İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HV. K. K.LIĞI'NDA ADAY SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE ETKİN KARAR VERME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Levent ERİKAN

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Endüstri Mühendisliği

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Tufan Vehbi KOÇ

MAYIS 2002

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HV. K. K.LIĞI'NDA ADAY SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE ETKİN KARAR VERME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Levent ERİKAN
507001221

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği
Programı : Endüstri Mühendisliği

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Tufan Vehbi KOÇ

MAYIS 2002

ÖNSÖZ

Yurt savunmasında çok önemli görevler üstlenmiş olan Türk Hava Kuvvetleri, en gelişmiş teknolojik araç ve silahları kullanan ve bu konuda meydana gelen teknolojik gelişmeleri takip etmek zorunluluğunda olan bir yapıya sahiptir. Bu gelişmiş teknolojiyi bünyesinde bulunan personelin kullanacak olması, insan kaynakları yönetimine ayrı bir önem katmaktadır.

Bu yüzden özellikle yeni teknolojilerin yakından tanınması, işlerin daha etkin yapılmasına olanak sağlayan yöntemlerin öğrenilmesi, alımı yapılacak yeni sistemlerin özellikleri hakkında bilgi edinilmesi vs. gibi konularda yurtdışı kurslara ve görevlere gönderilecek olan personelin seçiminin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, söz konusu görevler için adayların performanslarının etkin bir karar verme yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesi ile değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda en uygun adayın belirlenmesi hedeflenmiştir.

Çalışmamda tezimi yöneten ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanın sayın Doç. Dr. Tufan Vehbi Koç'a, çalışmam süresince her konuda destek olan Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü Müdürü sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

MAYIS 2002 Levent ERİKAN

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ **v**
ŞEKİL LİSTESİ **vii**
ÖZET **viii**
SUMMARY **ix**

1. GİRİŞ **1**

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME **2**
2.1. Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı 3
2.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi 8
2.3. Bireysel Performans Değerlendirmenin Amaçları 12
2.4. İşletmelerde Bireysel Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları 14
2.5. Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları 16
2.6. Bireysel Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar 18
2.7. Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi 19
2.7.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi 20
2.7.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi 22
2.8. İnsan Performansını Etkileyen Faktörler 23
2.9. Bireysel Performans Değerlendirmenin kimler Tarafından Yapılacağının Belirlenmesi 26
2.10. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri 29
2.10.1. Klasik ve Modern Performans Bireysel Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması 51
2.11. Bireysel Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar 53
2.12. Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği 60

3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ **62**
3.1. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Aşamaları 64
3.2. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması 66
3.3. İkili Karşılaştırmalar Matrisi 69
3.4. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Avantajları-Dezavantajları 76
3.5. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Diğer Yöntemlerle Karşılaştırılması 77
3.6. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Uygulama Alanları 79
3.7. Analitik Hiyerarşi Prosesine Getirilen Eleştiriler 83

4. UYGUN ADAY SEÇİMİNE DAİR BİR UYGULAMA **84**

5. SONUÇ **95**

KAYNAKLAR **98**
EKLER **103**
ÖZGEÇMİŞ **124**

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. Çiftleri karşılaştırmaya göre yapılan değerlendirme 37
Tablo 2.2. Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin değerlendirilmesi 52
Tablo 2.3. Performans değerlendirmedeki hataların kaynakları 53
Tablo 3.1. İkili karşılaştırmalar matrisi 70
Tablo 3.2. Tesadüfilik göstergeleri 73
Tablo 3.3. Analitik hiyerarşi yönteminde kullanılan ölçek 74
Tablo 3.4. ABD'deki içecek tüketimine ait ikili karşılaştırmalar matrisi 75
Tablo 3.5. Matristen elde edilen içecek tüketimine ait veriler 75
Tablo 3.6. İçecek tüketimine ait gerçek veriler 75
Tablo 3.7. İşgörenlerin değerlendirilmesine ait sıralanmış sonuçlar 82
Tablo 4.1. Kriterlere ait kısaltmalar ve açıklamaları 92
Tablo 4.2. Ana kriterlere ait ikili karşılaştırmalar matrisi ve ağırlıkları 93
Tablo 4.3. Çözümden elde edilen adaylara ait sıralanmış sonuç 94
Tablo A.1. İngilizce notu kriterine göre ikili karşılaştırmalar 103
Tablo A.2. Sicil notuna göre ikili karşılaştırmalar 104
Tablo A.3. İletişim becerisine ait ikili karşılaştırmalar 105
Tablo A.4. İfade yeteneğine göre ikili karşılaştırmalar 106
Tablo A.5. Grup önünde konuşma yeteneğine göre ikili karşılaştırmalar 107
Tablo A.6. Görev bilgisine göre ikili karşılaştırmalar 108
Tablo A.7. Görev hakimiyetine göre ikili karşılaştırmalar 109
Tablo A.8. Görevini başarı ile yerine getirme durumuna göre ikili karşılaştırmalar 110
Tablo A.9. Görev sorumluluğuna göre ikili karşılaştırmalar 111
Tablo A.10. Yurtdışı temsil yeteneğine göre ikili karşılaştırmalar 112
Tablo A.11. Sosyal ilişkilere göre ikili karşılaştırmalar 113
Tablo A.12. Genel kültür düzeyine göre ikili karşılaştırmalar 114
Tablo A.13. Dürüstlük ve güvenirliliğe göre ikili karşılaştırmalar 115
Tablo A.14. Kendini geliştirme çabasına göre ikili karşılaştırmalar 116
Tablo A.15. Özeleştiri ve geri besleme yeteneğine göre ikili karşılaştırmalar 117
Tablo A.16. Değişim ve yeniliklere açık olmaya göre ikili karşılaştırmalar 118

Sayfa no

Tablo A.17. Grup çalışması yapma kabiliyetine göre ikili karşılaştırmalar 119
Tablo A.18. Koordinasyon becerisine göre ikili karşılaştırmalar 120
Tablo A.19. Astlarına ve üstlerine destek olmaya göre ikili karşılaştırmalar.. 121
Tablo A.20. Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisine göre ikili karşılaştırmalar 122

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1. : Hiyerarşinin oluşturulması 68
Şekil 3.2. : Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ait kriterler ve ağırlıkları 81
Şekil 4.1. : Aday seçimine ait hiyerarşik yapı 91
Şekil A.1. : Çözümden elde edilen sonucun grafik olarak gösterimi 123

ÖZET

Günümüzde gelişen teknoloji, artan rekabet ortamı ve globalleşen dünya organizasyonların devamlılığını sağlayabilmelerinde itici bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabette başarılı olabilmek için, şirketler ellerindeki mevcut insangücü kaynaklarını, diğer kaynaklar gibi en yüksek verimlilikle kullanmak zorundadırlar. Bu yüzden artık işletmelerde insangücü kaynağına büyük önem verilmekte ve bu kaynağın geliştirilmesi ve sürekli güncel tutulmasının yolları aranmaktadır.

Bu durum Türk Silahlı Kuvvetleri içinde geçerlidir. Özellikle yüksek teknolojik sistemlerin kullanıldığı Türk Hava Kuvvetleri'nde, ithal edilen ve oldukça pahalı olan bu teknolojik sistemlerin etkin bir şekilde kullanımının ve devamlılığının sağlanması için ilgili personele gerekli eğitiminin verilmesi gerekmektedir. Personele verilecek söz konusu eğitimler genellikle yurtiçi ve yurtdışı kurslarla sağlanmaktadır. Kurslara kısıtlı sayıda personel gönderilebildiğinden, gönderilecek personelin çok iyi bir şekilde tespiti büyük önem taşımaktadır. Gönderilecek personel alacağı eğitimden en yüksek faydayı sağlayabilecek ve aldığı bu eğitimi diğer personele aktarabilecek nitelikte olmalıdır. Böylece alınan eğitimler aracılığı ile hem kişiler kendilerini geliştirecek hem de bu gelişimi işlerine yansıtarak Türk Hava Kuvvetleri'nin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasını sağlayacaklardır.

Bu tez çalışmasında herhangi bir eğitim programına veya özel bir göreve gönderilmek üzere belirlenen adaylar içerisinden en uygun olanının seçilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla, oldukça kullanışlı ve basit bir karar verme yöntemi olan "Analitik Hiyerarşi Yöntemi" (AHP) ile söz konusu adayların bireysel performanslarının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Performans değerlendirmede kullanılmak üzere bir takım kriterler ve alt kriterler belirlenerek, adayların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Özet olarak diyebiliriz ki, günümüzde artık her türlü organizasyonda insan faktörünün öneminin iyice anlaşılmaya başlanması ile birlikte, hem işe alımlarda hem de daha sonraki eğitim ve geliştirme programlarında, personel seçimi faaliyetleri de ayrı bir önem kazanmaya başlamıştır. Organizasyonların başarısı insanların başarısına bağlıdır. Bu yüzden de çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, daha sonra personelle ilgili olarak alınacak her türlü idari ve yönetimsel karar için bilimsel bir dayanak olacaktır.

SUMMARY

Recently, developing technology, increasing competency, and globalization of the world are a prupulsive power for companies to survive in the competitive market. In order to be successful in this competency, companies have to use their human resources very efficiency like other resources. For that reason, companies consider the human resource much than before and they try to improve and to make current this resource.

This is also valid for Armed Forces, especially for the Turkish Air Force, too. In Turkish Air Force, very improved technological systems are used. These systems are very expensive and imported from other countries. Therefore, it is very important that the persons who operate and use these systems take some information about these systems and their maintenance procedure. These information can be usually provided taking cources from countries where these systems are imported. Because only the limited numbers of persons can be assigned to these courses, selecting procedure of the right persons is very important.

In this study, selection of the most suitable person among candidates is aimed in order to appoint to one of the these courses. For that reason, the AHP that is an effective and useful decision making technique is used for the performance appraisels of the candidates.

In conclusion, we can say that, the importance of the human factor, recruitment process, and training and improvement programs are growing continually in every kind of organizations. The success of organizations depends on the success of their employees. Therefore, the performance appraisal of employees is very important for organizations in order to make administrative decision about them.

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri artık yavaş yavaş “Müşteriler veli-nimetimizdir” anlayışından vazgeçerek “Çalışanlar veli-nimetimizdir” olgusuna yönelmektedirler. Çünkü işlerinde başarılı, motivasyonu yüksek, yetenekli ve her şeyden önemlisi yönetim kademesine güven duyan bir çalışan, zaten doğal olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına kendiliğinden hizmet edecektir.

Bu çalışmada, işgörenlerin üst seviye yönetime olan güven duygularının sağlanmasında ve motivasyonlarının artırılmasında etkin bir rol oynayan ve insan kaynakları yönetim sisteminin önemli fonksiyonlarından biri olan bireysel performans değerlendirme süreci üzerinde kapsamlı bir şekilde durulmuştur.

Çalışma üç ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde performans değerlendirmenin tanımı yapılarak, tarihsel gelişimi, amaçları ve faydaları ele alınmıştır. Daha sonra performans değerlendirmede kullanılacak kriterlerin ve standartların belirlenmesi incelenmiş ve değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme hataları kapsamlı olarak anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise, etkin bir karar verme yöntemi olan “Analitik Hiyerarşi Yöntemi” (AHP)’den bahsedilmiş ve yöntemin aşamaları, hiyerarşik yapının oluşturulması ve ikili karşılaştırmalar matrisi üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise analitik hiyerarşi yönteminin belli başlı diğer karar verme yöntemleri ile karşılaştırılması yapılarak, uygulama alanları hakkında genel bir bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Türk Hava Kuvvetleri Yurtdışı Kurslar Kataloğundan bir kurs programı tespit edilerek, söz konusu kursa tertip edilecek adayların belirlenen kriterler çerçevesinde AHP ile performans değerlendirilmeleri yapılmıştır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Ekonomik alandaki sınırların ortadan kalktığı, teknolojinin hızla değişip geliştiği ve rekabetin büyük önem kazandığı günümüz dünyasında, işletmelerin etkili ve sistematik bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Bunun için en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir ölçütün yani standardın üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. İşletmenin başarısının devamı, elemanlarının başarısına bağlıdır. İşgörenlerin yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin bilinmesi ve çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi başarıyı etkileyen unsurlardır. [1]

İşgörenler yaptıkları işlere göre değerlendirilmelidirler. Performans değerlendirme genellikle iş sorumluluğunun özüne ve organizasyon tarafından belirlenen spesifik iş tanımlarının yerine getirilme derecesine odaklanmaktadır. [2] Performans değerlendirme, işgücünün verimliliğini arttıran ve işletmelerin daha verimli çalışabilmelerine imkan hazırlayan bir sistemdir. [3] Bu değerlendirmenin yapılmaması, organizasyonel adaletin oluşmasını engelleyecektir. Bu da organizasyon içindeki işlemlerin niteliklerinin tanınmamasına, işgörenlerin başarılarının ve başarısızlıklarının değerlendirilmemesine, hem organizasyonun, hem de içinde bulunduğu toplumun olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır. Böyle bir durumda, işletmenin verimlilik ve varlığını koruma amaçlarının aksine hareket edilmiş olacaktır. Bu nedenlerle başarının ya da başarısızlığın yani performansın değerlendirilmesi, işletmeler için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Çünkü günümüz dünyasında her alanda artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı, ancak çalışanlarının başarısı ile mümkündür. [1]

Performans değerlendirme, birbirinden bağımsız olan bir takım amaçları ile insan kaynakları yönetim sisteminin en önemli bileşenlerinden biridir.[4] Organizasyonlarda performans değerlendirme genellikle birbirinden bağımsız birtakım amaçlar için yapılmaktadır. Bu amaçlar terfi ettirme, derece yükseltme ve ücretlendirme gibi bazı yönetimsel kararlar ile geri besleme ve geliştirmeyi, personel araştırmasını ve personel eğitimi gibi bazı konuları içermektedir. [5]

İnsan kaynaklarının yönetiminde geçerli olan modern yaklaşıma göre, insan gücü kaynaklarının düzenlenmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili çalışmalar dört grup altında toplanabilir. Birinci dilim, beşeri kaynağın oluşturulması, personel seçimi ve işe yerleştirilmesini; ikinci dilim, işgörenleri eğitme ve yetiştirme çalışmalarını; üçüncü dilim, motivasyonu ve son dilim ise ücret yönetimini kapsar. Performans değerlendirme diğer dilimlerin arasında yer aldığı gibi, bu amaçlara dönük çalışmalara hazırlık bilgisini de oluşturur ve sözü edilen alanlarda alınacak olan kararları etkiler. Belirtilmeye çalışılan özellikler nedeniyle performans değerlendirme, yöneticinin insan gücü kaynaklarını yönetmesi konusunda kullanabileceği çok önemli bir araçtır. [6]

2.1 Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performansın Tanımı :

İşletmelerde her iş için bir iş tanıma vardır. İşletme içerisinde bulunan ve belirli özelliklere sahip olan her işgörenin üstleneceği sorumlulukların tamamı, onun iş tanımının sınırları içerisindedir. İşgörenler, iş tanımlarının sınırları içerisinde belirli bir etkinliği yerine getirmekle sorumludurlar. Bir işletmede yer alan kişi, işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir. Bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Sözü edilen başarının sonucu olarak da ücretini alır, işletmenin terfi sistemi uyarınca bulunduğu kademeni üst derecelerine yükselir. Kısacası elde ettiği başarılar ve işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder.

İşletmelerde bireysel performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi şeklinde tanımlanabilir. [7] Diğer bir tanıma göre performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olgusudur. Bu durumda bir işletmede işgörenin başarısından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekmektedir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır. [6]

Performans Değerlendirmenin Tanımı[1] :

İşletmelerde performansın bir anlam taşıması için değerlendirilmesi ve değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçlardan yararlanılması gerekmektedir. Örgütsel yaşamın başlangıcından beri, örgütte yer alan kişilerin görevlerini ne ölçüde başardıkları izlenmeye çalışılmış ve işgörenler çoğu kere performans durumlarına göre ödüllendirilmiş ya da cezalandırılmışlardır. Performansın değerlendirilmesi, bir bakıma örgütsel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olmuş, çağdaş insangücü yönetiminin de ayrılmaz bir unsuru olmuştur. [1,8]

Performans değerlendirmeye ilişkin çeşitli tanımlar vardır. En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre, bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Her işletmede yöneticiler elemanlarını yeterli-yetersiz, davranışsal açıdan uyumlu-uyumsuz gibi gruplara ayırır. İşletmede çalışan her bir kişinin kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi açısından, yöneticisine göre bir değeri vardır. Bu değer bir işgörenin başkalarına göre farkından oluşur. Eğer kişi yeterli işgören grubu içinde ise, kendisinden beklenen davranışları yerine getiriyor, istenen sonucu kalite ve kantite olarak ortaya koyuyor demektir. İşletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının (performansının) değerlendirilmesidir.

Güncel anlamıyla performans değerlendirme, işgörenin işi başarma derecesini saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. Genel hatları ile düşünüldüğünde ise performans değerlendirme, işgörenin iş başarımının adeta fotoğrafının çekilmesi olayıdır. [6]

Mathis Jackson performans değerlendirmeyi, "işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü" olarak ele alınmıştır. [8] Fakat bu tanımda işgörenlerin eksikliklerinin saptanması, ona yön verilmesi ve geliştirilmesi gibi kavramlara yer verilmemiştir. Günümüzde performans değerlendirme işgörenleri geliştirme amacına hizmet eden bir araç olarak da kullanılmaya başlanmıştır.

[1] Performans değerlendirme kavramı yerine Türkçe'de "başarı değerlendirme", "sicil verme", "tezkiye sistemi", "işgören değerlemesi", "işgören boylandırması", "liyakat değerlendirmesi", "memur değerlendirme sistemi", İngilizce'de ise "employee rating", "merit rating", "performance analysis", "performance appraisal", "performance review", "efficiency record" ve benzeri kavramlar kullanılmaktadır.

Bir başka tanıma göre ise performans değerlendirme, personelin işteki performansı, başarılı olması ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir. Performans değerlendirme sistemleri, personele ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturur. Personelin değerlendirilmesi, terfi ettirilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı derecesinin ortaya konması, ödüllendirilmesi, ücretinin arttırılması, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, vb. birçok amaca hizmet etmektedir.[7]

Performans değerlendirmenin özünde karşılaştırma vardır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasındaki fark ve benzerliklerin nesnel ölçütlerle ve somut olarak ortaya konmasını gerektirir. Bu açıdan bakılınca, performans değerlendirme, işgörenin işinde yaptıkları ile yapması gerekenler, başka bir deyişle, gerçek başarı durumu ile sağlanması gereken başarı düzeyinin karşılaştırılmasıdır denilebilir.

Performans değerlendirmenin tarihi gelişimine bakıldığında, ilk önceleri değerlendirmelerin hiçbir bilimsel ya da nesnel ölçüme dayandırılmadığı görülmektedir. Değerlendirmeler, çoğu kez değerlendirmeyi yapanların önyargılarının etkisinde kalarak gerçek amaçlarından saptırılmış ve kişisel baskı aracı olarak kullanılmıştır. Bu yaklaşıma gelen tepkilerden sonra, performans değerlendirmede tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. İşgörenlerin performansı yeni geliştirilen, oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmış, ölçülemeyen her şey değerlendirme dışı bırakılmıştır. Başka bir deyişle, bu yaklaşımda performans değerlendirme tamamen mekanik bir işlem olarak algılanmış, konunun insancıl yönü geniş ölçüde göz ardı edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen her iki yaklaşımda da performans değerlendirmenin gizliliği ana ilkelerden biri olarak benimsenmiştir. Değerlendirme aşamasında değerlendirilen kişilerin görüşlerine başvurulmamış, sonuçlar kendileriyle tartışılmamış, ilgililere değerlendirmenin olumlu olup olmadığı söylenmemiş ve olumsuz sicil alanların geliştirilmesi doğrultusunda herhangi bir çaba harcanmamıştır. Sonuç olarak da değerlendirmenin gizliliği, değerlendirmeyi yapan yöneticilerin elinde bir silah ve korkutma aracı olarak işlev görmüştür. [8]

İşletme yönetiminde performans değerlendirme veya personel değerlendirme, bir yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla (hedef, davranış, yetkinlik-beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur.[9] Dar alanda bakıldığında performans değerlendirme sistemi, yönetici ile işgören arasındaki bir faaliyettir ve yönetsel bir süreçtir.[6] Genel anlamda ise

performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri bir takım niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.[10] Performans değerlendirme, bir işgörenin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasının sağlar. Kısacası, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümüdür. [8]

Performans değerlendirme, çalışanların ortaya koyduğu işin nitel ve nicel yönlerini değerlendirmektedir. Performans değerlendirme, hem işçi hem de işveren açısından işin etkin olarak yapılması, işgörenden beklenilen performans, işgörenin geliştirilmesi, daha etkin çalışılması için alınacak önlemler, uygun işe uygun personelin yerleştirilmesi ve benzeri alanlarda birtakım çalışmalar yapılmasını sağlar. [11]

Performans değerlendirme dendiğinde, işgörenin işletme içi etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması akla gelmelidir. Çok dar anlamda düşünüldüğünde performans değerlendirmeyi kişinin üretim kapasitesinin kontrol edilmesi olarak görmek mümkündür. İşgörenin işletme içerisindeki başarısını bireysel özellik ve yetenekleri ile işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirler. Yönetici oluşturduğu ortam içerisinde emrindeki işgücünün gerçekleştirdiği sonuçları bilmek ve kontrol altında tutmak arzusunda olduğuna göre, gelişen zaman içerisinde, bireysel veya grup olarak çalışanların etkinliklerini bilmek isteyecektir. İşte bu istek performans değerlendirme arzusu, yapılan çalışma ise performans değerlendirmedir. [6]

Performans değerlendirme ile sürekli bir geri besleme süreci yaratılarak, organizasyonel gelişim ve değişim için etkin girişim fırsatları yaratılır. Çünkü performans değerlendirme güvenilir veriler, etkin gözlemler ve adil yargılar içeren bir sistemdir. Schuler ve Jackson performans değerlendirmeyi, “bir işgörenin işle ilgili niteliklerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi sistem” olarak tarif etmişlerdir. [12]

Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme, kişiliği ölçmenin ya da bireyi değerlendirmenin bir aracı değildir. Günümüzde performans değerlendirme, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının ayrılmaz bir unsuru olarak algılanmaya başlanmış

olup verimlilik ve etkinliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de, kişileri değil başarıyı ölçmek; cezalandırmak değil, eksiklikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir. Performans değerlendirme, işgörenin işteki başarı düzeyini nesnel olarak saptamaya ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracıdır. Ayrıca yönetim için bir geri besleme görevi yapmaktadır. Değerlendirme ile sağlanan bilgiler ışığında, yöneticiler geleceğe ilişkin faaliyetlerini yeniden düzenleyebilmekte, belirlenen ölçütlerden sapmaları azaltıcı önlemler alabilmektedirler.

Son yıllarda performans değerlendirme kavramına bakış açısında önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bu gelişmeler şöyle sıralanabilir : [8]

- Dikkatler giderek performans değerlendirme felsefe, amaç ve ilkeleri üzerinde yoğunlaştırılmıştır.
- Değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme amaçları arsında daha sıkı bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.
- Kişisel niteliklerin ölçülmesinde işteki performansın ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine geçilmiştir.
- Gizli performans değerlendirme yerine açık değerlendirme, üstlerin tek başlarına değerlendirmeleri yerine katılmalı değerlendirme vurgulanmaya başlanılmıştır.
- Performans değerlendirme kendi içinde amaç olmaktan çıkarılmış ve yönetim aracı durumuna getirilmiştir.
- Performans değerlendirme bir korku, baskı ve cezalandırma aracı olmaktan kurtarılarak, örgüt geliştirmenin bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Performans değerlendirme sisteminin standart olması, değerlendirmenin herkese aynı şekilde uygulanmasını sağlar. Bu yüzden performans değerlendirmesi herkes için aynı düzenlenmeli ve gerçekleştirilmeli, bunun için de değerlendirme sistemi merkezileştirilmelidir. Değerlendirmeden elde edilen bilgiler de aynı merkezde (genellikle insan kaynakları bölümünde) saklanmalıdır. [4]

Literatürde performans değerlendirme ile ilgili pek çok araştırma mevcuttur. Aşağıda bunlara birkaç örnek verilmiştir:

HURTZ ve DONOVAN beş büyük kişilik özelliği ile (vicdan, duygusal denge, geçinebilirlilik, bilgiye açıklık, girişkenlik) çalışma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek aralarında çok güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. [13]

CAWLEY, KEEPING ve LEVY çalışanların da performans değerlendirme sürecine katılmalarının, çalışanların performans değerlendirme sisteminin tarafsızlığına ve faydasına olan inançlarının artmasına, performanslarının gelişimine ve motivasyonlarının artmasına pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların performans değerlendirme sürecine katılımları beş değişik şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlar: [5]

- Performans değerlendirme sisteminin hazırlanması safhasında katılımlarının sağlanması,
- Performans değerlendirmesi esnasında görüşlerinin alınması,
- Kendi performanslarını değerlendirme imkanının tanınması,
- Performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi sürecine katılımlarının sağlanması,
- Değerlendirme sürecinde, amaçların belirlenmesi aşamasında görüşlerinin alınması.

