3,09
	Organizasyonel Bağlılık	4,00	4,00	4,00	4,00
	Hijyen Bilinci	4,00	2,33	2,67	3,33
FONSİYONEL	Strese Dayanıklılık ve Esneklik	4,00	2,33	2,00	2,94
	Gelişime Yatkınlık	3,00	3,00	3,00	2,82
	Zihinsel Çaba	4,00	3,00	2,67	2,41
	İletişim Becerisi	4,00	3,67	2,33	2,44
YÖNETSEL	Belirsizlikle Başa Çıkma	3,00	3,33	2,33	-
	Değişim Odaklılık	3,00	-	-	-
	Delege Etme	4,00	2,33	-	-
	Diğerlerini Geliştirme	3,00	3,67	2,00	-
	İkna Yeteneği	3,00	-	-	-
	İnsan Değerlendirme Yaklaşımı	4,00	-	-	-
	Başkalarını Bilgilendirme	3,00	3,00	2,33	-
	Liderlik	3,00	2,23	-	-
	Toplantı Yönetimi	2,00	-	-	-
	Motive Etme	3,00	-	-	-
	Planlama Ve Organizasyon Becerisi	3,00	3,33	-	-
	Performans Odaklılık	4,00	-	-	-
	Takım Çalışması ve İşbirliği	4,00	3,33	-	-
	Bilgi Yönetimi	3,00	-	-	-
ORTALAMA		***3,38***	***3,09***	***2,79***	***3,04***

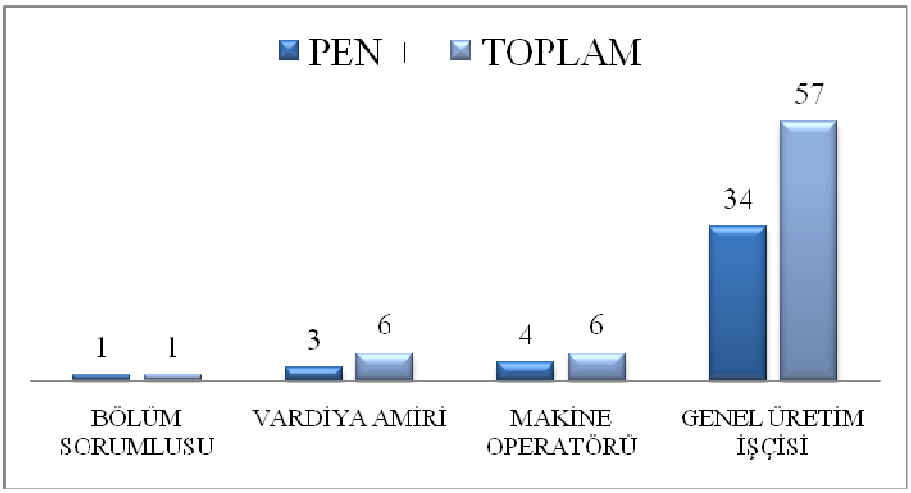
***** Bölüm Sorumlusu dışındaki pozisyonlar için ortalama değerler gösterilmiştir.

PERSONEL	HP HEDEF PUAN	HA HEDEF AĞIRLIK	HAN H. AĞ. NOTU		YP YETKİNLİK PUAN	YA YETKİNLİK AĞ.	YAN Y. AĞ. NOTU		PEN PERF. NOTU
BÖLÜM SORUMLUSU	2,60	0,70	1,82		3,38	0,30	1,01		2,83
VARDİYA AMİRİ 1	2,45	0,60	1,47		2,76	0,40	1,10		2,57
VARDİYA AMİRİ 2	2,20	0,60	1,32		3,29	0,40	1,32		2,64
MAKİNE OPER. 1	2,80	0,80	2,24		2,92	0,20	0,58		2,82
MAKİNE OPER. 2	3,00	0,80	2,40		2,77	0,20	0,55		2,95
AYIKLAMA ELEM. 1	2,80	0,80	2,24		2,90	0,20	0,58		2,82
AYIKLAMA ELEM. 2	2,75	0,80	2,20		2,70	0,20	0,54		2,74
AYIKLAMA ELEM. 3	2,75	0,80	2,20		3,40	0,20	0,68		2,88
PALETÇİ 1	2,70	0,80	2,16		2,40	0,20	0,48		2,64
PALETÇİ 2	2,50	0,80	2,00		3,00	0,20	0,60		2,60
PALETÇİ 3	2,65	0,80	2,12		3,60	0,20	0,72		2,84
PALETÇİ 4	2,65	0,80	2,12		3,30	0,20	0,66		2,78
ORTACI 1	2,45	0,80	1,96	+	2,70	0,20	0,54	=	2,50
ORTACI 2	2,55	0,80	2,04		2,30	0,20	0,46		2,50
PİŞİRME ELEM. 1	2,50	0,80	2,00		3,40	0,20	0,68		2,68
PİŞİRME ELEM. 2	2,65	0,80	2,12		3,30	0,20	0,66		2,78
PİŞİRME ELEM. 3	2,70	0,80	2,16		3,40	0,20	0,68		2,84
TEZGAH ELEM. 1	2,75	0,80	2,20		2,80	0,20	0,56		2,76
TEZGAH ELEM. 2	2,75	0,80	2,20		2,60	0,20	0,52		2,72
MALZEMECİ 1	2,50	0,80	2,00		2,90	0,20	0,58		2,58
MALZEMECİ 2	2,40	0,80	1,92		2,60	0,20	0,52		2,44
TAMBURCU 1	2,50	0,80	2,00		2,60	0,20	0,52		2,52
TAMBURCU 2	2,55	0,80	2,04		3,00	0,20	0,60		2,64
HAT KONT. ELEM. 1	2,75	0,80	2,20		3,20	0,20	0,64		2,84
HAT KONT. ELEM. 2	2,35	0,80	1,88		3,30	0,20	0,66		2,54
HAT KONT. ELEM. 3	2,30	0,80	1,84		3,50	0,20	0,70		2,54

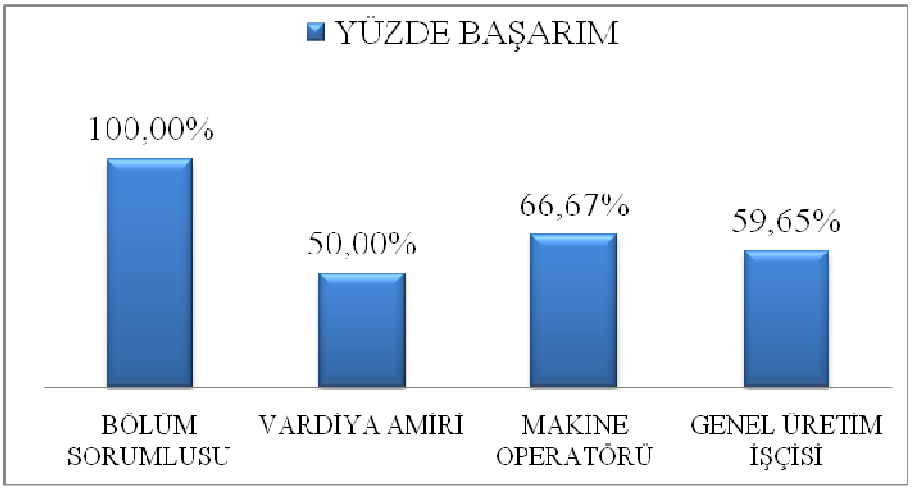
Tablo 8.10: Bireysel bazlı performans değerlendirme notu hesaplanması