FINDLEY, GILES ve MOSSHOLDER yöneticilerle(değerlendiricilerle) çalışanlar arasındaki ilişkilerin, performans değerlendirme işleminde organizasyonun yapısından, kültüründen ve iç ve dış özelliklerinden daha fazla bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. [2]

MAYER ve DAVIS 14 aylık bir alan çalışması yaparak, kullanılmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemin, işgörenler tarafından daha fazla benimsenen yeni bir performans değerlendirme sistemi ile değiştirilmesinin, işgörenlerin üst seviye yönetime ve performans değerlendirmesine olan güvenlerini arttırdığını tespit etmişlerdir. [14]

2. 2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Dünyadaki Gelişimi :

Performansın resmi olarak ilk kez ne zaman ölçülmeye başlandığı tam olarak bilinememektedir. Bununla birlikte 221-265 tarihlerinde Çin'de devlet işlerinin performansının ölçülmesi için bir kraliyet ölçümcüsünün görevlendirildiği bilinmektedir. 1491-1556 yılları arasında Ignatius Loyola' nın, Jesuit derneği çalışanlarının bireysel performanslarının ölçülmesi için bir metot geliştirdiği bilinmektedir. [15]

Ancak organizasyonlarda işgörenlerin performanslarının sistematik olarak değerlendirilmeye başlanması, ilk olarak 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir.[3,16] Performans değerlendirme çalışmalarının özellikle 1911 yılında yayınlanan "Shop Management" adlı kitabı ile Frederick Taylor tarafından başlatıldığı kabul edilmektedir.[3] İlk geçerli ölçüm tekniği de, 1. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Silahlı Kuvvetleri çalışanlarının değerlendirilmesi için Frederick Taylor tarafından ortaya konan iş ölçümü uygulamaları olmuştur. Bu uygulamalardan sonra performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. [15,16]

Endüstride çalışan işgörenlerin kabiliyetlerini ölçümleme çalışmaları ilk olarak W. D. Scott tarafından 1. Dünya Savaşı'ndan önce ortaya konmuştur. Scott'un oluşturduğu skala, Amerikan silahlı kuvvetlerinde etkinliğin ölçülmesinde kullanılmış ve orduda terfi ve kıdemin başarıya göre gerçekleşmesinde öncü olmuştur. [17]

Daha sonraları 1950'li yıllara kadar, kişilik özelliklerini kriter alan pek çok performans değerlendirme tekniği geliştirilmiştir. 1950'li yıllardan sonra A.B.D.'deki işletmelerde, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler yaygın olarak uygulanmaya başlanılmıştır.[16] Bu yıllar ayrıca performans mükafat sisteminin ortaya çıktığı yıllardır.[17] 1960-1970'li yıllarda performans değerlendirmede hedeflerle yönetim akımı ortaya çıkmıştır ve bu akım beraberinde kritik iş ve ölçümleme skalalarını getirmiştir. [15]

Bu gelişmelerin ardından performans değerlendirme, 1978 yılında Sivil Servis Reform Hareketi kuruluşunca "İşgörenlerin Seçimi Prosedürünün Temel İlkeleri" adıyla yayınlanan kanunla literatürde iyice resmilik kazanmıştır.

Bununla beraber performans değerlendirme, 1980'li yıllara kadar insan kaynakları yönetiminin en çok ihmal edilen alanı olmuştur. 1977 yılında, herhangi bir performans değerlendirme sistemi kullandığını belirten işletmelerden büyük bir çoğunluğu, uygulanan prosedürden memnun olmadığını belirtmiştir. Performans değerlendirme hak ettiği önemi 1980'li yıllarda kazanmaya başlamıştır. Cascio bu durumu bu alanda meydana gelen dört gelişme ile açıklamıştır. Bunlardan ilki; yöneticilerin, işgörenlerin eşitliğini düzenleyen ve onların yararlarına çıkarılan bir takım kanunların işçiler üzerinde olumlu etki yaparak onların performanslarını arttırdığını fark etmeleri olmuştur. Bu pozitif etki işgörenlerin işlerini daha verimli yapmasını, bunun sonucunda da işletmelerin daha hızlı gelişmesini ve sürekliliğini sağlamıştır.

İkincisi ise 1980'li yıllarda değişmeye başlayan ve Amerikalı işgörenleri etkileyen değerler sistemidir. Yankelovich (1978) bu değişimle birlikte işgörenlerin kendi kaderleri için daha çok söz sahibi olacaklarını ısrarla dile getirmiştir. Yeni değerler sistemi, işgören haklarının gelişmesi konusunda çok etkili olmuştur.

Üçüncü gelişme ise, insan kaynakları alanında yanlış yönetimlerden kaynaklanan önemli maliyet artışlarıdır. Bu maliyet artışları işletmeleri, performans değerlendirme sistemlerini de içeren bir takım yeni personel politikaları geliştirmeye zorlamıştır. Hunter ve Schmidt (1982) insan kaynaklarında gelişmiş seçim prosedürleri kullanılması durumunda, milli üretim kapasitesinin 80 milyar dolardan 100 milyar dolara çıkacağını öne sürmüşlerdir.

Dördüncü gelişme de yine gelişmiş personel politikaları ile ilgilidir. 1980 yılında yayınlanan ekonomik rapora göre, 1973 yılından beri A.B.D.' de verimlilikteki büyüme % 1'in altında gerçekleşmiştir. Japonlar'ın nasıl olup da "daha iyi" yaptıklarına dair pek çok teori ortaya atılmıştır. Bu teorilerin çoğunda cevap "Japon Yönetim Modeli" olarak belirtilmiştir ve bu yönetim modelinde de anahtar rol olarak performans değerlendirme ele alınmıştır. Böylece performans değerlendirmenin önemi bir kez daha ön plana çıkmıştır. [4]

A.B.D.'nde gelişen performans değerlendirme teknikleri, 2. Dünya Savaşı sonrasında hızla Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Bu yayılmalardaki en dikkat çekici konu, en gelişmiş metot olarak kabul edilen "puan" metodunun bazı ülkelerde bir iş kolu olarak değerlendirilmesi olmuştur. [3,18]

Türkiye'deki Gelişimi :

Performans değerlendirmesi ile ilgili uygulamalar Türkiye'de ilk olarak kamu kesiminde görülmüş olup yaklaşık 90 yıllık bir geçmişe sahiptir. [16] İşletme biliminin Türkiye'de yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte, 1960 yılından itibaren özel sektörün de performans değerlendirmesine ilgisi artmıştır. Bu ilgi özellikle son 15 yılda giderek gelişmiştir. [3,16]

Türkiye'de performans değerlendirme konusu üzerine yapılmış bilimsel çalışma yok denecek kadar azdır. Eldeki bilgiler de kamu yönetimindeki işgörenlerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Fakat kamu kesiminde işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi için geliştirilen sistemlerde, yöneticilerle yönetici olmayanlar

arasında herhangi bir ayrım yapılmamış, tüm işgörenler için aynı formlar ve kriterler kullanılmıştır. [8]

Türkiye'de performansın değerlendirilmesi yönünde bilinen ilk sistematik uygulama, Osmanlı İmparatorluğu'nun son yıllarında yürürlüğe girmiş olan 1914 tarihli "Sicili Ahvali Memurin Nizamnamesi"dir. Nizamnamenin öngördüğü düzenlemeler şu ana ilkelere dayandırılmıştır:

- Memurların, müfettişler ve üstleri tarafından altı ayda bir değerlendirilmeleri,
- Memurların değerlendirilmesinde üstlerle birlikte müfettişlerin de rol oynaması,
- Değerlendirmelerin gizlilik ilkesine göre yapılması,
- Değerlendirmelerin adil ve tarafsız olmasının sağlanması.

Cumhuriyet dönemine ait ilk performans değerlendirme kanunu, 31 Mart 1926 tarih ve 788 sayılı Memurin Kanunudur. Bu kanun, göre her memurun gizli bir dosyasının bulunmasını öngörüyordu. Ayrıca üst üste üç yıl olumsuz sicil alanların görevlerine son verileceği de belirtiliyordu. Yani bu yasa ile ilk kez değerlendirmenin yaratacağı sonuçlar ele alınmış oluyordu. Cumhuriyet döneminde performans değerlendirme ile ilgili olarak çıkarılan kanun ve tüzükler aşağıda sıralanmıştır:

- 31 Mart 1926 tarih ve 788 sayılı Memurin Kanunu,
- 3 Haziran 1930 tarih ve 1683 sayılı Askeri ve Mülki Tekaüt Kanunu,
- 5 Nisan 1934 tarih ve 2/337 sayılı Memurların Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesi,
- 16 Şubat 1938 tarih ve 2/8119 sayılı Mülki Memurların Sicilleri Üzerine Tekaütlüklerinin İcrası ve Tezkiye Varakalarının Tanzimi Hakkında Nizamname,
- 3 Aralık 1947 tarih ve 3/6657 sayılı Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük,
- 1 Aralık 1951 tarih ve 3/13417 sayılı T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük,

- 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 26 Temmuz 1979 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

Kamu kesiminde çalışan işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin bütün bu düzenleme ve uygulamaların belirgin nitelikleri ise aşağıda belirtilmiştir:

- Türkiye'de performans değerlendirme yöntemleri, eskiden beri üstlerin değerlendirmeleri ilkesine dayanan geleneksel yöntemler olmuştur.
- Cumhuriyet dönemindeki performans değerlendirmeleri yıllık olarak yapılmıştır.
- Uygulamalarda çok az yararlanılmış olmasına rağmen, değerlendirmeye ilişkin düzenlemelerde sicil raporları yanında müfettiş raporlarına da çok önem verilmiştir.
- İlk uygulamalarda yöneticilerle yönetici olmayanlar için aynı sicil formları kullanılmış olmasına rağmen, özellikle 1979 tarihli Yönetmelikte kabul edilen sicil formlarında sadece yöneticiler için olan nitelikler de yer almıştır.
- Önceleri sicil raporlarında gizlilik ilkesine uyulmakla birlikte, sonraları sadece yetersiz sicil alanların ikaz edilmesi yoluna gidilerek, çağdaş değerlendirme uygulamasına doğru ilk adım atılmıştır.
- Performans değerlendirmeleri çalışanların işteki başarından çok kişiliklerini ölçmeye yönelik olmuştur.

2. 3. Bireysel Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bunlardan birincisi, işgörenin bireysel performansı hakkında bilgi edinmektir. Elde edilen bu bilgi, işgören hakkında yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. İşletmelerde ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere göre alınır. İşletmelerin yönetim kadrosu, performans değerlendirmeden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel karar veremez ve vermemelidir.

İkinci ana amaç ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir şekilde verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olacaktır. [9]

Bireysel performans değerlendirmenin diğer amaçları aşağıda belirtilmiştir: [3,6-9,16,19,20]

- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinilmesi ve yargıya varılması,
- Daha sonraki görevler için sorumluluk üstlenme potansiyeli olan personelin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen kriterlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Çalışanın kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması,
- İşletmede uygulanacak etkin bir denetim sisteminin temelinin oluşturması,
- İşletmede uygulanmakta olan işgören politikasının değerlendirilmesine ve daha etkin politika ve programların geliştirilmesine olanak sağlaması,
- İş ile çalışan arasında gerekli uyumun sağlanmasına yardımcı olunması,
- Yöneticilerin işgörenler hakkında karar verirken, önyargılardan arınıp nesnel ölçütler içerisinde, adil ve tarafsız karar vermelerinin sağlaması,
- İşgörenlere ne derece başarılı oldukları hakkında bilgi verilmesi,
- Kişilere hatalı ve eksik yönlerini göstererek, onların bunları gidermelerine kendilerini geliştirmelerine olanak sağlaması,
- İşgörenlerin yönetime katılımlarının sağlanması,
- Resmi bir ödül sisteminin oluşturulmasının sağlanması,
- Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme-onurlandırma sistemlerinin ilişkisinin kurulması,
- Personele yükselme ve başarı standartlarının gösterilmesinin sağlanması,
- İşe yeni alınan personelin deneme süresi içindeki performansının değerlendirilmesinin sağlanması,
- Kriz dönemlerinde işten çıkarılacak personelin belirlenmesinin sağlanması.

2. 4. İşletmelerde Bireysel Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemi işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işletmesi için gerekli olan çalışmaları içerir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin etkinliği, işletmelerde varolan insan kaynakları yönetiminin diğer sistemlerinin etkinliği ile de yakından ilgilidir.

İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin çeşitli kullanım alanları vardır. İşletmeler performans değerlendirme sistemini bu alanların biri veya birkaçı için kullanabileceği gibi zamanla hepsi için de kullanabilir. Bu kullanım alanları aşağıda açıklanmıştır. [16]

Stratejik Planlama :

İşletmelerde tepe yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşmada, yönetici ve astların katkıları çok önemlidir. Bazı işletmeler, belirlenen bu hedeflerin çalışanlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı gelecek üç yıl içerisinde pazara yeni birtakım ürünler sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleşmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama, v.b. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Stratejik planla belirlenmiş olan bu genel amaca ulaşmak için gerekli olan faaliyetler, ilgili fonksiyonlara dağıtılır. Böylece her birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecine hizmet edecektir. [21]

Bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, performans yönetim sisteminin en önemli aşamalarından birisidir. Stratejik planların bireysel planlara veya hedeflere dönüştürülerek genel amaçlarla bütünleştirilmesi işlemi, hem performans yönetim sisteminin hem de stratejik planlama faaliyetinin etkinliği için oldukça önemlidir. [16]

Ücret-Maaş Yönetimi :

Performans değerlendirme sisteminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Çoğu işletmede performans değerlendirme sonuçları, doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların ücretlerinin belirlenmesine etki etmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin bu alanda kullanılmasının önemli bir sakıncası da vardır. Değerlendirme sonuçlarının bu alanda kullanıldığı işletmelerde, değerlendirilmeye tabi tutulanlar, işletmenin diğer amaçlarını gözardı edebilmekte, bütün ilgi ve kaygılarını ücret sistemi çevresinde yoğunlaştırabilmektedirler.

Kariyer Geliştirme Sistemi :

İşletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmelerinde, kariyer geliştirme programlarının önemi büyüktür. Kariyer geliştirme programları hem organizasyonel etkinliği arttırmakta hem de çalışanların iş tatmininde pozitif bir etki meydana getirmektedir.

İşletmelerde çalışan kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli olan eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında, performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Diğer yandan herhangi bir kariyer geliştirme programı olmayan işletmeler de tayin, terfi, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerden yararlanmalıdırlar. [16]

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi :

Her faaliyette olduğu gibi eğitim faaliyetlerinin de başarı ile yürütülebilmesi, işletmelerin iyi bir eğitim planlaması yapmasına bağlıdır. İyi bir planlamayla işletmelerde kimin, ne zaman, hangi alanda, ne ölçüde eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenebilir.

İşletmelerde eğitim faaliyetleri değişik şekillerde olabilir. Çalışanların belirli eğitim programlarına kendileri aday olabileceği gibi, yöneticiler tarafından da gerek görülen lüzum üzerine teklif edilebilirler. Yöneticiler astlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirmeden elde edilen verilerden yararlanırlar. Çünkü bu sonuçlar çalışanların hangi alanlarda eksik olduklarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Elde edilen veriler ışığında çalışanlar için gerekli olan eğitim planı hazırlanarak, eksiklikler giderilmeye, işgörenlerin istenilen bilgi seviyesine ulaşılmasına çalışılır.

İşten Ayırma Kararları :

Adil ve objektif olarak uygulanan bir performans değerlendirme, aslında işletme bünyesindeki çalışanlarının birbirleriyle karşılaştırılmasına da olanak verir. Bu karşılaştırma sonucunda başarısız oldukları belirlenen çalışanlar, organizasyona yararlı hale gelebilmeleri amacıyla belirli bir süre eğitim ve yetiştirme faaliyetlerine tabi tutulurlar. Bu süre zarfında da istenilen başarıya ulaşamayan kişilerin, işten ayrılmalarına karar verilmesinde performans değerlendirmenin etkisi büyüktür.

İşletmelerde çalışanların tek bir değerlendirme sonucunda değil de bir kaç dönemsel değerlendirme sonucunda işten ayrılmalarına karar vermek ve performans değerlendirmenin bu kritik amacının dikkatli kullanılmasını sağlayarak, çalışanlara doğru bir şekilde anlatılmasını sağlamak oldukça önemlidir. Sonuçta alınan tedbirlere rağmen gerekli gelişmeyi gösteremeyen işgörenlerin işten çıkarılmasına karar verilmesi, hem işletme disiplini hem de insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını açısından önem arz etmektedir.

Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi :

Günümüzde işletmeler etkin bir personel yönetiminin sistemi için bir takım modern teknik, araç ve yöntemlerden faydalanmaktadırlar. Bu yeni uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması, bunların etkinliği hakkında bazı tereddütlerin doğmasına yol açabilmektedir. Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, işletmelerin yeni uygulamalarını test etmelerine yardımcı olacaktır. Örneğin, personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki performans değerlendirme dönemi sonunda aldıkları puanlar arasında bulunan korelasyon, işletmelere o testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir. [16]

2. 5. Bireysel Performans Değerlendirmenin Faydaları

İyi bir şekilde planlanan ve etkin olarak uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin, değerlendirenlere (yöneticilere), değerlendirilenlere ve organizasyonlara çeşitli yararları vardır. Bu yararlar aşağıda açıklanmıştır. [3,6,7,9,16]

Değerlendirilenlere (Astlara) Faydaları :

- Kendisinden tam olarak ne beklendiğini bilir.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanır.

- Hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- Üstü ile birlikte sürekli bir çevrim içerisinde gelişimini inceleyerek gelişim düzeyini öğrenir.
- İşletme içinde üstlendiği rol ve sorumlulukları daha iyi anlar.
- Tüm çalışanlarla eşit şartlarda, adil ve sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanır.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirir.

Değerlendirenlere (Üstlere) Faydaları :

İşletmelerde iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en çok yararlanacak olanlar aslında yöneticilerdir.

- Astlarından ne beklediğini açıkça ifade edebilir.
- Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir iş ilişkisi kurar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur ve böylece astlarının ve biriminin performansını geliştirir.
- Astlarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olur.
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı bulur.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devrini daha etkin kullanır.

Organizasyona Faydaları :

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde kullanılması, organizasyon bünyesinde bir güven ortamının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.[14] Performans değerlendirmenin organizasyona olan faydaları aşağıda verilmiştir:

- Organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun uygulanmasına yardımcı olur.
- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve ürün kalitesi gelişir.
- İşletme ve takım hedeflerinin bireysel hedeflerle entegrasyonunu sağlar.
- Kariyer planlamasına olanak verir.
- İşletmelerde terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olur.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru bir biçimde belirlenir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha iyi belirlenir.

2. 6. Bireysel Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar

Hem yöneticilere hem de astlara pek çok yararı olmasına rağmen, bazı yönetici ve astlar Performans değerlendirme hakkında bir takım olumsuz düşünce ve tutum içerisindedirler.

Değerlendirilenlerin (Astların) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri :

1. Değerlendirmenin amacına ilişkin duyulan kuşkular : Astlar genellikle performans değerlendirmenin geliştirmeye ve ödüllendirmeye yönelik amacından ziyade, cezalandırıcı özellikleri üzerinde dururlar. Bu nedenle değerlendirme sistemine ilişkin güvenleri çok güçlü değildir. Bu gibi durumlarda astlara, özellikle sistemin amaçları ve yararları anlatılarak gerekli çalışmalar yapılarsa, duyulan kuşkular azaltılabilecek veya ortadan kaldırılabilecektir.

2. Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin duyulan kuşkular : Astlar, yöneticilerin önyargılı, taraflı ve sübjektif değerlendirme yapacaklarını düşündüklerinden, değerlendirmenin adil ve objektif olmayacağına inanırlar. Buna ek olarak, değerlendirme tekniklerine çok fazla güvenmezler. Değerlendirmelerde başardıkları işlerin ya da gerçekleştirdikleri sonuçların değil de, kişilik özelliklerinin dikkate alınacağını düşünürler.

3. Başarılı olmaları durumunda, performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler : “Çok çalışandan daha çok iş istenir” endişesi ile yönetimin, kendilerinden sürekli olarak daha çok çalışarak performanslarını yükseltmelerini istediklerini düşünürler.

4. Değerlendirmenin sonunda değişen pek fazla bir şey olmadığına ilişkin görüşler : Özellikle “başarı-ödül” ilişkisinin açıkça görülmediği sistemlerde astlar, performans değerlendirme çalışmalarının gereksiz olduğuna inanırlar. [7,16]

Değerlendirenlerin (Yöneticilerin) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

1. Pek çok yönetici performans değerlendirme faaliyetlerini zaman kaybı olarak gördüğünden, asıl görevlerinin yanında bu konuya fazla zaman ayırmak istemez.

2. Yöneticilerin planlama, analiz etme ve iletişim konularındaki yetersizlikleri de sisteme karşı olumsuz tutum takınmalarına neden olur. Planlama becerilerinin

yetersizliği hedef belirlemede, iletişim konusu da değerlendirme görüşmelerinde yöneticinin başarısını olumsuz olarak etkilemektedir.

3. Süreklilik arz eden bir faaliyet olması da, performans değerlendirmeye karşı yöneticilerin olumsuz tavır takınmalarına neden olur. Performans değerlendirmeyi belirli değerlendirme dönemlerinin sonunda yapılan bir form doldurma işlemi olarak gören işletmeler genellikle başarısızlığa uğramaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme bir süreç olarak görülmelidir. Böylece astlarla sürekli bir iletişim kurulabilecek ve onlara gerekli olabilecek geri besleme sağlanarak işletmenin gelişimine katkıda bulunulacaktır.

4. Performans yönetim sistemi, özellikle performansın planlanması aşamasında katılımcı/demokratik bir yönetim tarzını gerektirmektedir. Yönetim tarzı olarak katılımcı tarza uzak olan ve bu tarzı benimsemeyen yöneticiler, performans değerlendirme sistemine olumsuz yaklaşacaklardır.

5. Performans değerlendirmenin hazırlık gerektiren bir süreç olması da yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi planlama, değerlendirme, yönlendirme, geri besleme gibi faaliyetleri içerdiğinden, yöneticilerin bu konularda bir takım hazırlıklar yapmaları gerekmektedir. Bu tür hazırlıklar yöneticiler için bazı ek çaba ve faaliyet gerektirdiğinden yine olumsuz yaklaşımlar söz konusu olacaktır.

6. İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulması genellikle insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır. Bu çalışmalar sırasında ise daha sonra bu sistemi uygulayacak olan yöneticilerin görüşleri çoğu zaman alınmamaktadır. Bu durum ise yöneticilerin performans değerlendirmeyi kendilerine zorla empoze edilmeye çalışılan bir faaliyet olarak görmelerine neden olmaktadır. [16]

2. 7. Bireysel Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eşanlamlı olarak kullanılmasına rağmen farklı anlamlar içermektedirler. Örneğin bir işgörenin yaptığı işte, zaman kavramı kriter olarak ele alınabilir. Zamanın ne kadar olduğu yani ölçüsü ise standart olarak tanımlanabilir.

2. 7. 1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama, performans kriterlerinin belirlenmesidir.[16] Başarılı bir değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle neyin ölçülmesinin gerektiği, neyin başarı olarak adlandırılacağının işletme bazında belirlenmesi gerekir.[6] Performans değerlendirme kriterleri genel olarak bireyin niteliklerine, davranışsal kriterlere, işi ile ilgili hedef ve sonuçlara dayanır.[19]

Bireysel performansı iyileştirmek için, becerilerin ve etkinliklerin ölçümünü sağlayacak olan performans standartlarının belirlenmesi üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir.[7] Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek olan verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanmasında iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir.[16] Bunun için de işletmenin iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekmektedir. Personel seçimine hazırlık olarak yapılan iş tanımları, değerlendirme kriterlerinin tespiti için bir basamak olarak kullanılabilir. [6]

Performans Kriterlerinin Kapsadığı Bilgiler Açısından Sınıflandırılması :

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler, içerdikleri bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir.

Birincisi, kişilik özellikleri ile ilgili kriterlerdir. Bunlar genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden (yaratıcılık, gelişmelere uyum, ikna yeteneği vb.) oluşur.

İkincisi, performans özellikleri ile ilgili kriterlerdir. İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özelliklerini kapsayan bu kriterlere örnek olarak; yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi, yetki devretme vb. faktörler verilebilir.

Üçüncü grup ise hedeflere ulaşma ile ilgili kriterleri içerir. Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok, sonuçlarla ilgili kriterlerin ağırlıklı olarak kullanılması yönündedir.

Bazı uzmanlar kişilikle ilgili kriterlerle yapılan değerlendirmelerde, değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmelerinin oldukça güç olacağını savunmaktadırlar. Kişilikle ilgili

kriterleri gözlemlemek ve objektif olarak değerlendirmek oldukça güçtür. Bu yüzden de değerlendiricilerin objektiflikten en fazla uzaklaştıkları kriterler kişilikle ilgili olanlardır.

Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler :

Performans değerlendirme sistemini kuracak olanların, kriterleri belirleme aşamasında, performans değerlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için aşağıdaki hususları da dikkate almaları gerekmektedir. [6,7,9,16]

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda etkili olmalıdır,
- Uygulamayı bizzat yapacak olanlarla üzerinde uzlaşmaya varılmış olmalıdır.
- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Ast tarafından da işi ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

Performans standartları mümkün olduğu kadar objektif ve pratik olmalıdır. Yani hem yönetici hem de ast tarafından kolayca algılanabilmeli ve tanımlanabilmelidir.

Performans Kriterlerinin Kapsamı :

İşletmelerde yapılan işler çok boyutlu olduğundan, performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek sakıncalı olacaktır. Aynı şekilde, belirlenen kriterler eksik olduğunda da etkili bir değerlendirme yapılamayacaktır. Bu yüzden sistem kurucularının bu konu üzerinde hassasiyetle durmaları gerekmektedir. [16,19]

Değerlendirme sistemi oluşturulurken ayırıcılık kriterleri üzerinde de önemle durmak gerekmektedir. Çünkü işletmelerde yapılan işler birbirinden farklıdır. Belirlenmiş olan kriter bir iş için çok önemli olurken, diğer bir iş için aynı derecede önemli olmayabilir. Bu yüzden performans değerlendirme sistemlerinde benzer özellikteki işler çeşitli iş gruplarına ayrılmalı ve belirlenen kriterlere, gruplara ayrılan işler açısından taşıdıkları öneme göre katsayılar verilmelidir. [6,16,19]

2. 7. 2. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, bir işletmede aynı işte çalışan bireylerin değerlendirilmesinin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağladığından dolayı oldukça büyük bir öneme sahiptir.[9] Performans standartları ne derece açık, seçik ve doğru olarak saptanmış ise, değerlendirmelerde o denli objektif ve etkili olacaktır. Çünkü performans değerlendirmede esas olan, kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların mevcudiyetidir. Bu karşılaştırmalar sayesinde kişilerin başarı derecelerini belirlemek mümkün olur.

Performans standartları hem ast hem de üst için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: "Neyin yapılması gerekmektedir?" ve "Nasıl yapılması gerekmektedir?". Birinci sorunun cevabı görev tanımlarında, ikinci sorunun cevabı ise performans standartlarında aranmalıdır. Bu iki sorunun cevabı birbiriyle ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği görülür. [16]

Standartlar hazırlanırken bir takım hususlara dikkat edilmelidir. Bunlar : [7]

- Bireylerin faaliyet alanları net olarak belirlenmelidir (finans, haberleşme, pazarlama, vs.),
- Belirlenen standartlar üzerinde anlaşılan ve herkesçe kabul edilebilir nitelikte olmalıdır,
- Standartlar ne çok kolay erişilebilecek ne de erişilemeyecek nitelikte olmamalıdır,
- Standartlar net olarak tanımlanmalı, şüphe ve karmaşaya yer verilmemelidir.

Performans değerlendirme insanların insanlara uyguladığı bir olgu olduğundan, performans ölçümlerine ilişkin hatalar ve sorunlar hiçbir zaman tümüyle ortadan kaldırılamayacaktır. Ama standartlar ve işgörenlere verilecek bilgiler açık seçik bir şekilde ifade edildiği zaman, performans değerlendirmesi çok etkili bir araç haline gelebilecektir. [9]

Performans Standartlarının Türleri :

Performans standartları türlerini, karşılaştırmalı standartlar ve mutlak standartlar diye ikiye ayırmak mümkündür. Karşılaştırmalı standartlara göre yapılan değerlendirmelerde astlar birbirleriyle karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi

tutulurlar. Performans değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yönteminde karşılaştırılmalı standartların kullanıldığı görülmektedir.

Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde ise üstler astlarını çeşitli değerlendirme kriterlerine göre, diğer astlarından bağımsız olarak değerlendirirler. Mutlak standartlar serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi, zorunlu seçim yöntemi ve değerlendirme skalalarında kullanılırlar. [16]

2. 8. İnsan Performansını Etkileyen Faktörler

İnsan performansı sürekli olarak değişen bir seviye izlemektedir. Bu oldukça doğaldır, çünkü insan performansını etkileyen faktörler zaman içerisinde değişim göstermektedir.[6] Personelin işletmedeki başarı durumunu etkileyen, farklılık ve değişikliklere yol açan etmenler, kişisel faktörler, başarı güdüsünün yoğunluk derecesi, çevresel etmenler, örgütsel vb. etmenlerdir. Personelin işletmedeki başarısı veya başarısızlığı bu etmenler arasındaki etkileşime bağlıdır.[8] İnsan performansını etkileyen faktörler aşağıda verilmiştir: [6,7,22,23]

Kişisel Faktörler :

1. Cinsiyet : Fiziksel kapasitede farklılıklar yaratan bir sebeptir. İşin özelliklerine göre kadın veya erkek tercih edilebilmektedir. Örneğin elektronik montaj işlerinde ellerinin küçüklüğü dolayısıyla daha çok kadınlar tercih edilmektedir.

2. Yaş : Performansın yaş ile ilgisi değişik etkiler getirmektedir. Kuvvet üretimi, reaksiyon hızı gibi birtakım fiziksel etkenler yaş ilerledikçe düşmektedir. Bunun yanında iş ve meslek deneyimi, kapsamlı düşünme yeteneği, sorumluluk gibi etkenler ise yaşla birlikte artmaktadır.

3. Vücut Tipi : Vücut tipi de performansı etkileyen etkenlerdendir. Örneğin, savaş uçağı pilotluğu için çok uzun boylu insanlar tercih edilmediği gibi çok kısa boylu insanlar da tercih edilmemektedirler.

4. Sağlık durumu : Özellikle fiziksel kuvvetin gerekli olduğu işlerde çok önemlidir.

5. Çalışma Şekli : Her insanın kendine özgü bir çalışma şekli vardır. Bazıları hızlı çalışmasına rağmen duyarlılığı zayıftır. Bazıları ise yavaş fakat etkin ve hatasız çalışabilir.

İşe Uyum Faktörleri :

1. İşe Yatkınlık : Bu faktör kişinin nitelikleriyle işin niteliklerinin ne derece tutarlı olduğunu göstermektedir.

2. Alıştırma : Çeşitli yöntemlerle işle ilgili tecrübesi olmayan birinin karşılaşacağı işe ait güçlüklerin ortadan kaldırılmasını ifade eder.

3. Alışma : Bir işe ara verdikten sonra rejim haline gelmiş performans düzeyine ulaşmadır.

4. Alışkanlık : İşi yapan kişinin yaptığı hareketlerin ritmik hale gelmesini ifade eder. Bu faktör işe alışmış bir kişinin kendi performans düzeyini uzun süre korumasını ifade eder.

Fizyolojik ve Psikolojik Faktörler :

1. Yorgunluk : İnsan performansına etkisi çok büyük olan bir etkendir. Yorgunluk kassal veya mental olabilir.

2. İşe karşı fizyolojik olarak hazır olmak : Bu etken insanın biyoritminin gün ışığı ve güne yayılmış çalışma programıyla ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir.

3. Motivasyon : Motive olmuş bir kişi işine bağlı ve istekli bir çalışma gerçekleştirir. Motive olmayan biri ise, isteksiz, dikkatsiz, işini önemsemeyen bir profil çizer.

İşe Ait Faktörler :

- İşin güçlüğü,
- İşe ait yöntemler,
- Malzeme yapısındaki farklılıklar,
- İş koşullarındaki değişme,
- Yazılı yada sözlü bilgilendirme.

Çevresel Etmenler :

- Sıcaklık,
- Nem,
- Gürültü,
- Titreşim,

- Aydınlatma,
- Isıtma,
- Renk,
- Gaz, duman, toz,
- Çalışma ortamının genel temizliği.

Örgütsel Etmenler :

İşletmelerde personelin performansını etkileyen faktörler arasında örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk paylaştırma, çalışma koşulları gibi faktörler yer almaktadır.[7] İşgörenlerin sahip olduğu özellik ve yetenekler toplum geneline göre yeterli olabilir ve iyi bir motivasyon uygulaması ile bireyler işe yönlendirilebilir. Ancak bu şartlara rağmen örgütsel amaçlar yeterli ve belirgin değilse, işgörenlerin potansiyel performanslarından yararlanmak zor olacaktır. Örgütsel etmenlere ait faktörlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır. [6]

- İşletmede yapılan işbölümünün hatalı yapılmasına bağlı olarak ortaya çıkan zaman yokluğu,
- İşletmenin teknik yetersizliği, işin başarılması için gerekli olan araç-gereç yokluğu veya işi kolaylaştıracak olan bazı düzenlemelerin yetersizliği,
- İşgörene işi ile ilgili ulaşması gereken sonuçlar için yeterli açıklamanın zamanında yapılmaması,
- İşgörenlerden sahip oldukları özellik ve yeteneğe göre, daha düşük düzeyde iş başarısının beklenmesi,
- Yeterli biçimsel otoritenin yokluğu,
- İşgörenler arasında yeterli işbirliğinin olmayışı.

İnsanın Mental Performansını Etkileyen Faktörler :

Mental performansın tam olarak ortaya konamaması da insan performansını olumsuz olarak etkileyen faktörlerden biridir. İnsanını mental performansını etkileyen faktörlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

- Bilgi birikimi,
- Deneyim,
- Algılama,
- Dikkat,
- Eğitim,

- Gözlemleme,
- Dili kullanma,
- Yaratıcılık,
- Sezgi ve ani kavrayış,
- Kişilik ve benlik,
- Zeka,
- Duygusallık,
- Yetiştiği sosyal ortam.

2. 9. Bireysel Performans Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, şirketin insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine bağlıdır. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme olanağı bulmaları ve performansına ilişkin gerekli olan kanaati elde edebilmiş olmalarıdır. [19]

Değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçiminde etkili olan etkenlerin başında, değerlendirmeyi yapacakların değerlendirilecek olanların işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçülere göre tarafsız olarak yapabilmesi gelmektedir. [1]

Çoğu işletmede bireysel performans değerlendirme genellikle üstler tarafından yapılmaktadır. Zaten pek çok araştırma da üstlerin değerlendirmesindeki doğruluğu ve kaliteyi kanıtlamıştır. Ama son birkaç on yıllık dilimdeki araştırmalarda, üstlerin değerlendirmelerinde hale etkisi, ılımlılık ve katılık eğilimi, objektif olamama ve karşılaştırma hataları gibi birtakım değerlendirme problemleri su yüzüne çıkmıştır. Bu durumun fark edilmesinden sonra araştırmacılar dikkatlerini işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri, değerlendirmenin astlar veya akranlar tarafından yapılması gibi diğer bazı alternatif değerlendirme kaynaklarına yöneltmişlerdir. [24]

a. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması

Geleneksel olarak en yaygın uygulama işgörenlerin en yakın amir tarafından değerlendirilmesidir. Çünkü aralarında sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk amir gözlemleyebilir. Bunun

sonucunda da ilk amir, kişinin organizasyona ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak etkin bir biçimde belirleyebilir.

İlk amir tarafından değerlendirmenin birtakım olumlu yönlerinin yanı sıra birtakım sakıncaları da vardır. Çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirler, kişisel ilişkilerin ve öznel öğelerin etkisi altında kalabilmektedirler.[1] Bu durumlara ilişkin bazı sorunlar aşağıda verilmiştir. [6]

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini, performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Değerlendirme sonucunda amir tarafından gerekli geri besleme ve yönlendirme sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz durumunda astlar savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilirler,
- İlk amir astına geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak , verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir.

b. İşgörenin Kendi- Kendisini Değerlendirmesi

Kişilerin performanslarının dönemsel olarak değerlendirildiği ve hedeflerin ast ve üst tarafından ortaklaşa belirlendiği sistemlerde, dönem sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirlemede, astın da değerlendirmeye katılması istenebilir. Fakat kişilerin ortak kriter ve standartlara göre değerlendirildiği (değerlendirme skalaları gibi) sistemlerde, bu yöntemin kullanılmasında sorunlar yaşanabilecektir.

İşletmelerde bazı yöneticiler astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmaktadır. Uygulamalarda genelde performansları başarılı ve ortalamanın üstünde olan astların kendilerine amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük puanlar verdiği, performansları ortalamanın altında olan veya başarısız olan astların ise kendilerine amirlerinden daha yüksek puanlar verdiği tespit edilmiştir.

Performans değerlendirme üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan birisi, değişik değerlendirme kaynaklarından elde edilen değerlendirme sonuçlarının genelde birbirlerinden farklı olduğudur. Çalışmalar genelde astların kendi kendilerini değerlendirmede daha yüksek puanlandırdıklarını ortaya koymaktadır.[24] CONWAY ve HUFFCUT kendi kendini değerlendirme, akranları

tarafından değerlendirilme, üstleri tarafından değerlendirilme ve astları tarafından değerlendirilme yöntemleri arasındaki korelasyon katsayısını araştırmışlar ve en yüksek korelasyon katsayısını üstler-akranlar (0.79) tarafından değerlendirmede bulurken**,** en düşük katsayıyı ise astlar-kendi kendini (0.14) değerlendirme yönteminde tespit etmişlerdir. [25]

c. Değerlendirmenin Akranlar (Eşitler) Tarafından Yapılması

Temelinde birlikte çalışan ya da aynı işi yapan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı varsayımı yatan bu değerlendirme şeklinin, geçerli ve güvenilir veriler sağladığı bilimsel olarak incelenmiştir. Fakat kişilerden sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif olmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle bu yöntem özellikle terfi ve ücret artışı ile ilgili değerlendirme çalışmalarında kullanılmamalıdır.

d. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Yöneticiler genelde astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu tür uygulamalara tepki göstermektedirler. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmeleri ve yöneticilerin de bu yöntemin yararlarına inanmaları gibi pek çok ön koşul gerekmektedir.

Bu yöntemde astlar amirlerini, organizasyon hedeflerini dikkate almadan kişilik özelliklerine göre ve kendi ihtiyaçlarına ne oranda duyarlı davrandıklarına bakarak değerlendirebilmektedirler. Amirlerinden çekinenler ise değerlendirmelerini gereğinden fazla verilmiş olan puanlarla şişirebilmektedirler.

Ayrıca hiyararşik yapı içerisinde bir astın amirinin yaptığı işleri tam olarak bilmesine imkan yoktur. Astın bu konuda genel bir kanaati olabilir ama organizasyonel yapı içerisinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan birinin performansını doğru bir biçimde değerlendirmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır.

e. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi karalarda bu yöntemden yararlanan bir takım işletmeler mevcuttur. Örneğin , General Electric'de müşterilerle yapılan periyodik mülakatlar, yönetici değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bu yöntemin diğer bir faydası da, işletme personeline ilişkin kendisinden görüş istenen müşterilerin, kendilerini işletmenin bir parçası gibi görüp işletmeye daha sıkı bağlanmaları ve işletme ile müşteri arasında sağlam temellere dayanan bir birlikteliğin sağlanmasıdır. [6]

Yukarıda belirtilen görüşlerin herhangi birini diğerine yeğ tutmak yerine, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına içinde bulunulan duruma göre karar vermek gerekmektedir. Bu karar verilirken, işletmenin türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları göz önünde tutulmalıdır. [7]

2. 10. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Literatürde kullanılan çeşitli performans değerlendirme tekniği vardır. İşletmelerin kullandıkları sistemler onların ihtiyaçlarına ve kültürlerine göre değişiklik göstermektedir. Bazı değerlendirme yöntemleri kişilerin işlerinde ne yaptıklarını yani performanslarını ölçerken, bazıları da kişilerin yeteneklerini ve gelişmeye yönelik kapasitelerini yani potansiyellerini ölçmektedir. Pek çok program ise ikiyöntemin karışımından meydana gelmektedir. [26] Performans değerlendirme yöntemleri en genel anlamıyla “işgörenleri geliştirmeye dönük olanlar” ve “işgörenleri birbirleriyle karşılaştırmaya yarayanlar” diye iki gruba ayırmak mümkündür. [6]

Literatürde performans değerlendirme yöntemlerini klasik ve modern yöntemler olarak sınıflandıranlar da vardır. Bu sınıflandırma ve klasik yöntemlerle modern yöntemlerin karşılaştırılması bu bölümün sonunda yapılacaktır.

1. Grafik Derecelendirme Yöntemi : Bu yöntemin birkaç çeşidi vardır. Bunlar içerisinde en çok bilinen ve kullanılan tipinde, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilerek doldurmaları istenir. Bu formda personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar yada “pekiyi”, “iyi”, “orta”, “zayıf” gibi sıfatlar vardır. Her sıfata ayrıca bir de sayısal değer verilmiştir. Değerlendirme, yetkili amirin uygun gördüğü rakam yada sıfatı işaretlemesi suretiyle yapılır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilir. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne derecede başarılı olduğu saptanır. [7]

Grafik derecelendirme yönteminin sağladığı yararlar arasında; personelin gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astlar hakkında farklı düşünmelerinin engellenmesi ve amirler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması sayılabilir.

Grafik derecelendirme yönteminin bu yaralarına karşılık, beraberinde getirdiği birtakım sorunlar da vardır. Bu sorunlar aşağıda belirtilmiştir: [1,7,8]

- Bu yöntemde personelin başarı derecesi, her niteliğin işaretlenen derecesine verilen sayısal değerlerin toplamı ile ifade edildiğinden, her görevlinin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmektedir.
- Bu yöntemde tercihlerin yapılmasında ya da ölçek üzerinde her niteliğin işgörene uyan derecesinin seçiminde gerekçe gösterme zorunluluğu bulunmadığından, yapılan değerlendirmenin doğruluğunu kanıtlamak olanaklı değildir.
- Amirler astlarını değerlendirirken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak, bütün niteliklerini benzer biçimde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Araştırmalar yöneticilerdeki bu eğilimin değerlendirme sonuçlarını %70 oranında etkilediğini göstermiştir.
- Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi, değerlendirmeyi yapanlara göre değişmektedir. Bazıları için “pekiyi” görülen başarı, bir başkası için “orta” olarak değerlendirilebilmektedir.
- Yöntemin uygulanmasında “merkezcil eğilim” denilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre amirler, astlarını değerlendirirken aşırılıktan kaçınmakta ve orta bir yolu tercih etmektedir. Bu durum ise, personel arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir.

2. Güçlü ve Zayıf Yönleri Belirtme Tekniği (Serbest Anlatım Yöntemi) : Bu teknikte, yöneticiler değerlendirmek durumunda oldukları astları hakkında düşündüklerini düz bir kağıt üzerine yazarlar. Serbest anlatım yönteminde, diğer yöntemlerde olduğu gibi ölçekler, işaretlenmeye hazır tümceler, kutular vs. kullanılmamaktadır. Onun yerine anlatımın performansın niteliği, işgörenin nitelikleri, davranışlar, davranış nedenleri, gelişme gereksinimi ve bunun gibi başlıklar altında düzenlenmesi yeterli olacaktır.

Bu yöntemde yöneticilerin değerlendirme yapabilmek için oldukça geniş zaman ayırmalarına ve çaba harcamalarına gereksinim vardır. Ayrıca yöneticilerin çok iyi

birer gözlemci ve çözümleyici olmaları da yöntemin etkinliği açısından önem arz etmektedir. Bu yöntemin başarısı, yöneticilerin yazma yetenekleri ile de yakından ilgilidir. Yazma yeteneği sınırlı olan bir yöneticinin çalışanın performansını tam anlamıyla yansıtması oldukça zor olacaktır. [8]

Bu teknikte amirler, genellikle şu sorulara yanıt ararlar: Görevi yerine getirişte göze çarpan güçlü yönler nelerdir?, Görevi yerine getirişte göze çarpan zayıf yönler nelerdir?, Yükselme yeteneği hakkında ne düşünüyorsunuz?, Ne gibi eğitim gereksinimi var? Söz konusu teknik, personelden en iyi biçimde nasıl yararlanılabileceğinin ortaya çıkarılmasında, eğitim gereksinmelerinin saptanmasında ve personelin motivasyonunun artırılmasında yararlı olabilir. Ancak yöntemin ücret vb. ödüllendirmeler için kullanılması uygun değildir. [19]

3. Derecelendirme Yöntemi : Performans değerlendirme teknikleri içerisinde en geniş kullanım alanına sahip ve en eski ölçüm tekniği derecelendirme yöntemidir. Bu teknikte kullanılan formlar, çoğunlukla ilk amir tarafından doldurulur ve onların değerlendirmelerini yansıtır. Düzenlenen formlar ölçülmek istenen bir dizi kalite ve özelliği bünyesinde toplar. Gözetmen olmayan işçiler için düzenlenen formlarda işin kalitesi, işe ilişkin bilgi, işbirliği anlayışı, bağımsız çalışma eğilimi veya arzusu, inisiyatif kullanma yeteneği ve işe karşı tutumları önemli iken, yönetici personel için form içerisinde yer alacak özellikler arasında analiz yeteneği, yargılama veya değerleme özelliği, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanma, iş bilgisi ve sürekli davranış gibi yönler esas alınacaktır.

Geliştirilmesinin pahalı olmaması, değerlendiricilerin değerlendirme için küçük bir eğitime tabi tutulmalarının yeterli olması ve formun doldurulmasının az vakit alması tercih edilmesinin ana nedenleridir. [17]

Derecelendirme ölçeğinde, grafik değerleme tekniğinde olduğu gibi performansı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerlendirme çoğu zaman bir sayısal değere indirgenir. Ölçek üzerinde işgörenin değerini belirlemede kullanılacak seçenek noktaları, ölçeği hazırlayan uzmanın eğilimine veya faktörlerin derecelendirme zorluğuna göre çok yetersizden-çok iyiye kadar 5 veya 7 basamak altında toplanabilir. [27]

Ölçeklerde kullanılan değerler hangi esasa dayalı olursa olsun (puanlandırma, çok yetersizden- çok yeterliye gibi), genelde bir sıra izlemektedir. Ancak derecelendirme ölçeğinin her zaman böyle sıralı ve değerli olması gerekmeyebilir. Bu durumda

grafik değerlendirme ölçeği ile derecelendirme ölçeğinin karışımı olan bir değerlendirme tablosu oluşturulabilir. Bu tabloda kullanılacak ölçek yaklaşımı yine derecelendirme olarak düşünülebilir. Çünkü değerlendirilen işgörenin özellikleri, en yetersiz ile en yeterli arasında bir dereceye göre ölçülmektedir.

Derecelendirme ölçeği, bir ölçek düzeni içerisinde uygulanmak yerine, genel bir "değerlendirme tablosu" görünümü içerisinde de uygulanabilir. Bu tür düzenlemeler özellikle bir işletmede, belirli bir bölümde çalışan işgörenlerin performanslarının ayrı ayrı değerlendirileceği durumlarda daha yararlı olabilir. Ölçeğin bir değerlendirme tablosu halinde uygulanması durumunda, bireysel performansı belirleyen faktörler iş ve işletmeye göre saptanır ve performans değerlendirmesini yapacak yöneticilere iyice açıklanır. Böyle bir yaklaşım, uygulamayı daha kolay ve standart hale getirme açısından da faydalı olacaktır.

Başarı faktörleri ve bu faktörlerin derecelerinin işlere göre değişim göstereceği unutulmamalıdır. Eğer ölçek tek tip olarak uygulanır, işlere göre düzenleme yapılmazsa sonuçlar objektif ve tutarlı olmaktan uzaklaşacaktır. Örneğin alet- edevat sorumluluğunun çok önemli olduğu işlerde işgören buna göre puan alırken, bir başka iş için o kadar önemli olmayabilecektir. [6]

4. Kritik Olay Yöntemi : Kritik olay yöntemi, "kritik talep sistemi" ve " performans kayıt programı" olarak da bilinmektedir.[28] 2. Dünya Savaşı sırasında daha basit ve doğru bir performans değerlendirme sisteminin araştırılması sırasında Ordu tarafından geliştirilmiş bir tekniktir. [1]

Kritik olay tekniğinde değerlendirmeyi yapan yöneticiler, her işgörenin başarılı ve başarısız yönlerini performansına dayalı olarak kayıt altına almaktadırlar. Bu değerlendirme, bütün bir değerlendirme dönemi içerisinde bir form üzerinde yapılır. Değerlendirme kayıtları gerekirse ne olduğuna dair küçük açıklamaları da içermektedir.[17] Form üzerinde genellikle olumlu davranış ya da başarıları gösteren ilginç olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları gösteren ilginç olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanmıştır. Bu nedenle bu formlara daha ilk bakışta işgörenlerin başarı durumları hakkında genel bir bilgi sahibi olma olanağı sağlanmış olmaktadır.

Bu yöntemde, işgörenlerin başarı ya da başarısızlıklarını gösteren olaylar ortaya çıktıklarında kaydedileceğinde unutma veya konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır. Değerlendiriciler birtakım nitelikleri

sıralamak ya da birtakım etmenleri esas alarak değerlendirme yapmak yerine, yalnızca ilginç buldukları olayları yazmakla sorumludurlar.