8.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gösterilmesi

Yapılan hesaplamalar neticesinde Şekerleme Bölüm Üretim Sahası PEN_{ort} = 2,77 olarak bulunmuştur. Şekil 8.4'te bölüm ortalaması baz alınarak dört farklı personelin kendi içinde değerlendirmesi yapılmıştır. Buna göre; Bölüm Sorumlusu; 6 Vardiya Amiri'nden 3'ü, 6 Makine Operatörü'nden 4'ü ve 57 Genel Üretim İşçisi'nden 34'ü ortalamanın üstünde iken diğerleri bölüm bazlı performans notu ortalamasının altında kalmıştır.



Şekil 8.4: PEN değeri bölüm ortalamasının üstünde olan personel sayısı



Şekil 8.5: PEN değeri bölüm ortalamasının üstünde olan personel yüzdesi

Tablo 8.11'de Şekerleme Bölümü üretim Sahasının hem pozisyonel hem de bölümsel bazda hedef ve yetkinlik ortalamaları gösterilmektedir. Buna göre; Bölüm sorumlusu 5'li skala sistemine göre hedef anlamında 2,60 puan almışken, yetkinlik anlamında 3,38 puan almıştır. Bölüm olarak bakacak olunursa; Şekerleme Bölümü'nün hedef puanı ortalaması 5 üzerinden 2,61 iken, yetkinlik puan ortalaması 3,08 olarak belirlenmiştir. Bu puanlar Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi'nin ilk defa uygulandığı Eylül ayı için geçerlidir.

Tablo 8.11: Hedef ve yetkinlik puanları gösterimi

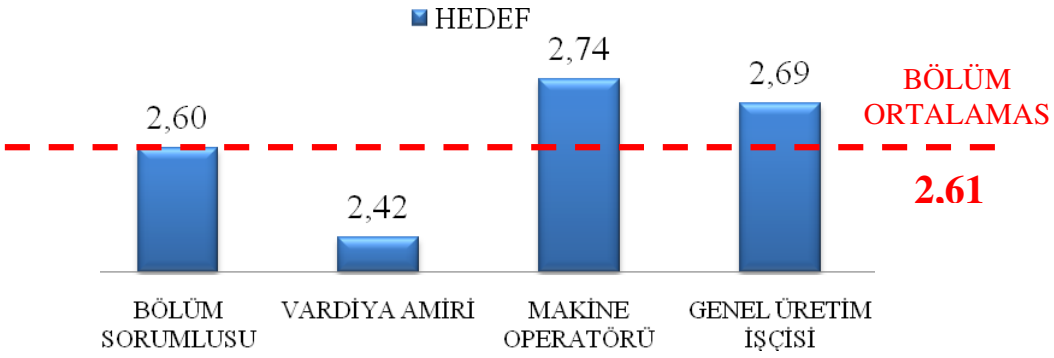
PERSONEL	HEDEF	YETKİNLİK
BÖLÜM SORUMLUSU	2,60	3,38
VARDİYA AMİRİ	2,42	3,09
MAKİNE OPERATÖRÜ	2,74	2,79
GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ	2,69	3,04
BÖLÜM	***2,61***	***3,08***

Sistem Eylül ayından sonra iki dönem daha çalıştırılacaktır. Buna göre; üç dönem birbiri ile kıyaslanacak ve analizler gerçekleştirilerek hem sistemdeki eksik ya da hatalı noktalar revize edilecek hem de Şekerleme Bölümü hedefleri ve personel yetkinlikleri bağlamında gelişmeler takip edilebilecektir.

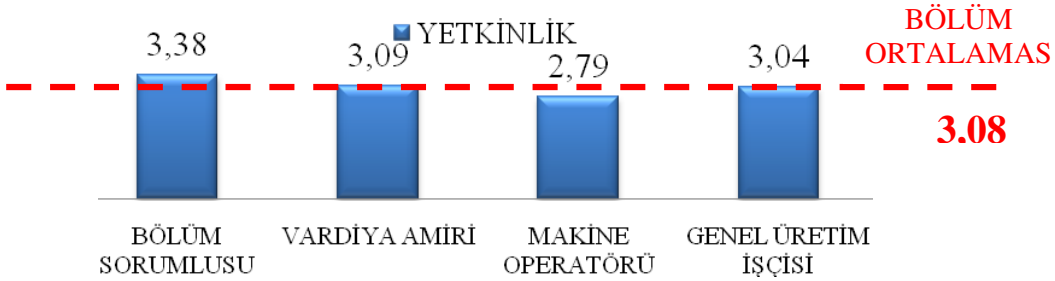
Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi çıktıları göz önünde bulundurularak bir takım aksiyonların alınması planlanmaktadır. Bunların ilki bilgilendirme ve eğitim organizasyonlarının yapılması olacaktır. Sonrasında işe uygun olmayan personelin belirlenmesi sağlanacaktır. Buna göre de personel ya bölümünde kalacak fakat farklı bir görevle ilgili olacak, ya başka bir bölümde görev alacak, ya da görevine son verilecektir. Bir diğer çıktı da disiplinin sağlanması anlamında olacaktır. Hedefler doğrultusunda bir takım yollar çizilecek, bunlara ulaşılması için yönetim tarafından gerekli teçhizat ve madde sağlanacak ve personelin bu hedef en kısa yoldan ulaşması istenecektir.

Hedeflerin başarılması sonucu personel bir takım ödüllendirme sistemi baz alınarak prim, ikramiye vb. karşılık söz konusu iken aksi olduğu durumlarda herhangi bir dönüş söz konusu olmayacak. Öncelikle başarısızlık nedenleri araştırılacak ardından da analiz neticesine göre aksiyon alınacaktır. Bu çalışmalar İnsan Kaynakları Müdürü tarafından yönetimin onayı çerçevesinde devam ettirilecektir. İnsan Kaynakları Müdürü dönemsel raporlamalarla yönetimi konudan haberdar edecektir.

Şekil 8.6'da hedef puan ortalaması Şekil 8.7'de ise yetkinlik puan ortalaması baz alınarak pozisyonel anlamda ortalamanın üstü ve altında yer alanlar gösterilmiştir. Bu grafik, Eylül ayı verileri ışığında hazırlanmıştır.

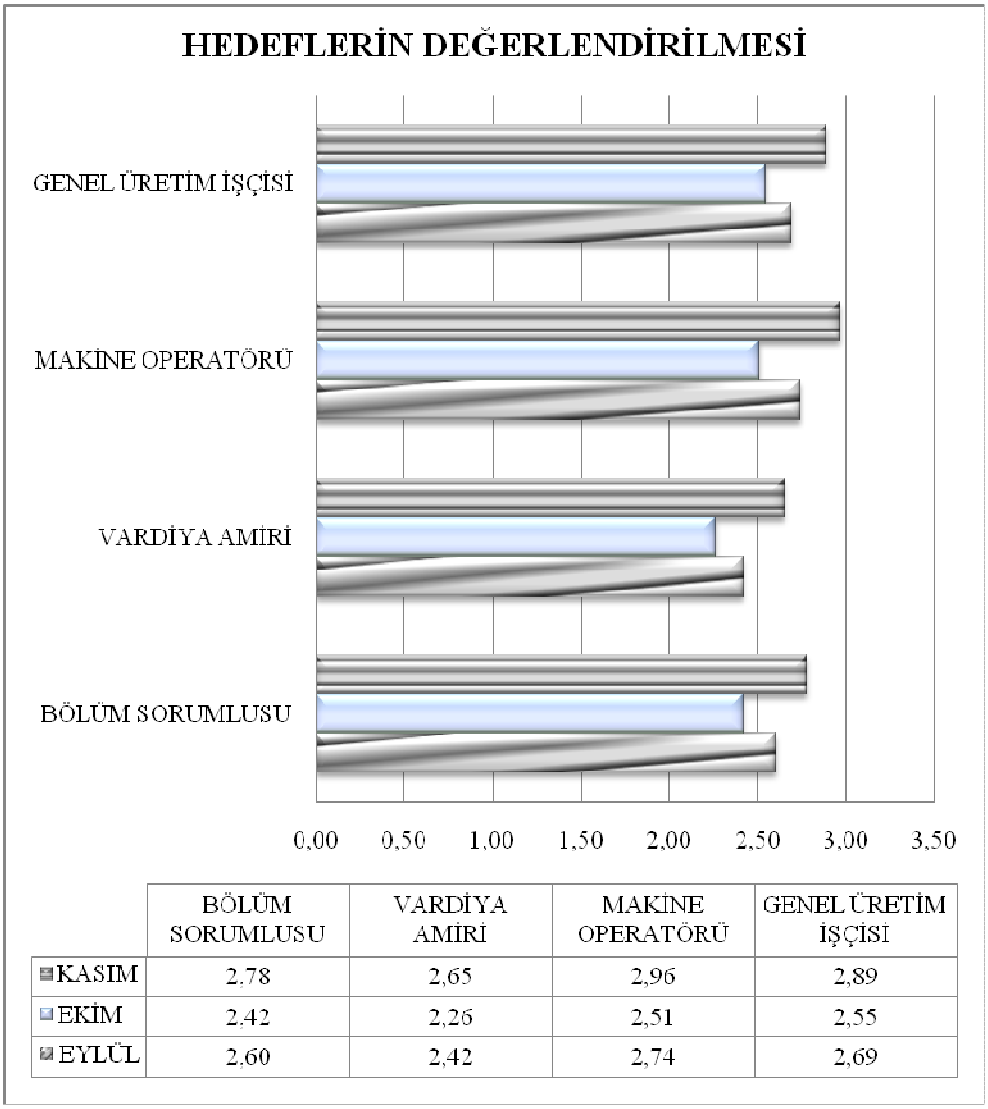


Şekil 8.6: Hedef puanların pozisyon bazlı grafiksel karşılaştırılması



Şekil 8.7: Yetkinlik puanlarının pozisyon bazlı grafiksel karşılaştırılması

8.8 Sonraki Dönemlerin Değerlendirmesinin İzlenmesi

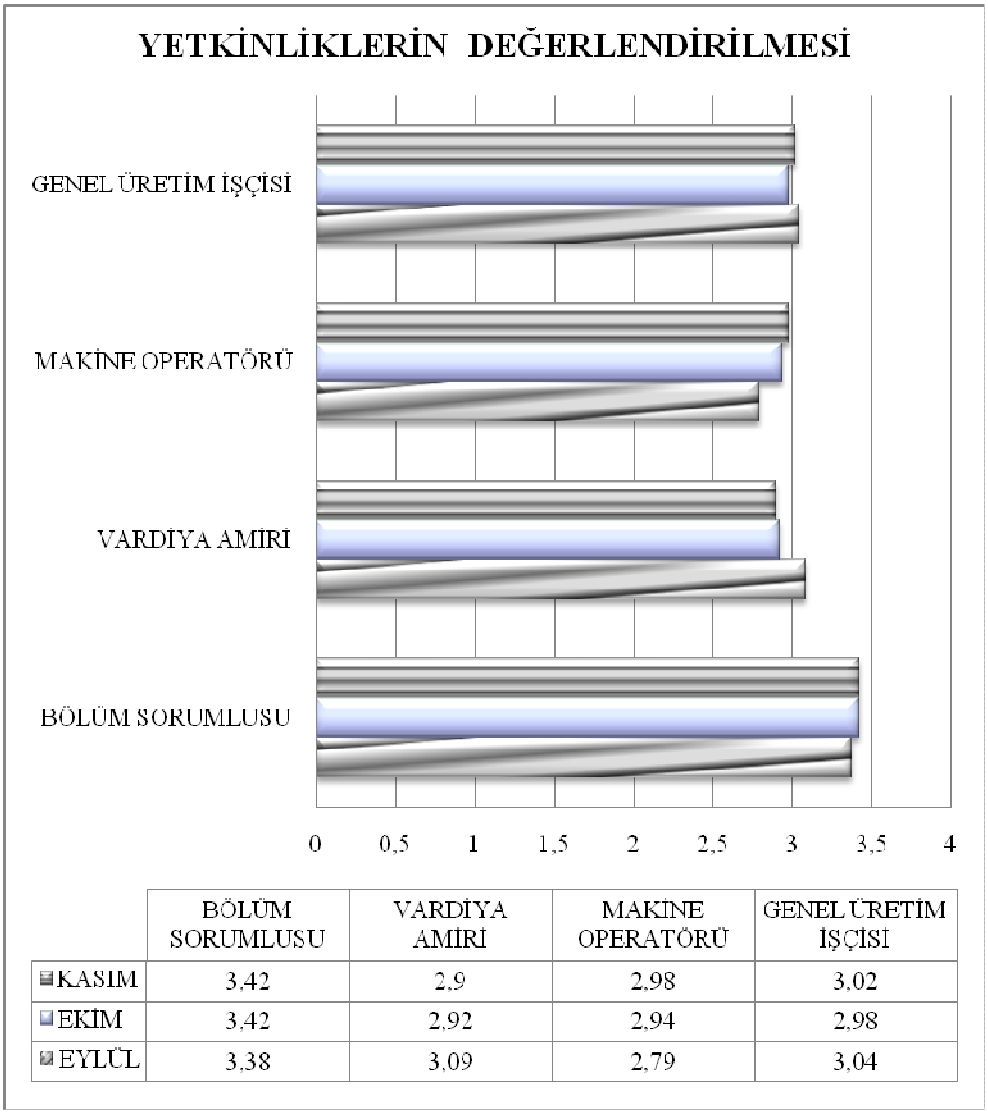


	BÖLÜM SORUMLUSU	VARDİYA AMİRİ	MAKİNE OPERATÖRÜ	GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ
KASIM	2,78	2,65	2,96	2,89
EKİM	2,42	2,26	2,51	2,55
EYLÜL	2,60	2,42	2,74	2,69