Yöneticiler ilginç buldukları olayları günü gününe ve herhangi bir yorum getirmeden kaydetmekle yükümlüdürler. Böylece doldurulan değerlendirme formları işgörenin başarı durumunu en nesnel biçimde yansıtmaktadır. Yöneticilerin, yaptıkları değerlendirmeleri somut olay ya da gerekçelere dayandırdıklarından ve taraf tutmakla, önyargılı hareket etmekle suçlanamayacaklarından bu yöntemi tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticiler bu yöntemle yaptıkları değerlendirmeleri astlarına daha kolay kabul ettirebilmektedirler. [8]

En büyük avantajı, tüm değerlendirmelerin sübjektif hesaplanmalara göre değil de objektif kanıtlara göre yapılması olan bu yöntemin bir takım sakıncaları da vardır. Yöneticiler değerlendirme yaparlarken, "nasıl başarıldığını" değil de "neyin başarıldığını" kayıt altına aldıklarından detaylara girilmemektedir.[28] Her davranışlarının yöneticinin "küçük siyah defterine" kaydedileceği düşüncesi, astları baskı altına alacağından verimliliklerinin düşmesine de sebep olacaktır. [27]

Kritik olaylar tekniğinin en iyi kullanım yeri, iş performansıyla doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. İşletmedeki çeşitli iş alanları hakkında bilgi toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgilenebileceğine dair bu yöntemden çok yararlanabilecektir. [9]

5. Kontrol Listesi : Bu yöntemde değerlendirici (genelde ilk amir), değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin birtakım tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı listeden, değerlendirilecek olan kişiye en uygun olan ifade veya kelimeyi seçmek durumundadır. Personel bölümü, değerlendiriciden bağımsız olarak listedeki değişik niteliklere, önem derecelerine göre ağırlık verebilir. Bu durumda bu listeye "ağırlıklandırılmış kontrol listesi" adı verilir.[17] Literatürde "ağırlıklandırılmamış" ve "ağırlıklandırılmış" kontrol listeleri olmasına karşın, ağırlıklandırılmış kontrol listeleri daha kullanışlı olarak kabul edilmektedir. [27]

Ağırlıklandırılmış kontrol listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren ağırlıklar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait ağırlıkların ne olduğunu bilmemektedir. [16]

Bu yöntem yöneticinin değerlendirmeyi kolay bir şekilde ve süratle yapmasına olanak sağlamaktadır. Kişisel sübjektif eğilimler sonuçlara daha az yansır. Bu yöntemin diğer etkin tekniklerle sonuçlar açısından korelasyonu daha yüksektir. [6]

Yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında bazı güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması oldukça önemli bir sorundur ve uzun zaman alır .Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanıtımsal deyimler listesi hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu durum, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir. [1]

6. Zorunlu Seçim Yöntemi : Radikal bir yöntem olan zorunlu seçim yöntemi, 2. Dünya Savaşının sonlarında ordudaki subayların değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiştir. En belirgin amacı, yöneticilerin değerlendirme sırasındaki önyargılarının etkilerinin ortadan kaldırılmasıdır. [28]

Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal ifade grupları yer almaktadır. Yönetici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan kişiyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlük işgörenin lehinde ve aleyhinde olan ikişer cümleden oluşmaktadır. Cümlelere verilen ağırlıklar değerlendiriciden gizlenmiştir. Yöneticiler mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Onlar, işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. [1]

Bu yöntem aşağıdaki iki varsayıma dayandırılmıştır:

- Kişiler arasında varolan nitelik farklılıkları onların tutum ve davranışlarına yansır ve nesnel gözlemlerle saptanabilir.
- Tutum ve davranışlara yansıyan bu nitelik farklılıkları bireyleri ve onların başarı derecesini tanımlamada kullanılabilir ve bu tanımlar istatistiksel olarak anlatılabilir.

Yukarıda bahsedilen işgörenlerin tutum ve davranışlarını tanımlayan ve her biri dört cümleden oluşan tanıtımsal ifade grupları aşağıdaki aşamalardan geçerek oluşturulur:

- Yapılan görüşmelerden, geçmiş deneyimlerden ve bilgi birikiminden yararlanılarak, başarılı ve başarısız işgörenleri betimleyen tümceler yapılır.
- Bu alanda eğitim görmüş uzmanlardan oluşan bir ekip bu tümceleri başarının değerlendirilmesine olanak sağlayacak şekilde sınıflandırır.
- Her tümcenin önceden saptanmış bağımsız "bir başarı" ölçütü ile ilişkisi ya da aralarında gerekli bağıntı kurulur.
- Daha önceki aşamalarda elde edilen bilgilere dayanılarak, önce ikişer tümceden oluşan dizeler, sonra da ikişer dizeden oluşan dörtlükler oluşturulur.
- Değerlendiriciler, bu dörtlükleri oluşturan dört tümceden değerlendirilen işgörenin özelliklerini en çok yansıtan ve en az yansıtan iki tümceyi işaretler. Aynı işlemi bütün dörtlükler için yaparak değerlendirmeyi tamamlar.
- İşaretlemelerle doldurulan formlar daha sonra personel birimi tarafından sayısal değerlere dönüştürülür.

İlk uygulandığı yıllarda büyük tepkiyle karşılanmış olmasına rağmen, yapılan araştırmalar bu yöntemin işgörenlerin başarısını yansıtmada daha nesnel, önyargılardan uzak ve daha gerçekçi bilgiler sağladığını göstermiştir. Araştırma ayrıca, bu yöntemin değerlendiricilerin uç değerlendirmelerden yapmaktan kaçınma ve değerlendirmelerini daha çok "orta" noktalarda yoğunlaştırma eğilimlerini önemli ölçüde azalttığını da ortaya koymuştur.

Bu yöntemin yararlarının yanı sıra birtakım güçlükleri de mevcuttur. Bunlar: [8]

- Dizeleri ve dörtlükleri hazırlamak oldukça güçtür ve uzman kullanımını gerektirir.
- Her iş için uğraş alanına uygun dörtlüklerin hazırlanması gerektiğinden oldukça uzun zaman alan ve masraflı bir iştir.
- Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin ne tür bir değerlendirme yaptıklarını ve sonucun ne olacağını bilmemeleri güvensizlik yaratmaktadır.
- Tümcelerden hiçbiri değerlendiricilerin kişisel görüşlerini yansıtmayabilir.
- Tümceler belirli davranışların tanımlanması niteliğinde olduklarından, bu yöntem işgücü kaynaklarının geliştirilmesine olanak vermemektedir.

7. Zorunlu Dağılım Yöntemi : Zorunlu dağılım yöntemi, yöneticilerin astlarını değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelendirmelerini önlemek amacıyla geliştirilmiştir. İşgörenlerin ölçeğin belirli bir bölgesinde kümelendirilmesi, değerlendirme sistemlerinin kronik bir sorunudur. [27]

Bu yöntem aslında okullarda öğrenciler için kullanılmakta olan “çan eğrisi” sistemine benzemektedir. Bu yöntemde yöneticilerden, astlarını bireysel olarak değerlendirmeleri yerine, onları önceden belirlenmiş olan yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine dağıtmaları beklenmektedir.[28] Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki performans farklılıklarının hassas bir biçimde ortaya konmasıdır. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir.

Bu yöntemde değerlendirme genelde beş dereceli bir ölçek üzerinde yapılmaktadır. Yöneticiler astlarının %10’unu “en düşük”, %20’sini “ düşük”, %40’ını “orta”, %20’sini yüksek” ve %10’unu “en yüksek” performans kategorilerinden birine dağıtmak zorundadır. [26]

Değerlendirme aşamasında astların uygun kategoriye yerleştirilmesi kararı genellikle, ”işteki başarı” ve “üst görevlere yükseltilmek için gerekli yeteneklere sahip olup olmama” etmenlerine bakılarak verilmektedir. Bu iki etmen, yöneticilerin değerlendirme yaparken içine düştükleri yanılgıları en aza indirmek amacıyla ve çok sayıda etmen üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda seçilmiştir. Değerlendirilen nitelik ya da etmen sayısı azaldıkça, değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek yanılgıların azalacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle bu yöntemin basit olmakla beraber, güvenirliğinin çok yüksek olduğu ileri sürülmektedir.

Yöntemin beraberinde getirdiği bir takım sorunlar da vardır. Her işletmede, işgörenlerin “işteki başarıları” bakımından normal bir dağılım göstereceklerini varsaymak, aslında önyargılı davranmak anlamına gelmektedir. Ayrıca çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan işgörenlerin %10’unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız sayılması, bu yöntemin tutarsızlığının da bir göstergesi olacaktır. Bu nedenle zorunlu dağılım yönteminin tümüyle kusursuz, nesnel ve güvenilir olduğu söylenemez. [8]

8. Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi : Bu yöntemin mantığında kişilerin birbirleriyle ikişerli olarak karşılaştırılması yatmaktadır. Kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Değerlendirmenin yapıldığı grup içerisindeki işgörenler birbirlerine göre dizilmiş olurlar. Karşılaştırmada en önemli olan şey her bir çiftin en iyisini bulmaktır. Bu yöntemle yapılan

değerlendirme, sadece iş gruplarının kendi içerisindeki değerlendirmesine olanak vermektedir. [1]

Değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle özel bir değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına her hangi bir sıra ile işgörenlerin isimleri yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilerek, her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. En çok seçilen işgören en başarılı olarak kabul edilir. Aşağıda bu matrise bir örnek verilmiştir. [6]

Tablo 2.1 Çiftleri Karşılaştırmaya Göre Yapılan Değerlendirme

HANGİ İŞGÖRENİN MAKİNE OPERATÖRLÜĞÜNDE DAHA ETKİLİDİR?

Eğer kişi daha iyi ise "0" işaretini koyunuz

Eğer kişi daha iyi ise "1" işaretini koyunuz

	Ahmet	Hüseyin	Şefik	Adil	Saffet
Ahmet		1	0	1	1
Hüseyin			0	0	1
Şefik				1	1
Adil					1
Saffet					

Yukarıdaki verilere göre her bir kişi için "daha iyi" değerlerin sayısı toplanırsa şu sonuçlar ortaya çıkar:

Şefik	4
Ahmet	3
Adil	2
Hüseyin	1
Saffet	0

Bu durumda grup içerisinde Şefik'in en etkili, Saffet'in de en az etkili işgören olduğunu söylemek mümkündür.

Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir. Ancak

değerlendirmeye tabi tutulacak grubun hacmi arttıkça, karşılaştırma sayısı da geometrik olarak artmaktadır. Yapılacak karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle hesaplanabilmektedir: [1]

$$n(n - 1) / 2 \qquad (n = \text{değerlendirilecek kişi sayısı})$$

Bu yöntemde meydana gelebilecek sorunlardan dolayı, karşılaştırma yapılacak kişi sayısının en fazla 30 olması öngörülmektedir. Bu da grup içerisinde 435 karşılaştırma yapılacağı anlamına gelmektedir. [26]

Yalın ve uygulanması kolay olan bu yöntem, genelde ücretlendirme sistemi için kullanılır. Ancak bu yöntemle kişilerin eğitim gereksinmelerinin ortaya konması ve çalışanlara hedef gösterilmesi olanaksızdır. Yöntem kişilerin "performans sırasını gösterebilir, ama ilk sırada yer alan kişi ile sonuncu sırada yer alan kişi arasındaki farkın hangi kriter açısından ne olduğu ve ne ölçüde olduğunu göstermez. [8,19]

9. Sıralama Yöntemi : Sıralama yönteminin esası bir işgöreni diğer işgörenlerle karşılaştırmaktır. Yönetici bu değerlendirmeyi yaparken, değerlendirilecek kişinin işteki performansını ve onun işletme için önemini dikkate alır. [28]

Değerlendirme yapılırken, o işte geçerli sayılan birkaç özel nitelik veya özelliğe de bakılabilir. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri gelişi güzel olarak bir kağıdın sol tarafına yazılır. Yöneticiden en fazla değer taşıdığına inandığı kişinin ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafına, en az değer taşıdığına inandığı kişinin ismini de yine sağ tarafa, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra kağıdın sol tarafında kalan isimleri tek tek değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değer sırası elde edilmiş olur. Yalın ve kolay uygulanabilir yöntemdir. Bu sıralama ile kimin kimden üstün olduğu söylenebilir, ama ne ölçüde üstün söylenemez. Ayrıca kriterler düzeyine inilmediği için oldukça sübjektif bir değerlendirme yapılmış olunacaktır. [19]

Amirler elemanlarının bazılarının diğerlerinden daha iyi olduğunu bilirler. Fakat kimin kimden ne kadar fazla iyi olduğunu bilmek o kadar kolay değildir. Sıralama yönteminde yönetici astlarını yeniden düşünmek ve istenen özellikleri açısından yeterliden yetersize doğru sıralamak durumundadır. İyi bir değerleme için, ilk liste hazırlandıktan birkaç gün sonra yeniden bir listeleme yapılarak, varsa iki liste arasındaki uyumsuzluğu gidermek yararlı olacaktır. böylece hatalar en alt düzeye indirilebilecektir. [6]

10. Hedeflere (Amaçlara) Göre Değerlendirme Yöntemi :

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi ilk kez 1954 yılımda Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Drucker'e göre amaçlarla yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.

Bu yönteme göre yapılan değerlendirmede, bireyin değil de onun yaptığı işin değerlendirilmesi çağdaş yaklaşımın temelini oluşturur. Değerlendirme dışa değil, örgüt içine dönüktür. Değerlendirilecek olan iş-insan ya da yalnızca görev sırasındaki ast-üst ilişkisidir. Bu yöntemin temel noktası, her bir işgörenin ve her bir yöneticinin performansını, gelecekte yapacağı işe yönelik olarak geliştirmek ve hazırlamaktır.

Hedef, neyin başarılması gerektiğine ilişkin açık ve kesin bir anlatımdır. Hedefler belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir: [7,8]

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir. Nicelik para, üretilen birim sayısı, km., kg., vb. ölçü birimleri kullanılarak saptanır.
- Amaçlar açık ve kesin olmalıdır.
- Eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalı ve örgütün gelişme planları ile uyum halinde bulunmalıdır.
- Tek veya çok sayıda amacın belirlenmesinden kaçınılmalıdır. Genellikle her bölüm için 4-8 kadar amacın saptanması tavsiye edilmektedir.
- Birden çok amaç var ise, bunların öncelik sırası saptanmalıdır.
- Amaçların sayısı, işletmenin özellikleri dikkate alınarak hesaplanmalıdır.
- Amaçlar çok uzun ya da çok kısa süreli olmamalıdır.
- Amaçların ölçülme maliyeti çok yüksek olmamalıdır.

Amaçlarla yönetim sisteminde, çalışanlar için değerlendirme periyodu içerisinde ulaşılması gerekli, genellikle ölçülebilir hedefler oluşturulur. Bu hedefler çalışanın yaptığı işle ve işletmenin hedefleri ile doğrudan bağlantılıdır. Hem işgören hem de yöneticisi, işgörenden bekleneni kesin olarak bilir. Değerlendirme periyodunun sonunda ulaşılan sonuçlar, ilk başta konulan hedeflerle karşılaştırılır ve işgören hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilir. Bu yöntemde işgörenler kendi hedefleri ile değerlendirilirler. Performans geliştirmek için üst yönetici yargılayıcı

olarak değil, daha ziyade elemanlarına yardım eden, onları başarı için cesaretlendiren lider rolünü üstlenir.

Bu yöntem başka planlama stratejileri ile kolaylıkla birleştirilebilir. Örneğin, bir organizasyonu bütün faaliyetiyle daha yakından ilişkiye sokmakla kalmaz, organizasyondaki bütün etkinliklerin birbiriyle ilişkili bir şekilde değerlendirilmesini de sağlar. Yöneticilere ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişiminin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir. [19]

Amaçlarla yönetim bugüne kadar çeşitli işletmelerde oldukça farklı amaçlar için kullanılmıştır. Bu konuda yapılan bir araştırmada, bu yöntemin öncelik sırasına göre aşağıdaki amaçlar için kullanıldığını saptamıştır: [8]

- İşteki başarının değerlendirilmesi,
- Planlama,
- İsteklendirme,
- Ast-üst ilişkilerinin ve aralarındaki iletişim geliştirilmesi,
- Yönetim potansiyelinin artırılması,
- Çeşitli kademelerde belirlenen amaçlar arasında bütünlüğün sağlanması,
- Yöneticilerin görevlerini açıklıkla anlamalarına olanak sağlamak,
- Alt kademelerden bilgi toplama,
- Performansı geliştirme.

Bütün bunların yanında, bu yöntem işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bunu da işletme ve çalışanlara aşağıdaki yararları sağlayarak gerçekleştirmeye çalıştırmaktadır:

- İşletmenin ve işletmedeki tüm çalışanların ortak amaçlarını tanımlamakla ve bu amaçların gerçekleşmesine kişisel katkıları ölçmekle, işletmedeki ekip çalışması için gerekli ortam ve olanakları sağlayabilir.
- İşletmede görev alan herkesin ana sorumluluk alanları ile ortak ve paylaşılmış sorumluluklarının tanımlanması sorununa çözüm getirebilir.
- Ücret ve maaş yönetiminde temel ilke olan “eşit işe eşit ücret”in uygulanmasına olanak sağlayabilir.
- Yönetici ve işgören eğitimine yön verebilir.
- Amaçlara hizmet etmeyen faaliyet ve çabalar en aza indirilebilir.
- İşletmenin geliştirilmesine, verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yol açabilir.

- Amaçlar, performansın değerlendirilmesi ve denetim için birer ölçüt olarak kullanılabilir. Ölçümlerden sapmalar varsa gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlayabilir.
- Çalışanın işletme içinde gerçekleştirmeye çalıştığı belirli bir ya da birkaç amacın varlığı, onun yaptığı işi sahiplenmesine neden olarak motivasyonunu artırabilir.
- Geçekleştirmesi gereken belirli amaçların olması, kişinin başarı gereksinimini harekete geçirerek daha başarılı olmasına yol açabilir.
- Kişi kendisinden ne beklendiğini bilir.
- Kişinin kendi kendini denetleme, kendine yön verme, daha çok yetki ve sorumluluk yüklenme ve karar verme sürecine ve dolayısıyla yönetime katılma olanağına sahip olması, kendisini işletmenin amaçlarına adamasına yol açabilir.

Bütün bu yararlarının yanında, hedeflerle yönetim sistemine son yıllarda getirilen birtakım eleştiriler de vardır. Bu eleştiriler aşağıda verilmiştir. [9,26]

- Amaçların somut ve ölçülebilir olarak belirlenmesinde, üst kademelere çıkıldıkça önemli güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Bazen ölçme yönteminin maliyeti büyük boyutlara ulaşmaktadır.
- Bazı astların ödüllendirme sisteminin yöneticinin kontrolünde olduğunu bilmesinden dolayı, hedeflerin belirlenmesi aşamasında kendi fikirlerini belirtmeyip yöneticinin fikirlerini benimsiyor gibi görünebilecektir.
- Astlar, organizasyonun bütününde belirlenen genel hedeflerin özgürlüklerini önemli ölçüde kısıtlayacağını düşünebilirler.
- Astlar tarafından belirlenecek amaçların yöneticilerin belirlediği amaçlarla tutarlı olması zorunluluğu, uygulamada sorunlar yaşanmasına neden olabilecektir.
- Değerlendirme sonucunda başarılı olabilmek için hedefler düşük seviyeli olarak belirlenebilir.
- Başarı için belirlenen hedeflere ulaşılması zarureti, çalışanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturabilir. Bu durumda çalışanların üretkenlik ve verimliliğinde önemli ölçüde düşüşler meydana gelebilecektir.
- Hedeflere ulaşılabilmesi için belirlenmiş periyot süreci içerisinde, dış etkenlere bağlı olarak hızlı değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu durumda hedeflerin yeniden düzenlenmesi gerekecektir.
- Sistem aşırı bir evrak yükü meydana getirmektedir.

- Her işgören için amaçların ayrı ayrı belirlenmesi zorunluluğu, başarı ölçütlerinin, amaçların ve sonuçların saptanması ve değerlendirilmesi için yapılan uzun toplantılar, yöneticilerin değerli zamanlarının kaybolmasına yol açmaktadır.
- Yöneticiler sonuçlardan uzaklaşarak enerjilerini yıllık hedeflerin belirlenmesine harcayacaktır.
- Amaçlara göre yönetimi kimin amaçlarının biçimlendirdiği konusu zaman zaman çatışmalara yol açacaktır.
- Sürecin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticinin yeni beceriler kazanması ve bu konuda eğitim görmesi gerekecektir.
- Belirlenen hedeflere ulaşılamaması bazı durumlarda dış etkenlere bağlı olabileceğinden, çalışanların hedeflere sadece kendi gayretiyle ulaşmasının beklenmesi, performans değerlendirmesinin amacını bulandıracak ve yaralılığını azaltacaktır.

11. İş Boyutu Ölçeği

Çalışanlar doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa, grafik değerlendirme ve derecelendirme tekniklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan söz konusu yöntemle analiz edilebilir. İşin boyutu, işin yapılması için gereken kriterler olarak düşünülebilir. Bu kriterler doğrudan doğruya işin dilimleri, kişinin üstlenebileceği sorumluluklardır. Kişilik bu ölçeğin içinde yoktur veya ikinci plandadır.

Bu ölçekle yapılacak çalışmada değerlendirmenin etkinliği, iş boyutunun çokluğuna bağlıdır. Başka bir deyişle, yapılan işte kişinin performansı denilen tüm yönler, bir ölçek dilimi olarak düşünülmelidir. Bu tür ölçekler özellikle üretim işletmelerinde doğrudan üretim hatlarında çalışanların veya yönetim grubunda çok yönlü iş yapan kişilerin değerlendirilmesinde daha uygundur.

İş boyutu ölçeği puanlı olarak uygulanıp, kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine de olanak verir. İş boyutu ölçeği istenirse seçenekleri açısından puanlı hale getirilebilir. Seçenek puanları olarak “çok iyi “ için “5”, “çok zayıf” için “1” olarak düşünülmelidir. Ölçek işin yapısına uydurulmak istendiğinde, iş boyutlarına da ağırlık vermek mümkündür. Bu yolun seçilmesi halinde, işin çok iyi analiz edilmesi ve her iş grubuna göre iş boyutlarının ağırlığının toplam 100 üzerinden dengeli bir biçimde çıkarılması gerekmektedir. Bu konuda yapılacak hata, ölçeğin de performans analizinde hata vermesine yol açacaktır. İş boyutunu belirleyen faktör sayısı arttıkça, ölçeğin de ölçüm gücü artacaktır diye bir kural

yoktur. Ölçeğin güçlülüğü, iş açısından başarıyı belirleyen faktörlerin tam olarak saptanmasına ve değerlendirmeyi yapan yöneticinin analiz sırasında dikkatli davranmasına bağlıdır.

İş boyutu ölçeğinde esas itibarıyla kişinin kendisi yoktur. Kişi ölçeğin dışında ve ölçeğin sınırlayıcısı olarak düşünülmelidir. Değerlendirmeyi yapacak kişi, ölçeğin üzerine kimin adını yazdıysa, onu dikkatli bir biçimde düşünecek, o işgörenin geçmiş performanslarını gözden geçirecek ve değerlendirmeyi ona göre yapacaktır. İş boyutu, her bir iş grubuna göre kolaylıkla ayrı ayrı düzenlenebilecek ölçeklerdendir. Kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine de olanak verir. Ancak performansı belirleyen kriterlerin tam olarak saptanmasının zorluğu ve değerlendirenin çalışanı analizinin çok önem taşıması, ölçeğin kullanımını zorlaştırır. [19]

Bu yöntemde değerlendiricilerden çalışanlarının kişiliklerini değerlendirmeleri istenmez. Bu sistemde değerlendiriciler sadece çalışanların görevleri ile ilgilenirler. Bu yöntem daha çok departman sayısı az fakat çalışan sayısı fazla olan organizasyonlar için kullanışlıdır. Polis ve itfaiye teşkilatı bu tür organizasyonlara örnek olarak verilebilir. [27]

12. Direkt İndeks Yöntemi : Bu teknikte performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının katılımı sonucunda birlikte belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de yine 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 puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir. Değerlendiren yapması gerekenlerin ne olduğundan açık bir şekilde haberdar olduğundan, varması gereken noktaya daha kolay ulaşır. Ancak değerlendirmeler kısa aralıklarla yapılırsa, bireysel problemlerden (ailevi sorunlar, hastalık vs.) doğan kısa süreli performans düşüklüğü çok fazla göze batar. [19]

13. İş Standartları Tekniği : Kişilerin, elde ettikleri somut sonuçlara göre değerlendirilmesidir. Bu teknik hedeflerle yönetim yaklaşımının bir uzantısıdır. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan doğruya yönetimce ya da çalışanlarca birlikte saptanan somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi iş standartları geliştirilir. Bu bir tür "verimlilik" değerlendirmesidir. Değerlendirmede standartlar esas alınır. Organizasyon içinde çalışma hedeflerinin ve standartlarının saptanmasına ve çalışanların çoğu kez saptama sürecine katılmalarına olanak verir. Ancak organizasyon içinde ölçüye elverişli verimlilik ölçütlerinin saptanması güçtür.[19]

14. Standart Puanlandırma Cetvelleri : Standart puanlandırma cetvelleri, kullanımı bakımından diğer yöntemlerden daha basit bir yapıya sahip olan ve oldukça yaygın olarak da kullanılan bir tekniktir. Bu yöntemin kullanılmasının en uygun olduğu yer, çalışanların performanslarının nicelik açısından değerlendirilmesinin gerektiği durumlardır. Bununla örneğin montaj bandında çalışan bir işçinin ne kadar iş çıkardığı kesin olarak görülebilir.