Şekil 8.8: Dönemler arası hedef puanların kıyaslanması

Şekil 8.8'de görüldüğü gibi Ekim ayı performans değerlendirmesine göre hedef puanı sonuçları önceki aya oranla düşüş göstermiştir. Ekim ayında üretim rakamlarının artması söz konusu olmuş, fakat tezgahlar planlanan kapasitede çalıştırılamamıştır. Beklenenden fazla tezgah duruşu kaydedilmesi, üretim kalitesindeki düşüş sebebiyle ıskarta oranındaki artış ve paketleme üretim sahasından büyük ölçüde geri dönüşlerin olması notların düşüş sebebini açıklamaktadır.

Ekim ayındaki olumlu gelişmeler ise şeker ve nişasta atık oranındaki azalma ve hijyen disiplini ve kurallarına uyum sonucu iç tetkik sonuçlarındaki gözle görülür iyileşme söylenebilir. Daha önceki dönemde 6 minör uygunsuzlukla karşılaşılırken bu dönem içerisinde bu sayı yarı yarıya azalarak 3'e kadar inmiştir.



	BÖLÜM SORUMLUSU	VARDİYA AMİRİ	MAKİNE OPERATÖRÜ	GENEL ÜRETİM İŞÇİSİ
KASIM	3,42	2,9	2,98	3,02
EKİM	3,42	2,92	2,94	2,98
EYLÜL	3,38	3,09	2,79	3,04

Şekil 8.9: Dönemler arası yetkinlik puanlarının kıyaslanması

Şekil 8.9'da da gözlemlendiği gibi dönemler arasında yetkinlik puanlarında pek fazla değişim gerçekleşmemiştir. Bu nedenle yetkinlik değerlendirmelerinin üç aylık periyotlarda yapılmasına karar verilmiştir.

9. KURULAN SİSTEMİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI YARARLAR

İşletmede uygulamaya alınan Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi öncelikle mevcut durumun ortaya çıkartılmasında büyük faydalar sağlamıştır. Çalışma öncesinde yapılan iş analizi çalışmaları sonucu ilk olarak pilot üretim sahasında yapılmakta olan işler adımlandırılmış, akışları çıkartılmış, prosedür ve talimatlarla eşleştirilmiştir, buna göre; süreç kontrol altına alınmıştır.

Ardından sistemde değerlendirilmek istenilen performans kriterlerinin belirlenmesi sağlanarak süreçteki yapılan işin destekli bir şekilde kontrol altına alınması sağlanmıştır. Hat dahilinde oluşabilecek aksaklıkların önüne geçmek, süreci optimum düzeyde hızlandırmak ve başta maliyet olmak üzere katlanmak zorunda olduğumuz tüm faktörleri minimize etmek amacıyla sayısal hedefler belirlenmiştir. Bu hedefler; hem ulaşılabilecek noktayı tanımlayarak personelin takım şeklinde aynı yere odaklanmasını sağlamış, hem de önemsendiği ve başarılı olursa kendisine dönüşlerin olacağı düşüncelerini oluşturarak motivasyon düzeyini arttırmıştır.

Motivasyonu artan personelin öneri sistemine katkıları da artmıştır. Özellikle planlı bakımların sürelerinde hissedilir bir azalma yaşanmış ve makine duruşları gözle görülür oranda azalmıştır. Tezgahın verimli çalışma sürelerindeki artış başta makinelerin verimini arttırmış, ardından da atığa ayrılan hammadde ve malzemenin miktarının azalmasına yardımcı olmuştur. Özellikle; nişasta atığında ölçüm değerlerinin oldukça altına düşülmüştür.

Tezgahın verimli çalışması ile personel motivasyonunun birleşmesi sonucu uygunsuz ürün miktarında olumlu yönde yol gelişme katedilmiştir. Hat genelinde ayarlamaların ve parametrelerin düzgün gerçekleştirilmesi ile ıskartaya ayrılan ya da ayıklama gerçekleştiren ürün miktarında zamanla azalma olmuştur.

10. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi kurgulama çalışmasında alınan karar doğrultusunda üç ay boyunca gözlem yapılacak, ardından da hatalı tanımlanan ya da eksik belirlenen kısımların revizyonu sağlanacaktır. Bunun yanı sıra sistemin işletmenin diğer fonksiyonlarına entegrasyonu da gündeme alınacaktır. Süreç sahiplerinin de belirlenmesi sağlanarak, kurgunun döngü içerisinde optimum yarar oluşturacak şekilde çevrimi hedeflenmektedir.

İlk olarak dikkat çeken nokta sürecin tüm adımlarının tanımlanarak Gantt Şeması şeklinde Tablo 8.12'de gösterildiği gibi hazırlanmasıdır. Bu şema, sürecin herkes tarafından tanınmasına ve süreç adımlarının daha kontrollü bir şekilde ve zamanında tamamlanmasına yardımcı olacaktır.

Tablo 9.1 Performans değerlendirme yönetim sistemim zaman planı

SÜREÇ ADIMLARI	GÜNLER					
	1	2	3	4	5	6
Hedef ve Yetkinlik Revizyonu						
PTR'nin Hazırlanma Süreci						
PTR Gözden Geçirme						
PDF'lerin Dağıtımı						
Puanlama Süreci						
PDF'lerin İKY'ye Ulaşması						
PDG Gerçekleştirme						
Mutabakat Sağlama						
GDR Hazırlama						
GDR Üst Yönetime Sunma						

Performans Değerlendirme Yönetimi Sistemi öncesinde ve sonrasında birçok yerle bağlantı halindedir. Sistemin girdileri arasında puanlama için büyük önem teşkil eden PTR'ye yazılan veriler ERP sisteminden planlı bir şekilde alınması, sürecin ilk adımlarının etkin olarak başlamasına yardımcı olacaktır. Bu noktada, yaşanan sıkıntı sistemden alınan raporlarının her birinin farklı yerden karmaşık adımlar izleyerek

çekilmesi ve PTR'nin manuel olarak doldurulmasıdır. Bu durum raporların hatalı sonuçlar vermesi noktasına kadar dayanmaktadır. Bunun için ilk olarak buraya yönelip, ERP sisteminde bir ara yüz tanımlanarak küçük raporlar tanımlanmıştır. Neredeyse her hedef için ayrı bir rapor çekilerek yapılan hesaplamanın ardından PTR'ye manuel girilmesi yerine tek bir tıklama ile birden fazla değer aynı anda ve ortak havuzda elde edilmiş olacaktır. PTR de ERP sistemine dahil edilecek ve rapor verilerinin direkt olarak oraya alınması sağlanacaktır.