Söz konusu tekniğin basit olmasının yanında, değerlendirmenin hızlı yapılmasına olanak sağlaması gibi bir yararı daha vardır. ayrıca yöneticilerin çalışanların performanslarının ne durumda olduğunu hemen görebilmelerine de imkan verir. Çalışanlar işle ilgili birkaç faktör açısından değerlendirilir. Bunlardan bazıları; işin niteliği, niceliği, işe gösterilen dikkat, iş bilgisi, karar verme yeteneği vs.dir. Değerlendirme formları genellikle bu ve bunun gibi başka faktörlere göre düzenlenir. Değerlendirici, bu kategorilerden her biri için yaptığı değerlendirmeyi form üzerinde işaretler. Değerlendirmeler genellikle beş kademede yapılmaktadır. Bu kademeler "çok düşük", "ortalamanın altında", "orta", "ortalamanın üstünde" ve "mükemmel" şeklinde olabilir. Yönetici değerlendirme aşamasında, her kategori için değerlendirilen elemanını en iyi tarif eden kademeyi işaretler. Bazı cetvellerde yöneticinin yorumlarını yazması için boş alan da bırakılmıştır. Böylece daha ayrıntılı değerlendirme yapılabilmektedir.

Standart puanlandırma cetvelleri sadece işe ilişkin performans ölçtüğü için oldukça objektiftir. Ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda da çok yararlıdır.

Standart puanlandırma cetvellerinin uygulama aşamasında bir takım sorunlarla da karşılaşılmaktadır. Bu sorunlar aşağıda verilmiştir: [9]

- Performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.

- Nezaretçinin ya da değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, genellikle olgusal bir temele dayanmaz.
- Hale ve boynuz etkilerine açıktır. (hale ve boynuz etkisi ileride açıklanacaktır.)
- Organizasyonun tümü için hazırlanan ayrıntılı formdaki bazı maddeler, organizasyonda yapılan kimi özel işlerle ilgili olmayabilir.
- Çalışanlara öneride bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez. Bunun yerine performans değerlendirmelerinde sıkça ortaya çıkan "işi bir an önce bitirme" duygusunu güçlendirir.

15. Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri : Bu yöntemin de yaygın bir kullanım alanı vardır. Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri, standart cetvelden daha ayrıntılı ve gelişmiş olduğundan, yöneticilerin değerlendirmeden önce daha çok hazırlık yapmaları gerekmektedir. Dikkatle yapılmış bir değerlendirme, personelin performansını gerçeğe yakın bir biçimde yansıtabilir. Davranışa dayalı puanlandırma cetveli tek tek iş alanlarının özelliklerine, standart puanlandırma cetvellerinden daha iyi nüfuz eder. Cetvelde her konuya özgü davranış tasvirleri bulunur. Yönetici çalışanların performanslarını "mükemmel"den "çok düşük"e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu tanımları temel alır. Diğer bir deyişle, her bir kriter için "mükemmel" ve diğer kademelerin tanımları cetvel üzerinde yapılmıştır. Cetvelde temel görev ve sorumluluklar listelenmiş ve puan kategorileri gösterilmiştir.

Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri, çalışanların performansının nicel olarak ölçüleceği, yani sayısal ya da üretim kapasiteleri bakımından değerlendirileceği durumlarda uygun bir araçtır. Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri ile standart puanlandırma cetvelleri arasındaki en önemli fark, davranışa dayalı puanlandırma cetvelinin doğrudan doğruya işle ilgili davranışları ölçmesidir. Dolayısıyla üretimi artırmak için daha etkili çalışma biçimleri ve yeni teknikler uygulandığı zaman, bu yöntem çok yararlı olur. Bu yöntem çalışanların becerilerini ölçmenin ve onlara hangi alanlarda kendilerini düzeltmeleri gerektiği konusunda geri besleme vermenin çabuk ama etkili bir aracıdır.

Bu yöntemi kullanmanın çeşitli yararları bulunmaktadır. Bunların en önemlilerinden bir tanesi, standart ölçüm cetvellerinde olduğu gibi, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesine olanak verir. İşe ilişkin davranışlar üzerine odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Kriterler

açıktır ve her derece ile ne denilmek istendiği bellidir. Değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır.

Yöntemin bazı olumsuz yanları da vardır. bunlar aşağıda sıralanmıştır: [9]

- Yöntemin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması,
- Her iş için ayrı bir puanlama cetveli gerektiğinden, daha büyük bir dikkat gerektirmesi,
- Çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların hala büyük rol oynaması,
- Hassas bir davranışa dayalı puanlandırma cetveli için iş analizi gerektiğinden, bütün iş analizlerini daima güncel tutmanın zorunlu olması.

16. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi : Bu değerlendirme yönteminde, değerlendirme formları, çalışanların performansını iş başında izleyen uzmanlarca doldurulur. Performans değerlendirme eğitim görmüş uzmanlar, çalışanları belirli bir süre iş başında izledikten ve bilimsel gözlemlerde bulunduktan sonra elde ettikleri bilgilere dayanarak performans değerlendirme formlarını doldurur ve çalışanların en yakın üstlerine verirler.

Başka bir uyguluma şeklinde ise personel biriminden bir uzman, çalışanların yöneticileri ile görüşmesi ve çalışanların her biri hakkında bilgi toplaması için görevlendirilir. Bu uzman topladığı bilgileri daha düzenli bir biçimde kaleme alarak gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması için ilgili yöneticiye gönderir. Bu yöntemde önceden tasarlanmış herhangi bir değerlendirme formu kullanılmaz.

Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi sayesinde yöneticiler, değerlendirme formlarını doldurma yükünden ve buna ilişkin kırtasiye yükünden kurtulmuş olurlar. Personel biriminin denetimi söz konusu olduğundan, yöneticiler değerlendirmeyi daha ciddiye almaktadırlar. Bu nedenle de kişisel önyargıların değerlendirme üzerinde etkileri azalmaktadır. Bu yaralarının yanısıra, uzman bilgiye gereksinim olması nedeniyle personel biriminde bu amaçla yeni işgörenlerin çalıştırılması zorunluluğu, yöntemin olumsuz bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır. [8]

17. Değerlendirme Merkezleri Tekniği : Değerlendirme merkezleri yöntemi, çalışanların geçmiş çalışma dönemdeki performansını değerlendirme yanında, son

yıllarda oldukça geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin, yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan çağdaş bir değerlendirme yöntemidir.

Bu yöntemde, personelin geçmişteki performansının, gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayılmaktadır. İşletmenin çeşitli birimlerinden seçilerek oluşturulan değerlendiriciler grubu, iki-üç gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Değerlendiricilerin, adayları sıraya koyarak ya da ikili karşılaştırmalar yöntemini kullanarak varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirilen her aday hakkında birer yeterlilik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlamaktadır. Değerlendirme merkezlerince seçilen adayların, seçilmemiş olanlara oranla daha başarılı sonuçlar aldıklarını gösteren kanıtların sayısı oldukça fazladır.

Bu yöntem işletmenin alt kademelerinde ve statüleri itibarı ile pek göze çarpmayan elemanların keşfini de mümkün kılmaktadır. Böylece birimlerde daha belirgin ve göz önünde bulunan elemanlar yararına ayrım yapılaması önlenerek, personel yararına fırsat eşitliği getirilmektedir. Böylece personelin morali güçlendirilmekte ve bir üst kademeye yükseltilebileceklerin terfi ettirilmesi adil bir şekilde yerine getirilmektedir.[7]

Uzman değerlendiricilerin kullanıldığı bu yöntem, orta kademe yöneticilerin geliştirilmesinde de kullanılmaktadır. Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alan grup üyeleri, birbirlerini ilk defa değerlendirme merkezlerinde görürler. Değerlendirilecek adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri ve işe ilişkin karar vermeleri istenir. Böylece işgörenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır. Bu çalışmalar birkaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmeleri gözlenir, kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bilgiler işgörenin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride karşılaşacakları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği nedeniyle değerlendirme merkezleri geleceğe yönelik bir performans değerlendirme tekniği olarak hizmet etmektedir.[6]

Değerlendirme merkezlerinde çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Testlerin ve envanterlerin yanı sıra, artık simülasyon uygulamaları da yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Araçlardan bir diğeri ise, "ajandamda bekleyen işler"dir. Yöneticilerin yapması gereken işleri kapsamakta ve onları bu konuda geliştirmektedir. Örneğin bir uygulamada 25 not bekleyen bir ajanda vardır. kişiye verilerek değerlendirilmesi istenir. Kişi önce problemleri saptar, nasıl çözüleceğini ve en sonunda da sunumunu gerçekleştirir. Ölçtüğü alanlar, planlama, organizasyon yeteneği, karar verme, stratejik düşünme ve yazılı iletişimdir. Grup uygulamaları ise vaka çalışması (case-study) temellidir. Kişi bölüm yöneticileri tarafından değerlendirilir. Değerlendiriciler eğitilirken üç aşamadan geçirilir. İlk aşamada değerlendiriciler kendileri de aynı ölçüm süreçlerinden geçerek, süreci hissederler. Nelerin nasıl ölçümlendiği tam olarak anlaşıldıktan sonra ikinci aşamada, teori ve pratik yer almaktadır. Bilgisayar ve video gibi araçlar kullanılır. Üçüncü ve son aşamada psikologlar ile çalışılır. Değerlendirici ölçme işlemini yaparken psikologlar tarafından izlenir ve onlardan geri bildirim alır. Sonucunda da değerlendirici olarak performansları tahmin edilir. Tüm bu değerlendirmeler sonucu kişilerin gerçek performansları tahmin edilmektedir. Geliştirilmesi gereken yanlar ortaya çıkarılır. Kişilerin gelecekteki performansları, kullanılan araçlar sayesinde gerçeğe çok yakın bir şekilde tahmin edilir. Açık bir sistemdir ve gelişime olanak verir. Geri bildirim sağlar. Kişi kendisi için çıkan sonucu tartışmasız kabul edebilir. Ancak maliyeti yüksek bir sistemdir. Sitemin kurulması ve tekniğin uygulanması uzun zaman alır.[8]

18. Dengelenmiş Gösterge Sistemi : Performans değerlendirme sistemlerinin en çok eleştirilen yönü, işletmenin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmamasıdır. Çoğu yönetici işletmenin gidişatını gösterecek tek ölçütün mali göstergeler olduğuna inanmaktadır. Gittikçe artan sayıda bir yönetici ise, artık mali göstergeler ile operasyonel göstergelerin dengelendiği bir sistem istemektedir. Dengelenmiş gösterge sistemi bu isteğe cevap veren bir yaklaşımdır. Bu sistemde işletmenin stratejik hedefleri bölümler, alt bölümler ve gerektiğinde takım ve bireysel bazda değerlendirme kriterlerine yansıtılır.

Bu sistemde dört değişik bakış açısı vardır. Bunlar: [19]

1. Geleneksel mali göstergeler,
2. Müşteriler (dahili ve harici),
3. Dahili süreçler,
4. Öğrenme ve gelişme/geliştirme.

Arthur Andersen'in üst düzey yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ve işletme stratejisini yansıtan dört ana kriter ise aşağıda verilmiştir:

1. Pazar payının arttırılması,
2. Müşterilerin beklentilerini aşma,
3. Risk yönetimi,
4. İnsan.

"Pazar payının artması", yöneticinin çabaları ile alınan müşteri sayısı, varolan müşterilere verilen yeni hizmetler, pazara sunduğu yeni ürünlerin sayısı gibi kriterlerle ve yaptığı cirolarla ölçülür.

"Müşterilerin beklentilerini aşma"daki başarı ise, her projeden sonra, projeden sorumlu olan yönetici dışında bir yöneticinin yaptığı müşteri ziyareti sırasında doldurulan "müşteri memnuniyeti" formunda müşterinin verdiği notlarla ölçülür.

"Risk yönetimi" dahili süreçler ile ilgilidir. Mali veya diğer danışmanlık alanlarında risk önemli bir boyuttur. Riski büyük bir müşteri, prensip olarak kabul edilmez. Bu riski önceden tespit eden araştırmaları kapsayan kontrol formları mevcuttur. Bu formlar müşteriyi kabul etmeden önce, tam ve doğru olarak doldurulmalıdır. Yöneticinin bunları her müşteri için eksiksiz olarak doldurması beklenir.

"İnsan" yönüne gelince, yöneticinin kendi ve altındakileri geliştirme konusundaki başarıları ölçülür. Aldığı eğitimler, astlarına verdiği değerlendirme formlarının zamanında ve eksiksiz olması, danışmanlık görevini yerine getirmedeki performansı, çalışanların memnuniyet araştırmasının sonuçları göz önüne alınan unsurlardan bazılarıdır.

Dengelenmiş gösterge sistemini uygulamaya koymak, doğru ölçüm kriterlerini tespit edebilmeyi, metotsal bir uygulama ve iletişim programı gerektirdiğinden, zaman alan bir iştir. Bu süre şirketin büyüklüğüne göre altı ile sekiz ay arasında değişmektedir. Şirketin iş planlarına, stratejisine, geri beslemeye, öğrenmeye ve sonunda bireysel performansa ve değerlendirilmesine odaklandığından doğru yönde gelişimi destekler. İşletmenin vizyon ve stratejilerini daha anlaşılır, elle tutulur hale getirir. Yöneticilerin işletmeye yeni açılardan bakmalarını, gerçekten işletme için önemli olan konulara odaklanmalarını sağlar. Çalışanların yaptıklarını işletme stratejisine sıkı sıkıya ilişkilendirir. Ancak seçilen ölçümler fazla basit olabilir ve dengeli

olmayabilir. Gerektiğinden fazla ölçümler konulabilir ve gerektiğinden fazla sıklıkta ölçülebilir.

19. İş Planlaması ve Değerlendirme : Geleneksel değerlendirme yöntemlerine tepki olarak doğan bu yöntem, ilk kez bir Amerikan şirketinde (General Electric) uygulanmıştır. Bu yöntemde performans çok daha sık ve kısa aralıklarla tartışılmakta ve değer yargılarına dayalı hiçbir derecelendirme kullanılmamaktadır. Ücret ve maaş yükseltme işlemleri ile değerlendirme sonuçları arasında herhangi bir ilişki kurulmamakta ve karşılıklı amaç planlaması ve sorun çözme vurgulanmaktadır. Bu yönteme ait değerlendirme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır: [8]

- İşgören işletmenin veya çalıştığı birimin amaç ve planlarını gözden geçirerek yöneticisiyle tartışır.
- İşgören iş tanımını gözden geçirerek gerekiyorsa daha somut bir biçimde yeniden düzenler ve iş planını da göz önünde bulundurarak yapması gereken işleri planlar. Yapması gerektiği halde iş planında yer almayan işleri saptar.
- İşgörern son birkaç ay içerisindeki kişisel gelişimini değerlendirerek kendisine yeni hedefler belirler.
- İşgören bu aşamada gerçekten ne yapmak istediğini, işinde değiştirilmesini istediği bir şeyin bulunup bulunmadığını ve işin etkisini arttırmak için ne yapması gerektiğini yeniden değerlendirir.
- İşgören gelecek birkaç ay içerisinde gerçekleştirebileceği iki ya da üç amaç saptar ve gerçekleştirme derecesini nasıl ölçebileceğini belirler.
- İşgören saptadığı bu amaçların, gerçekleştirmeye değer olup olmadığına ve gerçekleştirme olanağına sahip bulunup bulunmadığına karar verir.

Bu yöntemle her işgören şu üç soruya cevap vermiş olacaktır: (1) Bu sonuç neden önemlidir?, (2) Ne üreteceğim? ve (3) Bunu nasıl yapacağım? Görüldüğü gibi bu yöntem, kişinin kendi kendini değerlendirmesi esasına dayanmaktadır.

20. Başarı Değerlendirmeyi Geliştirme Yaklaşımı Yöntemi : Bu yöntem, başlangıçta belirlenen kişisel amaçlarla, ulaşılan noktayı karşılaştırarak işgörenin performansını değerlendirmeyi ve yeteneklerini en üst düzeyine kadar geliştirmeyi amaçlamaktadır. Amaçlardan sapmalar, işgörenlerin kuvvetli ve zayıf yönlerinin göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Kuvvetli yönlerin sürdürülmesi ve zayıf yönlerin geliştirilmesi için, yöneticiler ve astlar birlikte bir kişisel gelişme planı hazırlayarak uygularlar. Belirli dönemlerin sonunda da birlikte sonuçları tekrar gözden geçirirler.

Bu yöntemde gözetmen ya da üstler, astlarına sık sık performans durumları hakkında bilgi verir ve gelecekteki amaçlarına ilişkin öğütlerde bulunurlar. Bu yaklaşım işgörenlere, üstleri ile birlikte kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesine ve kendi durumlarına uygun kişisel gelişme planları hazırlamalarına olanak sağlar.

Daha çok yönetsel performansın değerlendirilmesi için kullanılan bu yöntem, aynı zamanda yöneticilerin eğitim ve yetiştirilmeleri amacıyla da kullanılmaktadır. Kişilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri, ölçülebilir amaçların belirlenmesi, değerlendirmenin açık olması ve performansın sık sık değerlendirilmesi gibi faktörler, bu yöntemin çağdaş bir değerlendirme yöntemi olduğunun göstergesidir. [8]

2. 10. 1. Klasik ve Modern Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

McGregor'un çağdaş yönetim anlayışını temsil eden Y kuramı, çağdaş değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu bağlamda, Y kuramının egemen olduğu değerlendirme yöntemlerinde, çağdaş yönetim yaklaşımı izlenerek personel değerlendirilmektedir.

Modern yöntemler, geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yönde yapılan çalışmalar ve harcanan çabalar, çoğunlukla amaçlar üzerinde yoğunlaştırılmış ve "amaçlarla yönetim" düşünce akımının çizdiği genel çerçeve içinde söz konusu sorunlara çözüm aranmıştır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden önemli bir sapmayı gösteren "amaç ve sonuçlara göre değerlendirme" yöntemi, bu genel çerçeve içinde geliştirilmiştir. Modern yöntemler, performans değerlendirmeye gerekli önem ve dikkatin verilerek rutin bir işlem olmaktan çıkarılmasını ve işletmelerin vazgeçilmez unsurlarından birisi olmasını sağlamaya çalışmıştır. [7,8]

Yukarıda anlatılan yöntemler içerisinde bulunan "hedeflere (amaçlara) göre değerlendirme yöntemi", "değerlendirme merkezleri tekniği", "iş planlaması ve değerlendirme yöntemi" ve "başarı değerlendirmeyi geliştirme yaklaşımı" yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin olumsuzluklarını giderebilmek amacıyla geliştirilmiş olan modern bireysel performans değerlendirme yöntemlerindendir.

Aşağıdaki tabloda geleneksel ve modern değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması verilmiştir: [8]

Tablo 2.2 Geleneksel ve Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.

BOYUTLAR	GELENEKSEL YÖNTEMLER	ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER
KİM DEĞERLENDİRIYOR?	En yakın üst durumunda olan yöneticiler (bazı yöntemlerde uzmanların, personel biriminden görevlilerin, astların ve akranların yardımıyla)	İşgörenlerin kendileri yada işgörenler ile üstleri birlikte
NE DEĞERLENDİRİYOR?	Kişilik . Kişisel nitelikler. Kişisel bilgi, beceri ve yetenek-ler . Kişinin yöneticiliğe ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleri. Bazen işteki başarısı.	İşteki başarı Amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi
NASIL DEĞERLENDİRİLİYOR?	Genellikle niteliksel değerlen-dirme. Genellikle gizli değerlendirme. Bazen sonuçların olumsuz ol-ması halinde ilgiliye duyurma. Önyargılarla yüklü bir değerlendirme	Genellikle niceliksel değerlen-dirme. Açık değerlendirme. Nesnel ölçütlere dayalı bir de-ğerlendirme.
NE ZAMAN DEĞERLENDİRİLİYOR?	Yılda bir	Yılda birkaç kez. Verilen görev tamamlandıkça.
NİÇİN DEĞERLENDİRİLİYOR?	Denetim. Ödüllendirme. Yükselme. Ücret ve maaş artışı. Yer değiştirme. (genelde bir korkutma baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanılıyor)	Kişisel gelişme. Örgütsel gelişme. Örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkinliği artırma.

Modern performans değerlendirme yöntemleri, gerek yöneticilerin, gerekse değerlendirme uzmanlarının ve bilim adamlarının çok daha somut ve çok daha

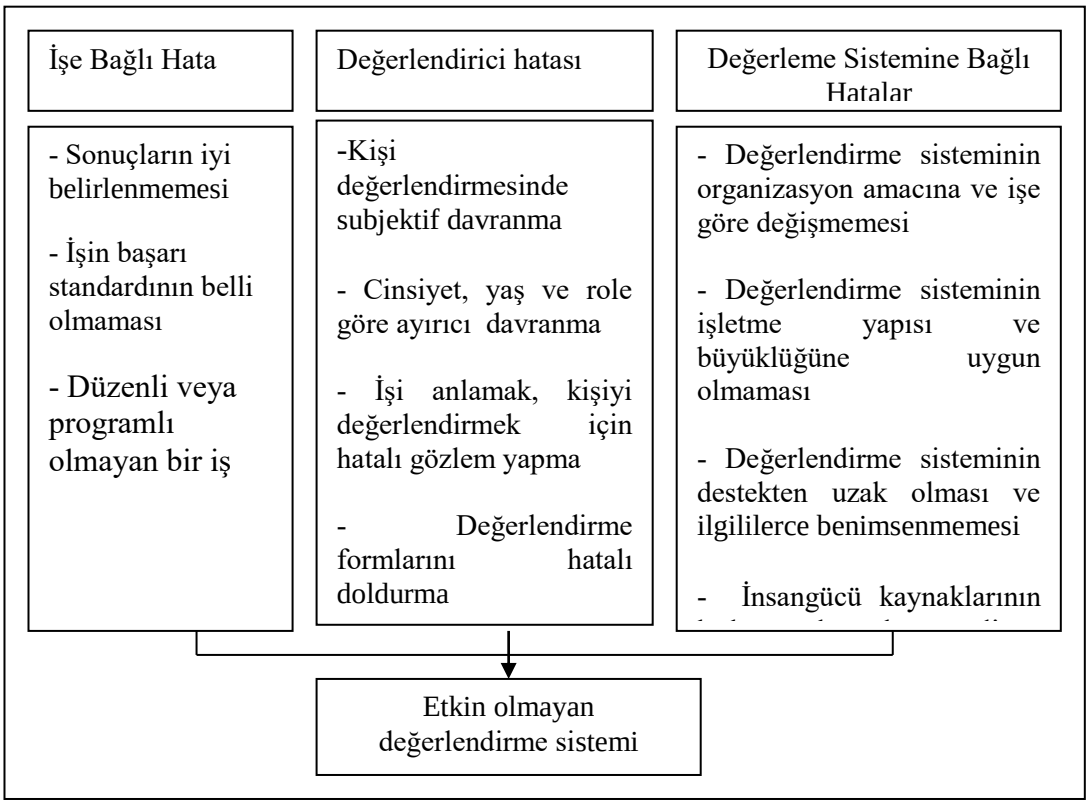
gerçekçi bilgiler toplayabilmelerine ve bilimsel kararlar alabilmelerine olanak sağlayan oldukça etkin olan değerlendirme yöntemleridir.

Geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri kısaca “kim, ne, nasıl, ne zaman, niçin” sorularına verilecek yanıtlarla karşılaştırılabilir. Geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemlerinin tümüyle farklı olmadıklarını ve modern yöntemlerin doğal olarak geleneksel yöntemlerin bazı özelliklerinden yararlandıklarını belirtmekte fayda vardır.

2. 11. Bireysel Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve ön yargısız olacakları varsayımına dayanılarak geliştirilmiştir. Fakat uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Aşağıdaki şekilde performans değerlendirmedeki hata kaynakları verilmiştir: [6]

Tablo 2.3 Performans Değerlendirmedeki Hataların Kaynakları



Ayrıca işletme bünyesine uygun yöntemin seçilmemesi, yetersiz gözlem, stres, ön yargılar ve duygusal faktörler çalışanların performanslarının olumsuz değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Etkin bir performans değerlendirme çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları iyi bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir.

Performans değerlendirme insanların insanlara uyguladığı bir işlem olduğundan, performans ölçümlerine ilişkin sorunlar hiçbir zaman tam anlamıyla ortadan kaldırılamaz. Ama standartlar ve işgörenlere verilecek bilgiler açık seçik bir şekilde ifade edilirse, performans değerlendirme çok etkili bir araç haline gelecektir. [9]

Performans değerlendirmede karşılaşılan tipik hataları dağılım hataları, algılama hataları ve diğer hatalar başlıkları altında toplayabiliriz.