Değerlendirme görüşmeleri öncesinde ERP'den çekilen PTR dikkate alınarak geride bırakılan ayın değerlendirmesi Üretim Müdürü ve İK Müdürü tarafından yapılacak, raporun varsa eksik detayları kontrol edilecektir. Bu görüşmede varılan mutabakat sonrasında puanlamaların yapılması için süreç başlatılacaktır.

Pilot Üretim Sahası'nda yapılan üç aylık deneme süreci boyunca formlar MS Excel üzerinden takip edilmiştir. Fakat formların dağıtımı, doldurulması, geri bildirimler ve hesaplamalarla ilgili adımlar planlanandan fazla zaman almıştır. Bu durum sistemin ERP ortamına alınması açısından itici güç olmuştur. Dolayısıyla ERP Sistemine entegrasyon için çalışmalar başlatılmıştır. ERP'de yer alan mevcut sistemin kurgulanan yapıya uygun olmadığı, tanımlamaların farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu yüzden normalde aralık değerlendirilmesinin ERP'de yapılmasının planlanmasına rağmen, değerlendirme şubat ayına ertelenmiştir.

Değerlendirmeler sırasında kurgulanan sistemde bir eksiklik daha göz çarpmıştır. Bu, değerlendirmenin tek bir kişi tarafından -yalnızca 1. yönetici- tarafından yapılması dezavantajıdır. Tek bir değerlendiricinin olması ön yargı, kişisel yanılgılar, işletme körlüğü vb. hatalardan dolayı değerlendirme sisteminin etkinlik ve güvenilirliğini azaltmaktadır. Bu yüzden bundan sonraki değerlendirmelerde birinci yönetici puanlamayı yapacak, ikinci yönetici ise puanlamayı onaylayacaktır. Bu durum ilk yöneticinin yanılgılarını absorbe edecektir. Ayrıca, İnsan Kaynakları Departmanı da puanlamaları genel olarak kontrol edecek ve puanlamalarda göze çarpan oyları Üretim Müdürü'ne bildirecek, Üretim Müdürü'nün tatmin olmadığı durumlarda oylamalar yeniden gerçekleştirilecektir.

Şekerleme Bölümü Üretim Sahasında üç aylık deneme çalışması yapılmasının ardından performans değerlendirme sisteminin öncelikle diğer üretim birimlerinde, sonrasında da tüm idari kadro üzerinde uygulamaya alınması planlanmaktadır. Şekerleme Bölümü'nde yaşanılan aksaklıklar ve sonrasında yapılan revizyonların ardından uygulanan yapının yerine tam olarak oturmasının ardından ilk olarak sakız ve meyve suyu üretimlerinde pilot çalışmaların düzenlenmesi sağlanacaktır. Bu bölümler için de ayrı ayrı performans kriterleri belirlenecek, yetkinlikler ise geliştirilecektir.

Bahsedildiği üzere bir diğer öneri de yetkinliklerin daha sağlıklı bir şekilde saptanarak daha objektif ve açıklanabilir mantıksal ölçüde kullanımı oluşturmaktır. Buna göre öncelikle yetkinliklerin tüm işletme için yeniden gözden geçirilmesi sağlanacaktır. İşletme bütünü için ideal tanımlamaların belirlenmesinin ardından sırayı yetkinliklerin neye göre oylanacağı konusu almaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak tüm yetkinliklerin tanımı çıkartılacak ve 5'li puanlama skalası yardımıyla hangi durum için personelin hangi puanı alabileceği anlatılacaktır. Bu şekilde bir puanlama cetveli oluşturularak bu tablo yardımı ile personelin davranışları ve tutumu dikkate alınarak değerlendirme rahatlıkla yapılabilecektir. Bu sonuç sistem üzerinde kuşku oluşumunu ortadan kaldıracaktır. Şeffaf bir sistem kurularak değerlendirilen personelin de sisteme sahip çıkması sağlanacaktır.

Yetkinliklerin neye göre puanlanacağının tanımlanmasının ardından iş analizi çalışmasından destek alarak o personelin olması gereken yetkinliğinin ne olduğu konusuna gelinecektir. Buna göre; değerlendirilen personel aslında hangi yetkinlikte olmalıydı fakat değerlendirme dönemi içindeki yetkinliği ne olmuş vb. sorulara cevap aranarak o personelin mevcutta çalıştığı iş için ne ölçüde katma değer yaratacak düzeyde olduğunu ya da o işe uygun olup olmadığını kestirmek mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

Barutçugil, İ., "Performans Yönetimi", ***Kariyer Yayınları***, 1, (2003).

Bessıre, D., and Baker, C.R., "The French Tabîe-au de Bord and the American Balanced Sco-recard: A Critical Analysis", ***Critical perspec-tives on Accounting***, (2004).

Bilgen, B., "Performans Ölçüm Sistemlerinin İncelenmesi", ***II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu***, İstanbul, 124, (2001).

Bingöl, D., "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", ***Atatürk Üniversitesi Basımevi***, Erzurum, (1990).

Bourguıgnon, A., Malleret, V., and Nor-reklıt, H., "The American Balanced Score-card versus the French tableau de bord: the ideological dimension" ***Management Acco-unting Research***, 15, 2, (2004).

Brackertz, N., and Russel K., "Service Delivery Approach To Measuring Facility Performance", ***Facilities***, 20, 127-135, (2002).

Brown, M.D., and Stuart, L., "Measuring Corporate Performance", ***Long Range Planning***, 27, 4, 89-98, (1994).

Çalık, T., "Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler", ***Gündüz Eğitim ve Yayıncılık Değerlendirme, Ankara : Gazi Kitapevi***, (2003).

Eccles, R.G., "The Performance Measurement Manifesto", ***Harvard Business Review***, 63-74, (1991).

Erdogan, İ., "İsletmelerde Personel Seçimi ve Basarı Değerleme Teknikleri", ***İsletme İktisadı Enstitüsü Yayınları,*** No:141, İstanbul, (1991).

Fındıkçı, İ., "İnsan Kaynakları Yönetimi", ***Alfa Basım Yayım***, İstanbul, (2002).

Gökaslan, S., "Performans Degerlemesinin TKY deki Rolü", Yüksek Lisans Tezi , ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü***, İzmir, (2000).

Gökçen, G., "Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin İşletme Kararlarında Kullanılması" ***Mufad***, Sayı 23, Temmuz, (2004).

Işığıçok, E., "İnsan Kaynakları Yönetiminin İstatistiksel Boyutu ve Ergonomi ile İlişkisi", ***10. Uluslararası Katılımlı Ergonomi Kongresi***, Uludağ Üniversitesi, Bursa, Ekim, 1-15, (2004).

Işığıçok E., "Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol", ***Ezgi Kitabevi Yayınları***, Bursa, (2004).

Kald, M., and Fredrik N., "Performance Measurement at Nordic Companies",***European Management Journal***, 18, 1, 113-127, (2000).

Kaplan, R.S., and David P.N., "Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek", ***Sistem Yayıncılık***, (1999).

Kloot, L., and John, M., "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", ***Management Accounting Research***, 11, 231-251, (2000).

Lambert, R.A., "Customer Satisfaction and Future Financial Performance Discussion of Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance: An Analysis of Customer Satisfaction", ***Journal of Accounting Research***, 36, 37-46, (1998).

Mıller, A.,, Bob W., and Mel A., "Financial Performance Patterns of New Corporate Ventures An Alternative to Traditional Measures", ***Journal of Business Venturing***, 3, 287-300, (1998).

Niven, P. R., "Balanced Scorecard Step by Step, ***John Wiley and Sons Inc***., (2002).

Niven, P.R., "Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, ***John Wiley & Sons, Inc.***, (2004).

Palmer, R.J., "Strategic Goals and Objectives and the Design of Strategic Management Accounting Systems", ***Advances Management Accounting***, 1, 179-204, (1992).

Rackham, N., and Morgan, T., "Behaviour Analysis in Training, ***NY: McGraw Hill Resources***, (1977).

Rıckards, R,C., "Setting Benchmarks And Evaluating Balanced Scorecards With Data Envelopment Analysis", ***An International Journal***, 10, 3, (2003).

Sabuncuoğlu Z., "İnsan Kaynakları Yönetimi", ***Ezgi Kitabevi,*** 150-163, (2000).

Said, A.A., HassabElnaby, H.R., and Benson, W., "An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures", ***Journal of Management Accounting Research***, 15, 193-223, (2003).

Spıcer, B.H., "The Resurgence of Cost and Management Accounting; A review of Some Recent Developments in Practise, Theories and Case Research Methods", ***Management Accounting Research***, 3, 1-37, (1992).

Tanyaş, M., "İnsan Kaynakları Yönetimi", ***İstanbul Teknik Üniversitesi***, 52-94, İstanbul, (2001).

Uyargil, C., "İnsan Kaynakları Yönetimi", ***İstanbul Üniversitesi Yayınları***,İstanbul, (1998).

Waggoner, D.B., Andy, D. N., and Mike, P.K., "The Forces That Shape Organisational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review", ***International Journal of Production Economics***, 53-60, (1999).

Wayne, C. ., "Managing Human Resource", ***McGrawHill***., NewYork, (1996).

Widener, S.K., Human Capital, Pay Structure and Use of Performance Measures in Bonus Compensation", ***Management Accounting Research***, 17,198-221, (2006).

Wilcox, M., and Mike, B., "Predicting Performance", ***Management Decision***, 41/8, 806-816, (2003).

Yücel, R., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Basarı Değerlendirme", ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 1 (3), 110-128, (1999).

Yüksel, H., "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", ***Kara Harp Okulu Bilim Dergisi***, 6,.85-99, (2003).

EK 1. YETKİNLİKLER SÖZLÜĞÜ

A. Kurumsal Yetkinlikler

Sorumluluk Bilinci

- Görevi dahilindeki sorumlulukları zamanında ve doğru şekilde yerine getirir.
- Sorunları sahiplenir ve çözüm getirmek için sorumluluk alır.
- Hata yaparsa veya başarısız olur ise sorumluluğu üstlenir.
- Üstlendiği görevleri yerine getirmek için gerektiğinde özveride bulunur.
- Kurumun zarar göreceği eylemlerde bulunmaz.
- Çalışma arkadaşlarının kuruma zarar verecek hareketlerini görmezden gelmez, onları uyarır, gerekli bilgilendirmeleri yapar.

İş Verimi ve Kalitesi

- Sürekli olarak işini daha iyi ve verimli yapmanın yollarını araştırır.
- Görevini kurumun koyduğu kalite standartlarına uygun olarak gerçekleştirir.
- İsrafı önler, kaynakları akıllıca kullanır.
- İşlerin daha doğru ve sistematik yapılması için öneriler geliştirir.
- Yapılan işlerin kurallara ve mevzuata uygun olmasını sağlar.

Güvenilirlik

- Tüm ilişkilerinde dürüst, adil ve açık davranır.
- Sözleri ve düşünceleri ile tutarlı davranışlar sergiler.
- Şirket kaynaklarını şahsi çıkarları için kullanmaz.
- Sahip olduğu yetkileri suistimal etmez.

Detaylara Hakim Olma

- İşiyle ilgili detaylara hakimdir. Detaylar konusunda titiz davranır.
- Hazırladığı evrak, raporların kontrolünü yapar.
- Başkalarınca düzenlenen evrak, raporların kontrol ve takibini yapar.

¤ Dokümanlar, işleyiş ve sonuçlar konusundaki karşılaştırma, farklılık belirleme konularında başarılıdır.

Organizasyonel Bağlılık

¤ Kendi tavır ve davranışlarına dikkat eder.
¤ Kılık kıyafetine özen gösterir.
¤ İşine vaktinde gelir, devamsızlık sorunu yoktur.
¤ İşyeri kuralları ile bağlı olduğu departmanın şartlarını bilir
¤ Çalışma arkadaşları ile olumlu ve yapıcı ilişkiler geliştirir.

Hijyen Bilinci

¤ Yapılan iş gereği kullanılan hijyen prensip ve talimatlarının gereğini anlar ve tam olarak uygular.
¤ İşi gereği kullanılan koruma giysilerini uygun kullanır.

B. Yönetsel Yetkinlikler

Belirsizlikle Başa çıkma

¤ İlk defa karşılaşılan durumlar karşısında çözüm önerileri geliştirebilir.
¤ Detaylar net ve daha belirgin olmasa bile harekete geçebilir.
¤ Çözümler belirli olana kadar konuları ve problemleri beklemeye alabilir.

Değişim Odaklılık

¤ Büyük küçük her türlü ilerleme ve gelişmeye açıktır.
¤ İşini yapma konusunda daha iyi yöntemleri sürekli arar.
¤ Değişim önerileri karşısında sorgulama, planlama, değerlendirme yapar.

Delege Etme

¤ Başkalarını rahatlıkla kontrol ve idare edebilir.
¤ Bir iş delege ederken astlarına her türlü bilgiyi sunar ve desteği verir.

Diğerlerini Geliştirme

- Bilgi, deneyimi ve uzmanlığını çevresindekilerle paylaşır.
- İyi bir eğitimcidir.
- Astlarına kariyer planlamalarında yardımcı olur.

İkna Yeteneği

- Teknik bilgisini kullanarak karşı tarafı ikna eder, yönlendirir.
- İkna edilmesi zor olan insanlarla başa çıkmasını bilir.
- Sahip olduğu görüşleri gerçekçi yöntemlerle destekler.
- Gerektiğinde ağırlığını koyarak istediği sonucu elde eder.