A. Dağılım Hataları : Farklı değer yargılarından ötürü, bazı yöneticiler puanlandırma cömert davranırken, bazıları da düşük puanlama yoluna gidilebilirler. Bu tür hatalara dağılım hataları denir

1. Ilımlılık (Müsamaha) Hatası : Bazı değerlendiriciler diğerlerine göre daha ılımlıdır ve herkese gerçek performansının çok daha üstünde puanlar verir. Bu performans değerlendirme sistemlerinde çok sık karşılaşılan bir hatadır.[27] Yöneticilerin böyle bir değerlendirme yapmalarının çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle işgörenlerin başarısızlıklarından dolayı suçlanmamaları gerektiğini, hataların başka nedenlerden de kaynaklanmış olabileceğini düşünürler. Düşük puanlamanın işgörenlerin çalışma azimlerini kıracağını, yüksek değerlendirmenin ise onların motivasyonunu arttırıp teşvik edeceğini düşünürler. Ayrıca astlarının düşük performanslarının, aslında kendilerinin yetersiz yöneticilik kabiliyetlerinin bir göstergesi olacağını düşünürler.[28] Bu tür yöneticiler gerçekleri görmezlikten gelerek gelişme için oldukça önemli olan geri besleme unsurunu göz ardı ederler. Yöneticilerin böyle davranmalarının altında yatan nedenler aşağıda verilmiştir: [16]

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önleme arzusu,
- Diğer bölümlerdeki değerlendiricilerin daha yüksek puanlar vereceklerini düşünmeleri (kendi astlarının terfi, zam gibi olanaklardan daha az yaralanacakları endişesi),

- Astları yüksek puanlarla motive edip yetenek ve verimliliklerini geliştirme isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçirme isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha başarılı, daha üstün olduklarını hissettirme isteği,
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması.

2. Sertlik (Katılık) Eğilimi :

Bazı yöneticiler ise yukarıda anlatılan yönetici tipinin aksine, değerlendirme konusunda oldukça katı bir yapıya sahip olup değerlendirmelerini olduğundan düşük yaparlar. Değerlendiricilerin çalışanlarını olduğundan daha düşük gösterme eğilimi, kendilerini diğerlerine daha sert gösterme çabasından kaynaklanmaktadır. [17]

Bazı yöneticiler ise, işe yeni girmiş olanlara ilk değerlendirmelerinde düşük notlar verirler ve sonraki dönemlerde ise notlarını yavaş yavaş yükseltirler. Böylece astlarının gelişim içerisinde olduğu izlenimini verip kendilerinin de ne kadar iyi birer yönetici ve eğitmen olduklarını hissettirmeye çalışırlar.[28] Bu tür yöneticiler işgörenlerin performanslarını küçümser, daha çok elemanlarının hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat ederler. Bu tür değerlendirmeler, çalışanları küçük düşürür, gelişme hevesini kırar ve sonuç olarak da üretkenliklerini azaltır. Sertlik eğiliminin nedenleri şunlardır: [16]

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendi yerini alabileceği endişesi,
- Kendini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,
- Organizasyondaki standartların aşırı yüksek olması.

Hem müsamahalı hem de katı değerlendirme, performans standartlarının yöneticiler arasında aynı olmayıp farklı olmasından ve çalışanların performanslarını farklı yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Bu durum kişilerin yargılarına göre değişiklik gösterecektir. Bu hatalardan kurtulabilmek için değerlendiriciler için ortak eğitim programları düzenlenebilir veya toplantılar yapılabilir. Böylece değerlendiriciler arasında birlik sağlanarak çalışanlardan ne beklediklerine dair orta bir yol bulunmaya çalışılır. [27]

3. Merkez Eğilim Hatası : Bazı değerlendiriciler çalışanlarını “etkindir” veya “etkin değildir” diye değerlendirmekten hoşlanmazlar. Bu durumda herkese ortalama puanlar vererek merkez eğilimi hatası denilen değerlendirme hatasına düşmüş

olurlar. Bu hata değerlendiricilerin, değerlendirme formlarında hem negatif hem de pozitif yönde uç noktalardan kaçınmalarına sebep olur. Yani bu tür değerlendiricilerin değerlendirme formlarında genelde “çok zayıf” veya “mükemmel” gibi ifadelere rastlanmaz.[17] Değerlendiricilerin böyle bir hataya düşmelerinin en büyük nedeni, değerlendirdikleri insanları yeterince yakından tanımamalarından kaynaklanmaktadır. [26]

Bu hataların nedenleri şöyle açıklanabilir:

- Değerlendirici, değerlendirilenin performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir,
- Değerlendiricinin gözlemleme becerileri yetersiz olabilir ya da bu konuda fazla zaman harcamak istemiyor olabilir,
- İş, nitelikleri itibariyle gözlemlenmesi güç bir iş olabilir,
- Değerlendirici çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınabilir.

B. Algılama Hataları : Algılama, duyu organlarımız yoluyla çevreden edindiğimiz bilgileri yorumlama biçimimizdir. Çoğu değerlendiricinin, çevresindeki olayları ve insan davranışlarını algılama biçimleri birbirinden farklıdır. Bu değişkenlik; farklı kişilik özellikleri, değer yargıları, dünya görüşleri, beklentiler deneyimler, ihtiyaçlar ve alışkanlıklar gibi içsel faktörlerin yanı sıra, çalışma ortamına ilişkin dışsal faktörlerden de kaynaklanabilir.

Performans değerlendirmelerinde en sık görülen algılama hataları şu başlıklar altında toplanabilir: Hale etkisi, benzerlik etkisi, karşılaştırma hataları, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, atıf hataları, tek ölçüt, objektif olmama (kişisel önyargılar), pozisyondan etkilenme.

1. Hale Etkisi : Bazen “karıştırma eğilimi” de denilen ve doğal bir eğilim hatası olan bu hata türünde değerlendirici, astını belli bir iş alanındaki veya ölçütteki mükemmelliğe bakarak diğer alanlarda olduğundan daha yüksek değerlendirilmesidir. [28] Hale Etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması, “boynuz etkisi” diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konulardan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan bu değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz. Hale etkisi ile; değerlendirici, kişinin performansının

bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olmasından etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapar. Hale etkisi özellikle şu durumlarda kendisini gösterir: [29]

- Kolay gözlem yapma olanağı bulunmayan durumlarda,
- Alışılmadık bir özellikle karşılaşıldığında,
- Değerlendirilen hakkında yeterli bilgiye sahip olunamadığı durumlarda,
- Özelliklerin açık olarak tanımlanamadığı durumlarda,

2. Benzerlik Etkisi : Bazı değerlendiriciler davranışsal özellikleri, kendi kültürlerini temel alarak değerlendirirler. Bu durumda değerlendiriciler, kendilerinde olumlu olarak algıladıkları özellikleri çalışanlarında da görmek isterler. Başka bir deyişle; değerlendirici, elemanında, kendinde olumlu gördüğü türden özelliklere rastlarsa yüksek puanlamaya yönelebilir.

3. Karşılaştırma Hataları : Değerlendiriciler kısa bir süre içinde bir çok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmazdır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin "vasat-ortalama" bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin arkasından değerlendirildiğinde, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmesi önerilmektedir.

4. Yakın Geçmiş Hatası : Bazı değerlendiriciler, sübjektif değerlendirmeler yaparken çalışanın en son dönemdeki hareketlerinden oldukça fazla etkilenebilmektedir.[17] Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken, yetersiz gözlem yapan ya da gözlediklerinin kaydını tutmayan yöneticiler, değerlendirmede yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

5. Atıf Hataları : Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu olan davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (içsel atıf). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf). Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin iyi ve doğru tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal

atıf hata yapmış oluruz. Temel atıf hatası, kişilerin performansını değerlendirirken, davranışların nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle durumsal/çevresel faktörlerin günümüz çalışma koşullarında ne denli önemli olduğunu düşünürsek, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha iyi anlaşılacaktır.[16] Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan tekniklerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.

C. Diğer Hatalar

1. Tek Ölçüt: Genellikle, bir elemanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar bir iş tanımında belirtilir. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir ve performans değerlendirmesini bu şekilde yapaarsa, çalışanların işlerinin tek önemli parçasının bu ölçüt olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili diğer ölçütler önemini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer ölçütler arasındaki ilişkiler bulanıklaşır. [19]

2. Objektif Olmama (Kişisel Önyargılar): Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlendirmeleri, yapılan işin, belirlenen amaç ve hedefler bakımından değerlendirilmesi için gerçekleştirilir. Ne var ki, bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdir. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler kullanılmalıdır. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Kişisel duygular, düşünceye dayalı kalıplar ve her türlü önyargı, çalışanın performansını değerlendirirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar. Bireysel önyargıların farkına varabilmek için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanın yararına olacaktır. [19]

3. Pozisyondan Etkilenme: Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyondan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdekini ise düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama tekniği bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlardaki kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama tekniği dışındaki tekniklerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Performans değerlendirmenin amacı, hem çalışan, hem de şirket için en iyi neticeyi almak ise performans değerlendirme sadece bir sistem veya teknik olarak görülmemelidir. Bu bir yöneticinin gündelik işlerinin bir parçası olmalı, yani değerlendirme sonuçları çalışana iletilmelidir. Yöneticilerin bu konuda pek de başarılı olmadıkları aşikardır. Buna neden olan sebepleri şöyle sıralayabiliriz: [19]

- Zaman yetersizliği, iş baskısı altında olmaları, değerlendirmesini yapacakları kişi ile yeterli bir süre beraber çalışmamaları, hatta en basiti performans yönetim sistemini anlamamaları veya bu sistemden fazla bir beklentilerinin olmamaları,
- Yaptıkları değerlendirmeleri yeterince ciddiye almamaları, değerlendirmelerin yüzeysel olması,
- Adil bir değerlendirme yapabilecek kapasitede de olmamaları,
- Performans değerlendirme, motivasyon, çalışanı geliştirme konularında eğitimli olmamaları veya aldıkları eğitimlerin yüzeysel olması,
- Açıklık ve dürüstlükten rahatsız olmaları, bunun sonucunda değerlendirmelerin ve konuların hedeflerinin bulanık olması, tam anlaşılır olmaması,
- Kariyer yönlendirme görüşmelerinde dürüst olmamaları, bunun sonucunda beklentilerin gerçekçi ve elle tutulur olmaması,
- Genelde değerlendirmeyi dönem başından değil, en son zaman diliminde gösterilen performansa dayandırmaları,

- En önemlisi de yöneticilerin ve çalışanların performans değerlendirme sürecinin şirketin stratejisi ile ilişkisini görememeleri, bunun sonucu olarak da performans yönetimine öncelik tanımamaları,
- Son olarak da değerlendirme sürecinin bürokrasisi, hazırlanacak bilgilerin sayfalarca olması ve yönetici ve çalışanları yıldırması.

Yukarıda sayılan problemler performans değerlendirme sürecinin çok iyi işlemediğini göstermektedir. Davranışa dayalı ölçüler kullanılması, değerlendirme terimlerinin açık ve net olarak tanımlanması, birden fazla değerlendirici kullanılması, değerlendirilen hakkında yeterli bilgi toplanması ve değerlendiricilerin eğitilmeleri yolu ile değerlendirme hataları minimize edilebilir.

2. 12. Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Birinci neden işgörenin etkinliğinin ölçülmesi, ikinci neden ise işgörenin kendini analiz etmesi ve gerekiyorsa kendisinden beklenenlere yönelik önlem almasıdır. İşgörenin performansına ait elde edilen bu bilgiler, ücret veya benzeri hakların düzenlenmesi, çalışını işte tutmak veya işletmeden çıkarmak, terfi ettirmek gibi birtakım faaliyetler için kullanılabilir. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın, etkin bir performans değerlendirmede bulunması gereken nitelikler “geçerlilik”, “güvenirlilik” ve “pratiklik”tir.

Geçerlilik : Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin, çalışanların performanslarının gerçek karşılığı olmasına yakınlık olarak düşünülmelidir. Değerlendirme sonucu elde edilen veriler, ideal ve gerçekçi olduğu ölçüde geçerlidir. Örneğin kişiye ilişkin performans değerlendirme çalışması sonucu elde edilen bilgiler, onun uzun dönem için başarısının göstergesi olabilmektedir. Bu sonuçlar da üretim kalitesi, miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza gibi bireysel çıktılarla ilgili olmalıdır. Geçerliliğin bir başka yönü de değerlendirmenin organizasyonun amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır, kullanılır olmasıdır.

Geçerlilik, ölçümünün zorluğu ile ölçümün yetersizliği arasında denge kurma olayıdır. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığını kabul etmek zor olacaktır. performans değerlendirme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltmalı ve değerlendirme sorunlarını en aza indirmelidir. [6]

Güvenirlilik : Performans değerlendirmede güvenilirlik, belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir. Bu özellik ölçümde süreklilik olarak düşünülebilir.

Değerlendiriciden astını kısa bir süre sonra, aynı koşullar altında bir kez daha değerlendirmesi istenirse, yönetici önceki değerlendirmeyi hatırlayarak çok benzer bir değerlendirme yapabilecektir. Bu yüzden performans değerlendirmede güvenirlilik derecesinin bu şekilde belirlenmesi uygun bir yol değildir.

Bir çok değerlendirme yönteminde güvenirlilik derecesinin arttırılması için aynı astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi öngörülmekte ve yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır. Tabi değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin astı iyi tanıyor olmaları gerekmektedir. Fakat bu durumda bir risk de söz konusudur. Aynı astı değerlendirecek olanların birbirlerinin görüşlerinden etkilenmeleri söz konusu olabilecektir. [16]

Pratiklik : Performans değerlendirmede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların taşıması gereken üçüncü önemli özellik de pratik olmasıdır. Pratiklik, geçerlilik ve güvenilirlik kadar aranan bir özellik olması bile, yönetim kademesi tarafından istenen bir özelliktir. Pratikliği basitlik olarak da ele almak mümkündür. Ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilerce kolay gözlenecek ve karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır. [6]

3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

Karar verme artık günümüz dünyasında bir bilim olarak kabul görmektedir. İnsanların işlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri, etkinliğini arttırabilmeleri, gelecek yıllarda başarıyı yakalayabilmeleri veya işlerini çeşitlendirerek büyütebilmeleri, doğru kararları alabilmelerine bağlıdır. Verilen bu kararlarda, genellikle politik faktörler ve sosyal faktörler gibi soyut kriterler ile ekonomik faktörler ve teknik faktörler gibi somut birtakım kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İnsanların doğuştan gelen ikili karşılaştırmalar yapabilmeleri yeteneği ile paralellik gösteren, hem biyolojik hem de matematiksel olarak doğru olan analitik hiyerarşi prosesi, bilimsel karar verebilmek için oldukça pratik bir yöntemdir. Bu yöntemin bilimsel bir teori olarak doğruluğu ekonomik alandaki tahminlerde, iş alanındaki sayısız öngörüde, ve politik ve sosyal alandaki pek çok çatışmanın çözümünde test edilmiştir.

Karar verme çeşitleri genel olarak üç tiptir. Bunlar: [30]

- Tek olarak en iyi alternatifin seçilmesi: Bu tip “sıfır/bir” ve “evet/hayır” gibi karar verme modellerini içerir. Birkaç tane alternatifin olması durumunda, içlerinden en iyi gözüken seçilir.
- Alternatiflerin aralarındaki göreli önemlerin dikkate alınmadan sıralı veya aralıklı derecelendirmeye göre dizilmeleri: Bu durumda eldeki bilgiyle kaynakların tahsisinin yapılması oldukça güç olmaktadır.
- Alternatiflerin aralarındaki göreli önemlerin de dikkate alınarak sıralanması: bu durumda kaynakların tahsisi ve en iyi alternatifin seçilmesi mümkün olacaktır. analitik hiyerarşi prosesi yaklaşımı ve diğer birkaç model bu gruba girmektedir.

İlk olarak 1970’ li yılların başlarında Thomas L. Saaty tarafından ortaya atılan bu yöntem, geniş çaplı ve etkin olarak ilk defa Sudan’daki taşımacılık alt yapısı ile ilgili bir projede kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda Çin’de düzenlenen uluslararası bir konferansla da bilim çevrelerinde, karışık karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilecek çok yararlı ve kullanışlı bir yöntem olarak kabul görmüştür. [31]

Analitik hiyerarşi metodu (AHP), belli davranışlara veya ölçütlere bağlı olarak tekdüze elemanların veya faktörlerin eşleştirilmiş karşılaştırmalar sonrasında oluşan öncelik sıralamasını temel alan bir karar verme modelidir. Analitik hiyerarşi metodu, çeşitli seviyelerde birbirinden bağımsız olan faktörlerin, içinde bulundukları hiyerarşik yapıda değerlendirilmesinde kullanılır. [32]

Analitik hiyerarşi yöntemi, kişileri nasıl karar vermeleri gerektiği konusunda bir yöntem kullanmaya zorunlu kılmak yerine, onlara kendi karar verme mekanizmalarını tanıma olanağı sağlayıp bu şekilde daha iyi karar vermelerine olanak sağlayan bir yöntemdir. Analitik hiyerarşi yönteminin dayandığı teori; gerçekte insanoğlunun hiçbir şekilde kendisine öğretilmemiş olmasına karşın tamamen içgüdüsel olarak benimsediği karar mekanizmasını yansıtır. Bu yöntemle karar vermede, insanların deneyimleri ve bilgileri en az kullanılan veriler kadar önemlidir.

Diğer bir deyişle AHP, insanoğlunun karmaşık bir problemi nasıl algılayıp biçimlendirdiğini gözler önüne seren bir modeldir ve çeşitli gözlemler sonucunda oluşturulmuştur. Bu gözlemlerden biri, kişilerin bu tip durumlarda öğeleri gruplandırıp problemi hiyerarşik olarak parçaları ayırma işlemidir. Söz konusu parçalama kişiden kişiye farklılık gösterebilir, ancak kişiler bir sorunu aynı şekilde yargılıyorlar ise çözümde yaklaşık aynı olacaktır. [33]

AHP'nin uygulanmasında iki temel süreç vardır. Bunlar: [34]

- Hiyerarşik yapının oluşturulması,
- Sonuçların hesaplanması.

Hiyerarşik yapının oluşturulması problemle ilgili alanda bilgi ve tecrübenin olmasını gerekmektedir. İki farklı karar verici genelde aynı problem için iki farklı hiyerarşik yapı oluşturur. Aynı hiyerarşik yapıyı oluşturmuş olsalar bile, öğelere verecekleri öncelikler farklı olacaktır. Yine de bir grup insan, hiyerarşik yapının oluşturulabilmesi için bir araya gelerek ortak bir karar verebilirler.

Hesaplama safhası ise ikili karşılaştırmalar işlemi ile ilgilidir. Hiyerarşik yapının herhangi bir seviyesindeki öğeler, verilmiş olan kritere olan katkı derecelerine veya önemlerine göre karşılaştırılırlar. Bu karşılaştırma prosesinde, öğelerin önceliklerinin veya ağırlıklarının ölçümlerine ait skalalar kullanılır.

Analitik hiyerarşi prosesi bir takım aksiyomlar kümesinden meydana gelmektedir. Bunlar: [31,34]

- **Aksiyom 1:** İkili Karşılaştırma : Karar verici karşılaştırma yapabilmeli ve önceliklerinin derecesini tayin edebilmelidir. Önceliklerin derecesi ikili karşılaştırmalarla tutarlı olmalıdır. Şayet A, B'den *x* defa daha fazla tercih ediliyorsa, bu durumda B, A'dan 1/*x* defa daha fazla tercih edilecektir. Bu durum sağlandığı için bir tutarlılıktan bahsetmek söz konusu olacaktır.
- **Aksiyom 2:** Bağdaşlık (Homogeneity) : Öncelikler sınırlandırılmış ölçek yardımıyla gösterilirler. Yani öğelerin karşılaştırmaları bu ölçeğe göre yapılacaktır. Hiçbir öğe veya alternatif belirli bir kritere göre diğerine oranla sonsuz derecede daha önemlidir denemez
- **Aksiyom 3:** Bağımsızlık : Kriterlerin ağırlıkları söz konusu alternatiflerden bağımsız olmalıdır. Bağımlılık durumunda süper matris yaklaşımı kullanılabilir.
- **Aksiyom 4:** Beklentiler : Karar verme işleminin yapılabilmesi için, problemi etkileyen tüm kriterler ve alternatifler hiyerarşik bir yapı içerisinde gösterilirler.

Karar verici konumundaki insanlar, birbirleri ile ilişkili bileşenlerin (kaynaklar, hedeflenen çıktılar, kısıtlar vs.) oluşturduğu karmaşık yapıda bir sistemle karşılaştıkları zaman, öncelikle bu sistemi iyice anlamaya çalışırlar. Sistemin yapısı ne derece iyi anlaşılırsa verilen hükümler ve kararlar da o derece sağlıklı olacaktır. Karmaşık bir problemi çözmek isteyen herkes temelde ayrıştırma (analiz) ve bir araya getirme (sentez) yöntemini kullanır. Aynı yöntemi kullanmalarına rağmen insanların aynı kararı almamalarının sebebi ise değer yargılarıdır. Farklı yargılar sonucunda farklı öncelikler ortaya çıkar. Karar vericilerden birisi sistemin elemanlarından herhangi birini birinci derecede önemli bulurken, bir diğer karar verici aynı elemanın ikinci derecede önemli olduğunu düşünebilir. Metot aynı olsa bile yaklaşım tamamen özneldir. İşte analitik hiyerarşi yöntemi de insan beyninin çalışması sırasında görülen bu doğal yöntem esas alınarak oluşturulmuştur. [19]

3.1. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Aşamaları

Analitik hiyerarşi prosesinin aşamaları aşağıda açıklanmıştır: [19]

Problemin Tanımlanması: Bu aşama, aslında diğer bütün karar verme yöntemlerine ait problemlerinin çözümünde de kullanılan ilk aşamadır. Problemin

tanımlanması sırasında dikkat edilmesi gereken en önemli husus, bu problemin AHP yöntemine uygun olup olmadığı, diğer bir deyişle, elemanların kantitatif göstergeleri bulunup bulunmadığıdır. AHP yönteminin en önemli özelliği, öznel değerlendirmeler için bir ölçü birimi yaratmasıdır.

Sistemin Gözlenmesi: AHP çok amaçlı, karmaşık bir problemi, her düzeyi belirli kriterlerden oluşan bir hiyerarşiye ayrıştırır. Bu kriterler daha sonra alt elemanlara bölünürler. En alt düzeye ise, değerlendirilecek olan seçenekler yerleştirilir. Böyle bir hiyerarşik yapının kurulabilmesi ve söz konusu kriterlerin belirlenebilmesi için sistemin bütünü, elemanları ve bunların birbirleri ile ilişkileri iyice gözlenmelidir.

Hiyerarşik Yapının Kurulması: Bu aşama, klasik problem çözme teknikleri ile karşılaştırıldığında daha çok "model kurma" aşamasına karşılık gelmektedir. Ancak bu model kişiden kişiye değişiklik gösterir ve bunlardan birinin doğru, diğerlerinin yanlış olması söz konusu değildir. Mantıklı bir sübjektif yaklaşım, çoğu zaman objektif yaklaşımlardan daha sağlıklı olmaktadır. Hiyerarşide en önemli husus, her bir seviye elemanları ve bu elemanlar arasındaki ilişkilerdir. Çünkü bu model sayesinde, her seviyedeki elemanların göreli gücünü (hiyerarşik modelin en üst seviyesine yaptığı etkiyi) ölçmek asıl amaçtır. Hiyerarşik yapının oluşturulması konusu ilerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Önceliklerin Belirlenmesi (İkili Karşılaştırmalar): Model kurulduktan sonraki aşama, aynı hiyerarşi düzeyindeki faktörlerin göreli ağırlıklarının belirlenmesidir. Bu işlem, bir üst düzeydeki faktörle bağlantılı olan alt düzeydeki faktörlerin, kendi aralarında yapılacak ikili karşılaştırmaları şeklinde gerçekleştirilir. Bu konuda ilerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Sentez: Hiyerarşinin en alt düzeyinde değerlendirilecek seçenekler bulunmaktadır. Dolayısıyla önceliklerin belirlenmesi işleminin benzeri olarak, seçeneklerin her alt kriter bazında ikili karşılaştırmaları yapılmıştır. Bütün ağırlıkların birleştirilmesi sonucu seçeneklerin genel ağırlıkları bulunur.

Değerlendirme ve Sonuç: Özvektörün hesaplanması sırasında problemin genel uyumsuzluk indeksi hesaplanır. Bu indeksin 0.1 ve daha yüksek çıktığı durumlarda değerlendirmelerin uyumsuz olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, elde edilen sonuçlar sağlıklı seçim yapılabilmesi için yeterli olmadığından sitemin daha kararlı hale getirilmesinde veya yeni hedeflere yönelmede geri besleme olarak kullanılabilir. Hiyerarşinin yapısını değiştirmek suretiyle yapılabilecek model değişiklikleri

aşamasına geçmeden önce, ikili karşılaştırmalar kontrol edilmelidir. Belki de önceliklerde yapılabilecek bazı düzeltmeler, problemin genel uyumsuzluk indeksini düşürmeye yetecektir. Söz konusu indeks kabul edilebilir oranda ise, mantıklı olarak en büyük göreli ağırlığa sahip olan alternatif seçilir ve uygulanır.