İnsan Değerlendirme Yaklaşımı

- İnsanlar hakkındaki yargıları çok güçlüdür.
- İnsanlarla ilgili kararlarında ön yargıdan uzak durur.
- Seçtiği kişiler uzun dönemde çok başarılı performans veren çalışanlar olur.

Başkalarını Bilgilendirme

- Birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla bilgi paylaşır.
- Bazı bilgileri kendine saklayarak, organizasyonda güç oyunu oynamaz.
- Astlarını en iyi şekilde bilgilendirir.

Liderlik

- Gerekli değişiklikleri başlatmak için idareyi ele alır.
- Kontrolündeki işleyişin koordinasyonunda zafiyet oluşturmaz.
- Gerektiğinde en zor kararları alabilir.

Toplantı Yönetimi

- Toplantılarda gündem oluşturur ve yakın takip eder.
- Toplantı esnasındaki her türlü farklı görüşe açıktır ve katılımı teşvik eder.
- Zamanı çok etkin ve akıllıca kullanır.

Motive Etme

- Çalıştığı personelin iyi yönlerini ortaya çıkarmasına yardımcı olur.
- Çalıştığı personele takdirini adil ve tutarlı bir şekilde belirtir.
- İnsanlara değer verir.

Planlama ve Organizasyon Becerisi

- Yapılan işlerin bitiş tarihlerine uyulması konusunda hassasiyet gösterir.
- Gerekli durumlarda planlarını ve önceliklerini belirleyip hızlı bir şekilde revize edebilir.
- Verdiği işlerin yapılma durumlarını takip eder.
- İşiyle ilgili öncelikleri doğru olarak belirler.
- Çalıştığı ekibi organize edebilir. Gerektiğinde insan kaynağı planlamasını yapabilir.

Performans Odaklılık

- Sonuç almaya odaklıdır, ertelemekten hoşlanmaz, zamanını iyi kullanır.
- İş bitirme ve teslim tarihlerine her zaman sadıktır ve hedeflerini tutarlı bir şekilde gerçekleştirir.

Takım Çalışması ve İşbirliği

- Takımın başarısını kişisel ihtiyaçlarının önünde tutar.
- Takımın ihtiyacına göre gerekirse yönetir gerekirse de ekip elemanı olarak görev alabilir.
- Çalıştığı personelin bir ekip olması için gerekli düzenleme, hareket planlamalarını yapar, uygular.

Bilgi Yönetimi

- İşiyle ilgili bilgi toplar, farklı kaynaklardan yararlanır.
- Elde ettiği bilgileri bir araya getirir, ilgili kişilere aktarım yapar.
- Hatalardan ders alınması adına bunları kayda geçirir ve başkalarıyla paylaşır. Bu amaçla yazılı materyaller oluşturur.

¤ İşiyle ilgili oluşan raporları yorumlar, sonuçları hakkında hareket planlaması yaparak, uygulanmasını sağlar.

C. Fonksiyonel Yetkinlikler

Strese Dayanıklılık ve Esneklik

¤ Sabırlıdır, kolay kolay sinirlenmez.
¤ İyimserdir, olayları olumlu yönleriyle ele alır.
¤ Aynı anda birden fazla işi yürütebilecek esnekliğe sahiptir.
¤ Çalışma ortamındaki değişikliklere hızlıca adapte olur.

Problem Çözme ve Analiz

¤ İşiyle ilgili karşılaştığı sorunlara, talimatlar çerçevesinde çözümler bulabilir.
¤ İşiyle ilgili karşılaştığı sorunların nedenleri üzerinde düşünür, çözümleri keşfetmeye çalışır.
¤ Sorunların çözümü konusunda verilen kriterler arasında uygun olanını seçebilir.
¤ Çözüm üretemediği durumlarda vakit kaybetmeden uygun kişiden destek alır.

Farklı Alanlarda Çalışma

¤ İş akışının aksamaması amacıyla görevi dışındaki işleri de öğrenmek için çaba sarf eder.
¤ İşyeri ve çalışma koşullarının değişmesi durumuna kolaylıkla adapte olur.
¤ Kendi işi dışındaki işleri de öğrenmeye, kendini yetiştirmeye ve öğrenmeye isteklidir.
¤ Bölümünde, farklı yetenekleri gerektiren işleri de yapar.

Gelişime Yatkınlık

¤ Yeni şeyler öğrenmeye çalışır, öğrendiklerini işine yansıtır.
¤ Eleştirilere açıktır. Geliştirilmesi gereken yönlerini kabul edebilir.
¤ Görevini yapması için gereken yetkinliklerinin farkındadır. Bunları geliştirmeye çalışır.
¤ Yaptığı hata, karşılaştığı sorunları öğrenme fırsatı olarak görür.
¤ İşiyle ilgili bilgilerini güncel tutar.

¤ Daha tecrübeli kişileri öğrenme fırsatı olarak değerlendirebilir.

Zihinsel Çaba

¤ İşin kapsamına göre, gözlem, planlama, hesaplama, karar verme ve dikkat gibi zihinsel çaba faktörlerini kullanır.
¤ İşini safhalara böler, zordan kolaya veya kolaydan zora doğru sıralama ile çözer.
¤ İşi ile ilgili problemleri sorgular, iyileştirmek için farklı unsurlardan yararlanır ve önerilerde bulunur.

Makine ve Malzeme Sorumluluğu

¤ İşin yapılması esnasında kullanılan makine ve malzemeleri dikkatli ve özenli kullanır, bunlar hakkında teknik bilgisini arttırmaya isteklidir.
¤ Bu cihazlar nedeniyle ürünlerde ve diğer ekipmanlarda oluşabilecek kayıplara ve hasarlara karşı önlem alır.
¤ Malzemeleri gerekli yerlerde ve yeterli miktarda kullanır, savurganlık yapmaz.
¤ Makine ve cihazların kullanımını öğrenir, zarar ve kayıpların oluşmaması için kullanmadan önce kontrol eder, çalışma esnasında karşılaştığı düzensiz ses, koku ve normal dışı durumlara duyarlıdır, önlem alır ve yöneticilerine haber verir.

İletişim Becerisi

¤ Karşısındaki kişi kendisini anlamakta zorlandığında, anlattığı konuyu örnekleyebilir. Konunun anlaşıldığından emin olur.
¤ Kendisine söylenenleri, anlamını değiştirmeden başkalarına aktarabilir.
¤ Yazılı iletişim kurallarına hakimdir. Kurum standartlarına dikkat eder.
¤ İletişim kurduğu kişinin duygularını anlayabilir ve kendisine hissettirebilir.
¤ Beden dilini kullanabilir.

Takım Çalışması

¤ Yürütülen işlere, çalışma arkadaşları ile katılmaya isteklidir.
¤ Takım çalışmalarında sorumluluk alır.
¤ Görev dağılımında üzerine düşen vazifeyi tam ve zamanında yerine getirir.
İşbirliği ve Uyum İçersinde Çalışma

¤ Kültürel farklılıklar gösteren kişilerle uyumlu çalışır, farklılıklara karşı hoşgörülüdür.

¤ Farklı birimlere ait kişilerle uyumlu çalışabilir.