3. 2. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Bir hiyerarşi, kompleks bir problemin çoklu seviyeli bir yapıda gösterilmesidir. Söz konusu yapının ilk seviyesinde amaç bulunur ve onu kriterler ve alt kriterler takip eder. Hiyerarşik yapının en alt seviyesinde ise alternatifler bulunmaktadır.[35] Hiyerarşik yapı elde bulunan tüm faktörlerin belirlenen hedef altında birbirleri ile olan ilişkilerini gösteren nicel bir yöntemdir.

AHP süreçlerinin temelinde sistem yaklaşımı vardır. Sistem yaklaşımı bir sistemin çeşitli öğelerinin, tüm sistem üzerindeki etkilerini değerlendirip onların göreli önemlerini bulmaya yöneliktir. Bir sitemin yapısı ve işlevleri, birbirlerinden ayrılmaz bir bütün teşkil ederler. AHP süreçleri bu yapı-işlev bileşkesini bir bütün olarak eşanlı olarak irdelemeye yöneliktirler. Sürecin kullandığı hiyerarşiler, sistem yapısını oluşturan öğelerin birbirleri ile olan işlevsel ilişkilerini ve tüm sistem üzerindeki etkilerini saptamak amacı ile, söz konusu yapıyı ortaya çıkarmak üzere oluşturulurlar. Hiyerarşiler çeşitli şekilde olabilir, fakat hepsi bir ana amaçtan başlayıp, alt amaçlara, bu alt amaçları etkileyen kuvvetlere, kuvvetlere tesir eden kişilere, onların amaçlarına, politikalarına, stratejilerine ve son olarak da söz konusu stratejilerin çıktılarına doğru bir iniş gösterirler. Görüldüğü gibi AHP'nin kullanılabilmesi için katedilmesi gereken ilk aşama, sistem işlevlerini hiyerarşik bir yapıda ortaya koymak olacaktır. İkinci aşamada ise hiyerarşideki herhangi bir öğenin etkilerini saptamaya yönelik bir ölçüm tekniği kullanmaktır.

Hiyerarşi aslında özel bir sistem tipidir ve ortaya çıkarılan birimlerin ayrı ayrı diziler halinde gruplanabileceği ve bir gruba ait öğelerin diğer gruptaki öğeleri etkileyeceği varsayımına dayanır. Bir gruba ait öğeler ise birbirinden bağımsız olarak kabul edilir. Eğer öğeler arasında da karşılıklı ilişkiler varsa önce bağımsızlık sonra bağımlılık incelenip ikisi birleştirilir. Bir hiyerarşide mutlaka belirli bir düzeydeki bir öğenin, o düzeyin bir altındaki tüm öğelerle ilişkili olması gerekmez. Öte yandan hiyerarşi bir karar ağacı da değildir. Her düzey probleme ilişkin farklı bir kesiti yansıtabilir. Son olarak da karar mekanizması ile tüm öğelerin göreli önemlerinin saptanması sonucunda, daha az önemli olan öğeler ana amaç üzerinde daha az etki yaptıklarından sistemden çıkarılabilir ve göreli önemler tekrar hesaplanabilir. [33]

Bir hiyerarşik yapının oluşturulması esnasında dikkat edilmesi gereken önemli hususlar aşağıda verilmiştir:

- Hiyerarşik yapı problemi en iyi şekilde temsil etmelidir
- Problemi etkileyen tüm yan faktörler göz önüne alınmalıdır,
- Çözüme ışık tutabilecek tüm yayın ve belgeler dikkate alınmalıdır,
- Problemin içerisinde rol alacak katılımcılar belirlenmelidir.

Hiyerarşik yapının oluşturulmasında temel adım, büyük ölçekli bir sistemin alt sistemlere bölünmesidir.[36] Hiyerarşi, genel ve az kontrol edilebilen faktörden, daha spesifik ve kontrol edilebilen faktöre doğru yapılmalıdır. Ayrıca bir hiyerarşi problemi temsil edebilecek kadar büyük, öğeler üzerindeki değişikliklere tepki verebilecek kadar da küçük olmalıdır. [30]

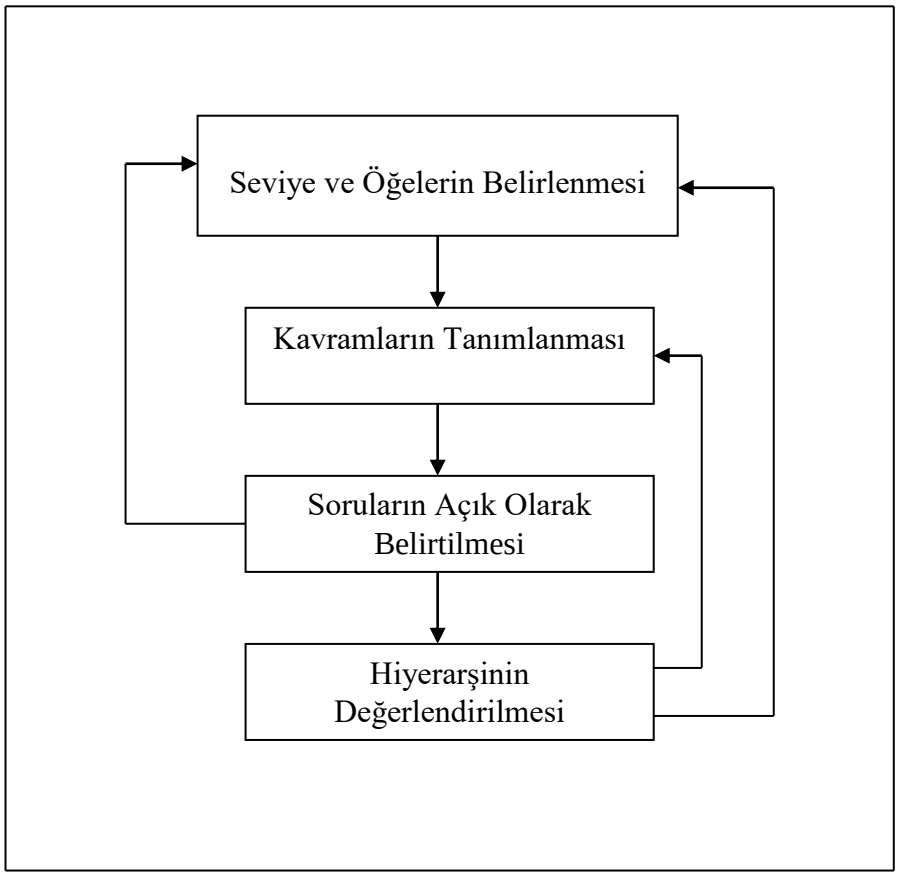
Hiyerarşik yapının oluşturulması, problemin daha küçük parçalara ayrılarak incelenmesi için sistematik bir prosedürün oluşturulabilmesine imkan verecektir.[35] Hiyerarşik yapı, sistemi oluşturan tüm seviye veya bileşenlerin aralarındaki fonksiyonel bağımlılığın, sistem geneli üzerindeki etkisini en iyi ifade eden yapıdır. Ancak bu sayede çok karmaşık problemler basitleştirilebilmekte ve neden sonuç ilişkisini ortaya koyan doğrusal zincir yapısı oluşturulabilmektedir. Bu yaklaşımın diğer bir etkisi de, hiyerarşinin üst seviyesi ile alt seviyeleri arasındaki bağımsızlığı belirlemesidir. Bir hiyerarşik yapıdaki her seviye, problemin farklı aşamalarını gösterebilir.

Problem çözümünde hiyerarşik yapı oluşturmanın birtakım avantajları vardır. Bunlar:[35]

- Bir sistemin hiyerarşik olarak gösterimi, hiyerarşik yapının üst seviyelerinde yer alan elemanların niteliklerindeki değişimin, alt seviye elemanlarını nasıl etkilediğini belirtmek için kullanılabilir.
- Hiyerarşiler bir sistemdeki yapı ve alt sistemlerin fonksiyonları hakkında oldukça detaylı bilgiler verirler ve problemin “sistem yaklaşımı” ilkesi ile ele alınmasını sağlarlar. Hiyerarşik gösterimde, bir seviyedeki elemanların kısıtlarının tamamen karşılanmasının sonuçları, bir üst seviyede kendini en iyi biçimde gösterir.
- Hiyerarşik olarak düzenlenmiş olan doğal sistemlerin değerlendirilmesi, modüler yapılı bu sistemlerin bir bütün olarak değerlendirilmesinden daha verimli sonuçlar sağlar.

- Hiyerarşiler hem kararlı hem de esnektirler, çünkü küçük değişiklikler hiyerarşiyi küçük oranda etkilemekte (kararlılık) ve yapısı iyi kurulmuş bir hiyerarşinin performansı, yapılan eklemeler sonucunda değişmemektedir (esneklik).

Hiyerarşinin oluşturulması, birbiriyle ilgili olan ve ardışık olmayan üç prosesi gerektirmektedir. Bunlar: Seviye ve öğelerin belirlenmesi, kavramların tanımlanması ve son olarak da soruların açık olarak belirtilmesidir. Aşağıdaki şekilde bu üç bileşen arasındaki ilişki gösterilmektedir. [34]



Şekil 3.1 Hiyerarşinin Oluşturulması

Karar vericinin soruların cevaplanması ile ilgili bir sorunu olduğu takdirde, ilk iki bileşenin revize edilerek düzeltilmesi gerekecektir. Sorulardaki belirsizlikler karar vericiyi yanlış kriter veya alternatifi seçmeye yönlendirebileceğinden, soruların cevaplanabilir olması ve mevcut bilgilerle tutarlı olması zorunluluğu vardır.

3. 3. İkili Karşılaştırmalar Matrisi

Hiyerarşik yapının oluşturulmasının ardından seçeneklerin önceliklendirilmesi gerekmektedir. Önceliklendirme, bir dizi soru-cevap işlemi sonucunda her seviye elemanları arasında oluşturulan ikili karşılaştırmaların göreli önemlerinin tespitidir. Bu adımda temel amaç, faktörlerin göreli önemlerinin tespiti ve bu önemlerin genel hedefe olan etkisinin belirlenmesidir. Bu adımda karşılaşılan sorunların en önemlisi, ikili karşılaştırmalar matrisinin oluşturulması öncesinde bu karşılaştırmaların sonuçlarının değerlendirileceği skalanın belirlenmesidir.

AHP, bir grup öğenin göreli önemler skalasına göre ikili karşılaştırmalarının yapılamasından elde edilmektedir. Diğer bir deyişle AHP ile karar verme, öğelerin göreli önemler skalasına göre önceliklendirilip sıralandırılması ile yapılmaktadır. [35]

Saaty , AHP'nin kullanılması sırasında, doğrudan doğruya ilgili kişiler ile yüz yüze anket yapıp onların ikili karşılaştırmalara ilişkin görüşlerinin alınmasını önermektedir. Söz konusu ilgili kişi ve/veya kişiler mutlaka konunun uzmanı olmasalar bile en azından konuyu bilen, konuya aşina olan kişiler olmalıdır. Eğer karar, tek kişi değil de bir grup ilgilinin katılımı sonuncu alınabiliyor ise, söz konusu kişilerin her biri, hem doğrudan kendi ilgi alanına giren konuya ilişkin yargılarını ortaya koyup birbirlerini tamamlayabilir hem de diğerlerinin yargılarını oluşturmaları aşamasında olaya dahil olup yargıların netleşmesini sağlayabilirler. Grubun, karar aşamasında bir uzlaşmaya varması halinde, herhangi bir sorun ortaya çıkmayacaktır. Uzlaşma sağlanamadığı takdirde (örneğin sistemdeki bazı öğeler gruptaki bazı kişiler için çok önemli iken diğerleri için önemsiz olabilir) üçüncü şahıslardan yararlanıp farklı sonuçların bir sentezi yapılabilir.

AHP, problemin hiyerarşik olarak gösterimi sonucu, alınması açısından etkili olabilecek tüm faktörler üzerinde ayrı ayrı yargı sahibi olunmasını olanaklı kılar. Söz konusu yargı yoğunlaştırmasının en etkin yolu ise öğeleri ikişer ikişer ele alıp onları salt bir kritere göre değerlendirmek ve bu işlemi yaparken diğer kriterler ile ilgilenmemektir.

Elde mevcut n adet taş olduğu (A_1 , A_2 , ... , A_n) ve her birinin ağırlığının da sırası ile w_1 , w_2, ... , w_n olduğu varsayılsın. Her taşın diğerlerine göre göreli ağırlıkları bir matrisin satırları cinsinden yazılıp her ikiliden daha hafif olan birim olarak alınarak, diğerinin onun kaç katı ağırlıkta olduğunu ölçülebilir ve böylece göreli ağırlıkları belirlenebilir. Aşağıdaki tabloda ikili karşılaştırmalar matrisi gösterilmektedir.

Tablo 3.1 İkili Karşılaştırmalar Matrisi

	A_1	A_2	.....	A_n
A_1	w_1/w_1	w_1/w_2	.....	w_1/w_n
A_2	w_2/w_1	w_2/w_2	.....	w_2/w_n
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A_n	w_n/w	w_n/w	.....	w_n/w_n

Analitik Hiyerarşi yöntemi, herhangi bir alt düzeydeki tüm öğelerin ilgili üst düzey öğesi baz alınarak, bu öğe üzerindeki göreli etkileri açısından ikişerli olarak karşılaştırılıp yukarıda verilene benzer bir matris oluşturulmasına ve bu matrisin en büyük özdeğere sahip özvektörünün bulunması esasına dayanır. Burada bahsi geçen özvektör öncelik sıralarının belirlenmesine, özdeğer ise yargının tutarlılığının ölçülmesine yarar.

Taş örneğindeki taşların ağırlıklarının tam olarak bilindiğinin varsayılsın. Örneğin A_1 ile A_2'nin ağırlıklarını karşılaştırmak için önce A_1 tartılır. (Örn.w_1=305 gr. olsun) sonra A_2 tartılır. (w_2=244 gr.) Bu durumda w_1/w_2=1,25 olacağından, "A_1 , A_2'den 1,25 kat daha ağırdır" sonucuna varılır. (a_{12}=1,25) Bu işlem tam ve doğru ölçümün ideal durumudur ve A matrisi, w_i ağırlıkları ile a_{ij} yargısı arasında aşağıdaki basit ilişki kullanılarak elde edilmiştir.

$$w_i/w_j=a_{ij} \ (i,j=1,2,.....,n)$$

A matrisinin tüm a değerleri; w_i/w_j değerlerine eşit, pozitif ve $a_{ij}=1/a_{ij}$ özelliğine sahip değerler olacaktır. Diğer bir değişle, yukarıdaki taş ağırlıkları örneği ele alındığında a_{12}=1,25 olarak bulunduğunda a_{21}=1/1,25 değerini alacaktır. Çünkü eğer A_1 taşı A_2'den 1,25 kez daha ağır ise, A_2 taşı da, A_1 taşının ağırlığının1/1,25'i kadar bir ağırlığa sahip olacaktır.

Aşağıdaki ifade sağlanmış olacağından, A matrisi aynı zamanda tutarlı da olacaktır.

$$a_{jk}=a_{ik}/a_{ij} \quad i,j,k=1,...,n$$

Diğer bir değişle A_1 taşı A_2'den 1,25 kez; A_2 ise A_3'ten örneğin 2,5 kez daha ağır ise A_1 taşı A_3'ten 1,25*2,5 kez daha ağır olacaktır.

Bir A matrisinin tutarlı olması için gerekli ve yeterli şartın A'nın en büyük özdeğerinin n'e eşitlenmesi olduğu (n öğelerin sayısı) matematiksel olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, en büyük özdeğer λ_{max} olarak ifade ediliyor ise; A matrisinin tutarlı olması için λ_{max} =n olmalıdır.

Yukarıda verilen eşitliğin doğruluğu incelenecek olunursa; söz konusu A matrisinde, matrisin tüm satırları birinci satırın sabit bir katına karşılık gelmektedir. Dolayısıyla matris bağımlıdır ve rankı birdir. Buradan da anlaşılacağı gibi matrisin özdeğerlerinden biri hariç hepsi sıfırdır. Özdeğerlerin tanımı gereği ise, bir matrisin özdeğerlerinin toplamı o matrisin izine; yani köşegeni üzerindeki elemanların toplamına eşittir. A matrisinde iz n olduğuna göre, tutarlı bir A matrisinin en büyük özdeğerinin n'e eşit olacağı kolaylıkla görülebilir.

Ama gerçek hayatta bu ilişki her zaman tam olarak sağlanamaz. Bunun sebeplerinden biri, matematiksel açıdan fiziksel ölçümlerin bile tam olarak doğru olmaması, ikincisi ise insan yargılarındaki yanılmalardır.

Burada a_{ij} değeri ile w_i/w_j değerinin birbirine tam olarak eşitlendiği ideal durumda,

$$(w_i/w_1)*w_1=w_i \ , \ (w_i/w_2)*w_2=w_i \ ...(w_i/w_j)*w_j=w_i$$

şeklinde eşitlikler elde edilebilecektir. Genel durumda ise söz konusu değerler tam olarak w_i'ye eşit olmayıp onun civarındadır. Bu sebepten dolayı w_i'nin, bu değerlerin ortalamasına eşitlenmesini beklemek daha mantıklı olacaktır. Dolayısıyla $w_i/ w_j = a_{ij}$ ideal durumu yerine, daha genel bir durumu yansıtan w_i = ortalama ($a_{i1} w_1$, $a_{i2} w_2$, ... $a_{in} w_n$) kullanılması daha gerçekçidir. Ortalamanın tanımından hareketle aşağıdaki ifade yazılabilir.

$$w_i = (1/n) \sum_{j=1}^{n} a_{ij} w_j \quad i =1,2, ...,n \qquad (3.1)$$

A_{ij}'nin iyi tahmin edilmesi halinde, söz konusu değer gerçekten w_i/ w_j ye yakın bir değer olacaktır. a_{ij}'nin ideal durumdan sapma göstermesi halinde,

$$w_i = (1/n) \sum_{j=1}^{n} a_{ij} w_j \qquad (3.2)$$

ifadesinin buna uyum sağlayabilmesi; diğer bir deyişle a_{ij}'deki idealden farklı duruma uygun bir şekilde w_i ve w_j 'nin değişebilmesi için n'nin de değişmesi gerekir. İşte bu

nedenle n yerine en büyük özdeğer (λ_{max}) kullanılır. Böylece ideal tutarlılık durumundan sapma halinde λ_{max} n'ye yakın, ideal durumda ise yukarıda da belirtildiği gibi n'ye eşit olacaktır.

$$w_i = 1/\lambda_{max} \sum_{j=1}^{n} a_{ij} w_j \quad i = 1, \ldots, n \tag{3.3}$$

şekline dönüşür. Böyle bir ifade kullanmak sureti ile A'nın tutarsız değerler olması olasılığı göz önünde tutulmuş olur. (ama yine $a_{ij} = 1/a_{ij}$ ifadesi geçerli olacaktır.)

Sonuç olarak , yukarıda bulunan ifadeyi genelleştirilirse,

$$A_w = \lambda_{max} w \tag{3.4}$$

ifadesini elde edilir. Bu ifadede A ikili karşılaştırmalar matrisidir. Bu durumda A'dan hareketle göreli önemleri yansıtan w vektörünü , $A_w = \lambda_{max} w$ ifadesini gerçekleyecek bir şekilde bulmak gerekecektir.

Tutarlılık durumunda λ_{max} = nolacağından, söz konusu eşitlikten sapma derecesini gösterecek bir tutarlılık göstergesi $(\lambda_{max} - n)/(n - 1)$ olarak ifade edilebilir. Söz konusu gösterge, aynı büyüklükte fakat elemanları tamamen tesadüfi olarak seçilmiş çok sayıda matristen hareketle elde edilmiş ortalama gösterge değeri ile karşılaştırılır. Eğer iki göstergenin birbirlerine oranı (çoğunlukla tutarlılık oranı olarak adlandırılır) yeterince küçük ise, w göreli önem vektörünün tahmin değerleri kabul edilir. Aksi halde, tutarlılık düzeyi arttırılmaya çalışılır. [33]

Genellikle karmaşık karar verme problemlerinin çözümünde bir miktar tutarsızlık söz konusu olmaktadır. AHP kararların tutarlılığını, tutarlılık oranı ile ölçmektedir. Tutarlılık oranı, ikili karşılaştırmalar matrisine girilmiş olan verilerin kalitesini gösterir. Söz konusu tutarlılık oranı, tutarlılık göstergesinin tesadüfilik göstergesine bölünmesi ile elde edilir ve genelde tutarlılık oranının %10 veya daha düşük bir değer olması yeterli görülmektedir.[37] Hiyerarşilerde kullanılan seviye sayısının üç ile beş arasında olması tavsiye edilmektedir. E. Forman tarafından kapsamlı bir araştırma yapılarak 1-15 boyutundaki matrisler için tesadüfilik göstergeleri aşağıdaki gibi bulunmuştur. [35]

Tablo 3.2 Tesadüfilik Göstergeleri

Tesadüfilik Matris Boyutu														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Tesadüfilik Göstergesi														
0.00	0.00	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56	1.57	1.58

AHP'de karşılaştırması yapılacak öğe sayısının küçük olası gerekmektedir (Bu sayı yediden iki eksik veya iki fazla olabilir).[30] Karşılaştırılacak öğe sayısının yedi civarında bir sayı olmasının iki açıklaması vardır. Bunlar: [35]

- Tutarlılık Açıklaması : İkili karşılaştırmalarda yargılarda meydana gelen tutarsızlıklar nihai sonucu etkilemektedir. Öğe sayısı küçük iken, öğelere ait bağıl öncelikler büyük olacaktır ve bu öncelikler tutarsızlıktan az miktarda etkilenecektir. Tam tersi durumda ise, yani öğe sayısının büyük olduğu, dolayısıyla bağıl önceliklerin de küçük olduğu durumda, söz konusu öncelikler tutarsızlıktan daha fazla etkilenecektir.
- Sinirsel Açıklama : Bu durum, beynin eşzamanlı meydana olayları tanımlayabilmesi limiti ile açıklanmaktadır. Algılama süresi, tampon gecikme süresinin (kısa süreli hafıza) parçaları bütünleştirme süresine oranıdır. Uyarıcı unsurun şiddetli olduğu durumlarda, algılamanın da arttığını bulunmuştur. Bunun sebebi, uyarıcılık şiddetinin artması ile olayları bütünleştirme hızının azalmasıdır. Genelde tampon gecikme süresi 750 mili saniye ve parça birleştirme süresi ise 100 mili saniye olarak kabul edilmektedir. Bu iki sürenin oranı ise yaklaşık olarak yedi sayısının vermektedir.

Karar teorisinin en önemli temel taşlarından birisi olan tutarlılık için hiçbir ölçüm türü kesin olarak garanti veremez. Bu yüzden bir miktar tutarsızlığa izin verilmelidir. Tutarsızlık aşırılıktan kaynaklanmaktadır. Tutarsızlık ihmal edilebilecek bir kavram değildir ve bir miktar olmalıdır. Diğer türlü insanların robotlardan farkı kalmayacak ve düşüncelerini değiştirip geliştiremeyeceklerdir. Tutarsızlığın %10 olarak alınması, karşılaştırmaları yapılan öğelerin özüne zarar verilmeden, ölçümlerde bir takım varyasyonların denenmesine olanak sağlayacaktır. [30]

Analitik Hiyerarşi yöntemi seçeneklerin karşılaştırılmasında tutarsız olunup olunmadığı ile değil de incelenen problem için tutarlılık varsayımından sayısal olarak sapma derecesi ile ilgilenir.

Kişilerin bir soruna ilişkin bilgi düzeyleri arttıkça, söz konusu sorunun daha tutarlı bir şekilde modelini oluşturmaları beklenilir. İkili karşılaştırmalar kişinin, soruna ilişkin olabildiğince bilgi kullanıp, tutarlılığını arttırmasına yardımcı olurlar. İkili karşılaştırmalar yapılırken yargılama için aşağıdaki çizelgede verilen ölçek kullanılır. Söz konusu ölçeğin etkinliği, hem çeşitli kişilerle yapılan çok sayıdaki uygulama, hem de başka ölçekler ile teorik karşılaştırmalar sonucu saptanmıştır. [37]

Tablo 3.3 Analitik Hiyerarşi Yönteminde Kullanılan Ölçek

ÖNEM DERECESİ	TANIM	AÇIKLAMA
1	Eşit Önem	İki Faaliyet Amaca Eşit Düzeyde Katkıda Bulunuyor
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine orta derecede tercih ettiriyor
5	Kuvvetli düzeyde önem	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli bir şekilde tercih ettiriyor
7	Çok kuvvetli düzeyde önem	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih ediliyor ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülüyor
9	Aşırı düzeyde önem	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük bir güvenilirliğe sahip
2,4,6,8	Ortalama değerleri	Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere iki ardışık yargı açısına düşen değerler

Yukarıda verilmiş olan ölçekten yaralanarak tüm öğelerin ve alternatiflerin ikili karşılaştırmaları yapıldıktan sonra, hiyerarşiye ait tutarsızlık göstergesi kontrol edilir. Tutarsızlık göstergesinin 0.1 veya daha yüksek çıkması durumunda

değerlendirmelerin tutarsız olduğu sonucuna varılacaktır. Bu durumda sağlıklı bir seçim yapılabilmesi için, hiyerarşinin yapısını değiştirmek surtiyle yapılabilecek model değişiklikleri aşamasına geçmeden önce, ikili karşılaştırmalar kontrol edilmelidir. Çünkü ikili karşılaştırmalarda meydana gelmiş olan tutarsızlıklar giderildiğinde, problemin genel uyumsuzluğu da belki giderilebilecektir. Genel tutarsızlık giderildikten sonra ise en iyi alternatif seçilebilecektir.