¤ Çalışma ortamındaki farklı kişiler arasında olabilecek sürtüşmeleri engelleyebilir.

¤ Farklı görüş ve önerilere açıktır.

¤ Çalışma ortamında ortak hareket gerektiren faaliyetlere katılımda sıkıntı çekmez, isteklidir.

EK 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Personel Adı, Soyadı		Personel Sicil No	
Personel Ünvanı		Değerlendirme Dönemi	
Bölüm, Birim			
Birinci Yönetici		Ünvanı	
Performans Görüşmeleri Tarihi			

1. HEDEF DEĞERLENDİRME

HEDEFLER	BAŞLAMA TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	AĞIRLIK	PUANLAMA 1	2	3	4	5
FİNANSAL HEDEFLER								
	AÇIKLAMA							
SÜREÇ HEDEFLERİ								
	AÇIKLAMA							
	AÇIKLAMA							
	AÇIKLAMA							
MÜŞTERİ İLİŞKİLİ HEDEFLER								
	AÇIKLAMA							
	AÇIKLAMA							

HEDEF DEĞERLENDİRME TOPLAMI *(İnsan Kaynakları tarafından doldurulacaktır.)*					
TOPLAM AĞIRLIK		TOPLAM PUAN		ORTALAMA PUAN	

2. YETKİNLİK DEĞERLENDİRME

KURUMSAL YETKİNLİKLER	PUANLAMA					YÖNETSEL YETKİNLİKLER	PUANLAMA				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Sorumluluk Bilinci						Belirsizlikle Başa Çık.					
İş Verimi ve Kalitesi						Değişim Odaklılık					
Güvenilirlik						Delege Etme					
Detaylara Hakim Olma						Diğerlerini Geliştirme					
Organizasyonel Bağlılık						İkna Yeteneği					
Hijyen Bilinci						İnsan Değerlendirme Yakl.					
FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	**PUANLAMA**					Başkalarını Bilgilendirme					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	Liderlik					
St. Dayanıklılık ve						Toplantı Yönetimi					
Gelişime Yatkınlık						Motive Etme					
Zihinsel Çaba						Planl. Ve Org. Becerisi					
İletişim Becerisi						Performans Odaklılık					
						Takım Çalışması ve İşbirliği					
						Bilgi Yönetimi					

YETKİNLİK DEĞERLENDİRME TOPLAMI (İnsan Kaynakları tarafından doldurulacaktır.)			
TOPLAM PUAN		ORTALAMA PUAN	

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCU

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCU (İnsan Kaynakları tarafından doldurulacaktır.)			
	PERFORMANS PUANI	KATKI YÜZDESİ	PERFORMANS NOTU
HEDEFLER			
YETKİNLİKLER			
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCU (PEN)			

4. AKSİYON PLANI VE YORUMLAR

Kişisel performans ve iş gelişimi için gerekli eğitimler ve gelişim ihtiyaçları

Değerlendirenin Yorumları

Değerlendirilenin Yorumları

5. ONAYLAR

	Değerlendirilen	Değerlendiren	Bir Üst Yönetici
Adı, Soyadı			
Dönem Başı İmza			
Dönem Sonu İmza			

EK 3. Performans Takip Raporu (PTR)

PERFORMANS TAKİP RAPORU (PTR)												
DÖNEM			HEDEF 1	HEDEF 2	HEDEF 3	HEDEF 4	HEDEF 5	HEDEF 6	HEDEF 7	HEDEF 8	HEDEF 9	HEDEF 10
BÖLÜM SORUMLUSU												
HAT ADI												
POZİSYON	**ADI**	**SOYADI**										
VARDİYA AMİRİ												
MAKİNE OPERATÖRÜ												
TEZGAH ELEMANI												
PİŞİRME ELEMANI												
MALZEMECİ												
ORTACI												
TAMBURCU												
HAT KONTROL ELEMANI												
GİRİŞ PALETÇİ												
ÇIKIŞ PALETÇİ												
AYIKLAMA ELEMANI												
YORUMLAR												

EK 4. GÜİ (Genel Üretim İşçisi) Görev Detayları Tablosu

POZİSYON	GÖREV DETAYI
Ayıklama Elemanı	Hat üzerinde ve çıkışında uygunsuz ürünlerin ayıklanarak kenara ayrılması, tartılarak ıskarta olarak kullanılacak miktarın ayrılması, tekrar kullanımı söz konusu olmayacak atık miktarın da imha edilmek üzere üretim hijyen ekibine teslim edilmesi.
Paletçi	Tezgahlara içlerinde tepsilerin olduğu paletler beslenmesi, dinlendirme odasında kurutulması için bekleyen paletlerin adres düzenlemelerinin gerçekleştirilmesi.
Ortacı	Üretim sahasında çalışmayı engelleyecek her türlü objenin ortadan kaldırılması, dağılmış ve dökülen hammadde-atık-ıskarta çuvallarının toparlanması, kasa-tepsi-kalıp vb. objelerin yerlerine kaldırılması.
Pişirme Elemanı	Ürünün şurup kıvamındaki solüsyonunun hazırlanması için sistemde üretilecek ürüne göre reçetesinin belirlenmesi, tanklardan hammadde ve yardımcı malzemelerin çekilmesi kontrolünün yapılması, pişirme teçhizatları ile ilgili erken arıza kestirimlerinde bulunulması, üretimi durdurmayacak şekilde optimum koşullarda ürün pişirilmesi.
Tezgah Elemanı	Tezgahın çalışması sırasında yan aparatlar, konveyör, tamburların düzenli çalışmasının sağlanması, bakımlarda tezgahın ayarlamalarının yapılması, yemek molalarında makine operatörüne vekalet edilmesi, hammadde giriş ve ürün çıkış kontrolünün yapılmasında makine operatörüne destek verilmesi.
Malzemeci	Tezgahı ve hattı besleyecek hammadde yardımcı hammadde ve malzemelerin cep depolardan alınarak üretim alanına getirilmesi, kasa-tepsi vb. malzemelerin takibi, yetersizliği durumunda vardiya amirinin bilgilendirilmesi.
Tamburcu	Şekerlemenin yağlı veya şekerli oluşuna göre ilgili tambura aktarımının sağlanması, tamburların bakımı ve ayarlanması.
Hat Kontrol Elemanı	Hattın tüm süreçlerinde kontrol noktalarında görev alarak oluşabilecek uygunsuzlukların fark edilip; ortadan kaldırılması için vardiya amiri ile irtibata geçişi, prosedürlerin uygulanması, parametre değerlerinin sağlanması aşamalarında vardiya amirine destek olunması.

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2001 yılında girdiği Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 2005 yılında Endüstri Mühendisi olarak mezun oldu. 2006 yılında Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2006 yılından beri profesyonel çalışma hayatında olup, metod mühendisliği ve iş geliştirme uzmanlığı pozisyonlarında görev aldı. Şuan, özel bir şirkette yönetim projeleri koordinatörü olarak çalışıyor.