İkili karşılaştırmalar matrisine örnek olması açısından, ABD'de insanların içecek tüketimi ile ilgili aşağıdaki çalışma örnek olarak verilmiştir. [30]

Tablo 3.4 ABD'deki İçecek Tüketimine Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi

ABD'deki içecek tüketimi	Kahve	Şarap	Çay	Bira	Soda	Süt	Su
Kahve	1	9	5	2	1	1	1/2
Şarap		1	1/3	1/9	1/9	1/9	1/9
Çay			1	1/3	1/4	1/3	1/9
Bira				1	1/2	1	1/3
Soda					1	2	1/2
Süt						1	1/3
Su							1

Tablo 3.5 Matristen Elde Edilen İçecek Tüketimine Ait Veriler (Tutarlılık oranı: 0.022)

Kahve	Şarap	Çay	Bira	Soda	Süt	Su
0.177	0.019	0.042	0.116	0.190	0.129	0.327

Tablo 3.6 İçecek Tüketimine Ait Gerçek veriler (istatistiksel kaynaklardan alınmıştır)

Kahve	Şarap	Çay	Bira	Soda	Süt	Su
0.180	0.010	0.040	0.120	0.180	0.140	0.330

Bu çalışmada dikkat çeken nokta, ikili karşılaştırmalardan çıkan sonuçlarla, gerçek istatistiksel verilerden elde edilen sonuçların birbirlerine çok yakın olmasıdır.

3. 4. AHP'nin Avantajları-Dezavantajları

Her yöntemde olduğu gibi AHP'nin de birtakım avantajları ve dezavantajları vardır. AHP'nin avantajları şunlardır: [19,35]

- İnsanlar AHP'yi doğal ve cazip bir yöntem olarak görmektedirler,
- Bu yöntem gelişmiş teknolojik bilgilere ihtiyaç duymaz ve herkes tarafından kolayca kullanılabilir,
- İnsanlar yöntem hakkında bilgilendirilmesi yaklaşık bir saatlik bir zamanı almaktadır,
- Kararlarda insanların düşüncelerinin yanında, duygu ve hislerinin de göz önüne alınmasını sağlamaktadır,
- Puanlandırmaları kafadan verilen atanmış sayılardan değil, ikili karşılaştırmalar sonucu elde edilen değerlerden oluşturur,
- Bu yöntem direkt olarak kaynak tahsisinde, kar/zarar analizinde, çatışmaların çözümünde ve sistemlerin dizayn ve optimizasyonunda kullanılabilir,
- Yöntem, kararların nasıl verilmesi gerektiğini değil, ne kadar iyi verildiğini tanımlayan bir yaklaşımdır,
- Çözüme ulaşabilmek için basit ve etkili bir prosedür sağlamaktadır,
- Bu yöntem bireysel performans değerlendirmede kullanıldığında, kişilerin eğitim gereksinmeleri ortaya koyabilir. Değerlendirme sonucunda her çalışanın belirlenen faktörlere göre performansı belli olacağından, yetersiz olduğu kriterler için geri beslemeye tabi tutulabilecektir,
- Aynı şekilde atama, özel görevlendirmeler ve ödüllendirmelerde de yaralı olur.

Yöntemin dezavantajları ise şunlardır :

- Yöntem bir seferde yedi civarında (iki fazla veya iki eksik olabilir) faktörün göz önüne alınmasına olanak sağlamaktadır,
- Yöntemin bireysel performans değerlendirmesinde kullanılmasında, değerlendirici sürekli ikili karşılaştırmalar yaptığı için konuya çok daha fazla konsantre olmakta ve dolayısıyla daha fazla zaman harcamaktadır.
- Değerlendirme sonuçlarının hesaplanabilmesi için Expert Choice paket programının temin edilmesine gereksinim vardır.

3. 5. AHP'nin Diğer Yöntemlerle Karşılaştırılması

Karar verme metotları içerisinde en basit ve en etkin olan "Holistik Yaklaşım"dır. Bu yaklaşımda karar vericinin ne istediğini tam olarak biliyor olması gerekmektedir. Şayet karar verici ne istediğini tam olarak biliyorsa, alternatiflerden birini seçecektir. Fakat karar verici her zaman tam olarak ne istediğini bilemeyebilir ve/veya doğru seçimi yaptığını birilerine inandırmak zorunda olabilir. Böyle durumlarda, AHP'nin problemleri yönetilebilir/kontrol edilebilir alt unsurlarına ayırabilme yaklaşımı büyük önem kazanmaktadır Onun analitik doğasından gelen bu özellik, matematiksel muhakemenin kullanımı yoluyla birinin kararını ortaya çıkarmasına ve açıklamasına olanak tanımaktadır.

İkinci popüler karar verme metodu ise problemleri alt öğelerine ayıran ve analitik bir yaklaşıma sahip olan "Olumlu/Olumsuz Yönlerin Listelenmesi Yöntemi"dir. Uygulanmasının kolay olmasından dolayı pek çok karar verici bu metodu tercih etmektedir. Söz konusu metotta bir kağıt parçası alınarak alternatiflere ait olumlu yönler kağıdın bir tarafına, negatif yönler ise diğer tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra da en çok olumlu yönü olan alternatif seçilir. Bu teknikteki en önemli sorun, tüm olumlu ve olumsuz yönlerin eşit derecede öneme sahip olduğu kabulünün yapılamasıdır. Fakat pek çok problem için böyle bir kabulün yapılaması doğru değildir. Zaten gerçek hayatta da böyle bir durumdan bahsetmek imkansızdır. Söz konusu bu sorun, kriterlerin eşit olmayan bir şekilde ağırlıklandırılmasına olanak sağlayan AHP ile aşılabilmektedir. Kriterlerin farklı farklı ağırlıklandırılması, AHP'ni daha etkin ve daha gerçekçi kılmaktadır.

"Karar Matrisi Tekniği" de olumlu/olumsuz yönlerin listelenmesi yaklaşımının daha kapsamlı ve geliştirilmiş şekli gibi düşünülebileceğinden, yukarıda bahsedilen kavramsal sorunlar bu teknik için de geçerli olacaktır.

Grup karar verme için çok popüler olan diğer bir metot ise "Delphi Tekniği"dir. Bu teknikte bir grup karar vericiye bir anket aracılığı ile soru yöneltilir veya bire-bir görüşme yoluyla, bir alternatifler kümesi içerisindeki seçenekler için tercihlerini bildirmeleri istenir. Karar vericilerin görüşleri alındıktan sonra elde edilen sonuçlar, nihai karara varabilmek için istatistiksel olarak analiz edilir. Saaty, AHP ile bu teknik arasındaki farkı aşağıdaki üç önemli nokta ile açıklamaktadır:

- **Birey – Grup :** Delphi metodu bireyleri birbirlerinden bağımsız olarak ele alırken, AHP grup kararının söz konusu olduğu durumlarda, karar vermek

için grubu tek bir seferde bir bütün olarak ele almaktadır. Grup içerisinde bulunma, grup elemanlarının görevlerini tartışmalarına ve öğrenmelerine imkan vermektedir.

- **Dizi Halinde Olan – Dinamik :** Delphi tekniği anketle başlar, sonra sonuçlar analiz edilir ve en sonunda da bir karara varılır. Bu sıranın adım adım takip edilmesi gerektiğinden statik bir yapı söz konusudur. Tüm grubu bir bütün olarak ele alan AHP yöntemi ise dinamik bir tartışma ortamına, verilmiş olan yargıların revizyonuna, yeni birtakım alternatiflerin eklenmesine veya mevcut alternatiflerden bazılarının çıkarılmasına vs. olanak sağlamaktadır. Bu durum, grup tartışma ortamının oluşturulmasında AHP'nin doğal bir araç olmasını sağlamaktadır. Bu özellik AHP'nin uygulamadaki en değerli niteliğidir.
- **Anket – Hiyerarşi :** AHP, karar verme hiyerarşisinin oluşturulması yoluyla grubun problemi tanımlamasına, gözden geçirmesine ve analiz etmesine olanak sağalmaktadır. Delphi metodu ise problemi analistlerin düzenleyeceğini varsaymaktadır. Çoğu durumda ise gruplar kendi karar problemlerini kendileri düzenlemek istemekte, bu görevin sözde uzman analistlere bırakılmasından da rahatsızlık duymaktadırlar.

AHP ile karşılaştırılacak diğer bir yöntem ise "Çok Nitelikli Fayda Teorisi"dir (Multi-Attribute Utility Theory or MAUT). Temelde MAUT, karar vericinin sorulara olasılıktan yararlanarak cevap vermesini gerektirmektedir. AHP ise soruların cevaplandırılmasında yani yargı aşamasında, oran skalasını kullanmaktadır. Bazı durumlarda olasılık soruları çok doğalken, bazı durumlarda ise doğallıktan uzaktır. MAUT'un en önemli öğelerinden biri olan ve Neumann-Morgenstern tarafından geliştirilen "fayda fonksiyonu"nun pek doğal olmadığı ve bir zorlama olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda, MAUT dolaylı olarak karar vericinin hiçbir zaman tutarsız olmayacağını varsaymaktadır. Gerçek hayatta bu durumun sağlanması oldukça güç olduğundan, söz konusu kabulün oldukça zor bir varsayım olduğu görülmektedir. Ayrıca bu varsayım, önceliklerin oldukça önyargılı olarak belirlenmesine neden olacaktır. AHP tutarsızlıkla gerçek anlamda ilgilenen yegane karar verme yardım metodudur.

Özetlemek gerekirse, diğer karar verme araçları kendi alanlarında faydalı olabilirler. İnsanlar bu modelleri iyice incelemeli ve söz konusu modellerin hangi durumlar için

uygun, hangi durumlar için sakıncalı olduğunu öğrenmelidirler. Olumlu/olumsuz yönler yaklaşımından daha tatmin edici olan ve MAUT' ta olduğu gibi olasılık ve riskle direkt olarak ilgilenmeyen AHP, oldukça geniş bir uygulama alanı olan, daha etkin ve daha verimli bir karar verme metodudur. [31]

3. 6. AHP'nin Uygulama Alanları

AHP özellikle 1973 yılından sonra pek çok alanda uygulama alanı bulmuştur. 1973-1988 yılları arasında yayınlanmış olan pek çok makalenin incelenmesi neticesinde, AHP'nin literatürdeki uygulama alanları sınıflandırılmıştır. Söz konusu uygulama alanları aşağıda verilmiştir. [31,34]

A. Ekonomi/Yönetim Problemleri,
    - Hesap denetimi,
    - Veri tabanı seçimi,
    - Dizayn ve mimarlık,
    - Muhasebe ve finans,
    - Sermaye yatırımı,
    - Karar destek,
    - Üretim,
    - Makro-ekonomik planlama,
    - Pazarlama,
    - Tüketici seçimi,
    - Ürün tasarımı,
    - Pazarlama stratejisi,
    - Planlama,
    - Portföy seçimi,
    - Risk analizi,
    - Başvuru değerlendirmeleri,
    - Grup karar verme,
    - Tesis yeri seçimi,
    - Kaynak tahsisi, (bütçeleme, enerji, sağlık)
    - Politika/strateji,
    - Ulaştırma,
    - Su araştırma.

B. Politik Problemler:

- Silah kontrolü,
- Çatışma analizi,
- Politik adaylık,
- Güvenlik değerlendirmesi,

C. Sosyal Problemler:

- Rekabetteki davranış şekli,
- Eğitim,
- Çevresel kararlar,
- Sağlık,
- Kanun düzenleme,
- Tıp (tedavi seçimi),
- Nüfus dinamikleri (bölgeler arası göç, nüfus büyüklüğü),
- Kamu sektörü.

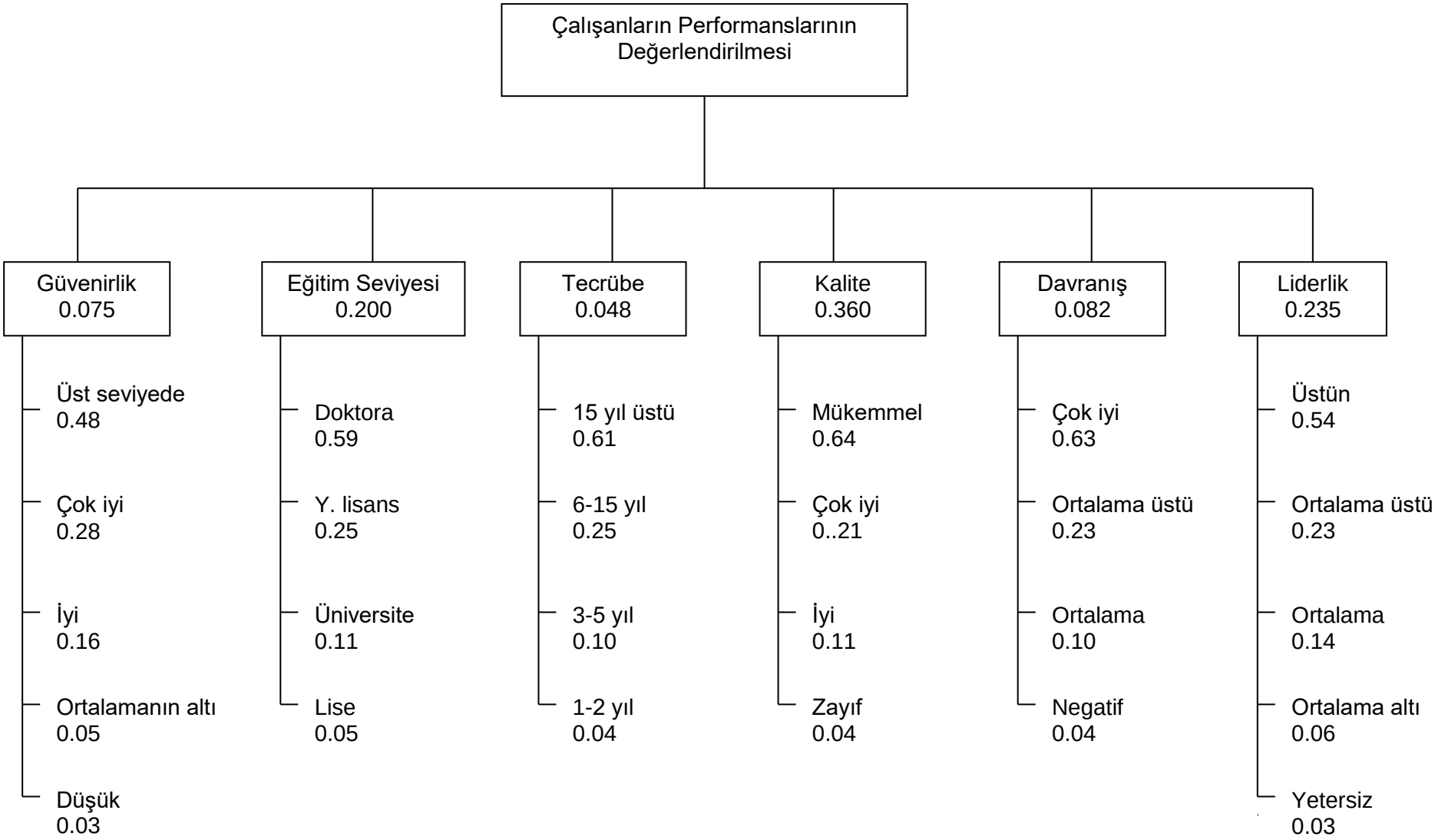
D. Teknolojik Problemler:

- Pazar seçimi,
- Portföy seçimi,
- Teknoloji transferi,
- Bilgisayar ve bilgi seçimi,
- Uzay araştırmaları.

Çalışanlarının performanslarının AHP ile değerlendirilmesine ilişkin bir örnek aşağıdaki şekilde verilmiştir.[30] Bu çalışmada kullanılan kriterler sırasıyla; işgörenin güvenirliliği, işgörenin eğitim seviyesi, işgörenin iş tecrübesi, yapılan işin kalitesi, işgörenin işe karşı tutum ve davranışı ve son olarak da liderlik özellikleridir.

Eğitim ile ilgili kriter doktora, yüksek lisans, üniversite ve lise olarak alt kriterlere ayrılmıştır. İş tecrübesi ile ilgili kriter ise 1-2 yıl, 3-5 yıl, 6-15 yıl ve 15 yıl üstü olarak sınıflandırılmıştır.

Problemde 12 işgören değerlendirmeye tabi tutularak, değerlendirme sonuçlarına göre sıralandırılmışlardır.



Şekil 3.2 Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesine Ait Kriterler ve Ağırlıkları

Tablo 3.7 İşgörenlere Değerlendirilmesine Ait Sıralanmış Sonuçlar

	Güvenirlik 0.075	Eğitim 0.200	Tecrübe 0.048	Kalite 0.360	Davranış 0.082	Liderlik 0.235	Toplam	Normalizasyon
Peter	Üstün	doktora	15 yıl üstü	Mükemmel	Çok iyi	Üstün	1.000	0.153
Hayat	Üstün	Y. lisans	15 yıl üstü	Mükemmel	Çok iyi	Ortalama üstü	0.752	0.115
Becker	Üstün	Y. lisans	15 yıl üstü	Çok iyi	Çok iyi	Üstün	0.641	0.098
Adams	Üstün	Lisans	6-15 yıl	Mükemmel	Ortalama üstü	Ortalama	0.580	0.089
Kesselmen	İyi	Lisans	1-2 yıl	Mükemmel	Çok iyi	Ortalama	0.564	0.086
Kelly	İyi	Lisans	3-5 yıl	Mükemmel	Ortalama	Ortalama	0.517	0.079
Joseph	Ortalama altı	Lise	3-5 yıl	Mükemmel	Ortalama	Ortalama	0.467	0.071
Tobias	Üstün	Y. lisans	3-5 yıl	Çok iyi	Çok iyi	Ortalama üstü	0.466	0.071
Washington	Çok iyi	Y. lisans	3-5 yıl	Çok iyi	Çok iyi	Ortalama üstü	0.435	0.066
O'Shea	Üstün	Lise	15 yıl üstü	Çok iyi	Çok iyi	Ortalama	0.397	0.061
Williams	Üstün	Y. lisans	1-2 yıl	Çok iyi	Ortalama üstü	Ortalama	0.368	0.056
Golden	Çok iyi	Lisans	15 yıl	Çok iyi	Ortalama	Ortalama üstü	0.354	0.054

3. 7. AHP'ye Getirilen Eleştiriler

AHP, özellikle 1973 yılından sonra literatürde kabul görmeye başlayarak, çok geniş bir alanda uygulanma imkanı bulmuştur. Expert Choice programının AHP'nin uygulanmasına getirdiği büyük kolaylık, onun tercih edilmesinde önemli bir etken olmuştur. Fakat yine de diğer karar verme tekniklerinde olduğu gibi, AHP'ne de, özellikle 1982 yılından sonra pek çok yazar tarafından birtakım eleştiriler getirilmiştir.

Getirilen eleştirilerin çoğu genellikle metodun teorik temelinin eksikliğine, karar vericinin cevap vermesi gereken soruların birden fazla anlama geliyor olmasına, hiyerarşik oluşumun ilkelerine ve mevcut alternatiflerden bazılarının çıkartılarak veya birtakım yeni alternatifler eklenerek sıralamanın değiştirilmesine ve son olarak da önceliklerin derecelerinin belirlenmesinde kullanılan ölçeğe yöneliktir. [38]

Vargas ve Harker, AHP'nin teorik temellerinin yanlış anlaşılmasının arkasında yatan ana nedeni, MAUT ve benzeri birtakım geleneksel analiz metotlarının terk edilmesindeki gönülsüzlük ve isteksizlik olarak nitelemektedirler. [39]

Dryer de makalesinde AHP'de hiyerarşik yapıya yeni bir takım alternatifler eklenmesini veya mevcut alternatiflerden bazılarının çıkartılmasını ve kriterlerin ağırlıklarının değiştirilmesini eleştirerek, yargılama safhasında kullanılan ölçeklendirme metodunun yetersizliğinden bahsetmiştir. Dryer, MAUT metodunun kullanılmasını tavsiye etmekte, ayrıca AHP'de kullanılan oran skalasının yerine ise aralıklı skalaların kullanılmasının uygun olacağını belirtmektedir. [40]

Dryer'in bu eleştirilerine, Saaty [41] ve Vargas ile Harker [42] karşı cevap vermişlerdir. Verilen karşı cevaplara bakıldığında ise bu konularda henüz bir uzlaşmaya varılamadığı görülmektedir.[38] Bunlara ek olarak, Vargas tarafından "tutarlılık göstergesi" için belirlenen limitler için Murphy de birtakım eleştiriler getirmiştir. [43]

4. UYGUN ADAY SEÇİMİNE DAİR BİR UYGULAMA

Oldukça istikrarsız bir coğrafya coğrafya olan ve süper güçlerin menfaat çekişmelerinin yoğun olarak yaşandığı Balkanlar, Ortadoğu ve Kafkaslar üçgenini ortasında yer alan Türkiye Cumhuriyeti, bağımsızlığını koruyabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için, ülke kaynaklarının imkan verdiği ölçüde her bakımdan güçlü, modern ve caydırıcı özelliği olan bir orduya sahip olmak durumundadır.

Bu amaçla; Türkiye Cumhuriyeti bütçesinin önemli bir bölümü savunma ve milli güvenlik konularına ayrılmaktadır. Bu ayrılan bütçenin önemli bir kısmı da oldukça yüksek teknolojik sistemlerin ve silahların kullanıldığı Hava Kuvvetleri Komutanlığı'na tahsis edilmektedir. Kullanılmakta olan bu yüksek teknolojik sistemler yurtiçi sanayiden sağlanamadığından, önemli bir bölümü yurtdışından ithal edilmektedir. Bu sebepten dolayı, büyük maddi kaynaklar ayrılarak temin edilebilen bu sistemlerin etkin bir şekilde kullanımının ve devamlılığının sağlanmasında, ilgili personelin gerekli eğitim ve bilgi ile donatılması oldukça önemli bir faaliyet olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu gelişmiş teknolojik sistemleri Hava Kuvvetleri Komutanlığı (Hv.K.K.lığı) bünyesinde bulunan personelin kullanacak olması, insan kaynakları yönetimine ayrı bir önem katmaktadır.

Bütün bunlar göz önüne alındığında, bahse konu teknolojik sistemler ile bu sistemlerin işletilmesi, idamesi ve bakımı gibi konular hakkında gerekli eğitimin alınması, bilgi ve becerinin kazanılması amacıyla, herhangi kursa, eğitim programına veya göreve gönderilecek personelin seçimi büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada herhangi bir kurs, eğitim programı veya göreve gönderilmek üzere belirlenen adaylar içerisinden en uygun olanının belirlenmesi amacıyla, etkin bir karar verme metodu olan AHP'den yararlanılması amaçlanmıştır. Adayların bireysel performansları AHP yardımıyla, belirlenen kriterler ve alt kriterler baz alınarak değerlendirilecek ve en uygun aday belirlenecektir. Bu konu ileride daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Hv. K. K.lığında özellikle yurtdışı görevlerin belirlenmesi ve bu görevlere uygun adayların seçilmesi ayrı bir önem gerektirmektedir. Bu görevler; eğitim, kurs, öğretim, staj, lisansüstü öğrenim ve burslu eğitim-öğrenim şeklinde olabilmektedir. Bu görevlerde ortak amaç; Hv.K.K'lığı personelinin, gerektiğinde sınıf-branş ve ihtisas özelliklerine göre temel eğitim ve öğrenimleri de dahil olmak üzere bireysel niteliklerini geliştirmek, kuvvet olarak kendi ilgi alanına giren teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi kazanmaktır. Bu amac yerine getirilirken, insan-zaman-para kaynaklarının etkin olarak kullanılması esas alınmaktadır. Bu eğitimlerden hedeflenen ana amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Hava kuvvetleri envanterine giren modern silah, araç ve teçhizatın kullanılma modernizasyonu ile ihtiyaç duyulan, ancak yurtiçi imkanlarla karşılanması mümkün olmayan bilgi ve becerinin elde edilmesi,
- Dünya askeri havacılığındaki gelişmelerin takip edilerek izlenmesi ve böylece eğitim aracı ile teknoloji transferinin sağlanması,
- Öncelikle eğitmenlerin eğitilerek, eğitimde dışa bağımlı kalmaktan uzaklaşılması,
- Dost ve müttefik ülkelerle yakınlıkların ve dayanışmanın pekiştirilmesi ve Türkiye ve Türk Hava Kuvvetleri'nin o ülkelerde temsil edilmesi,
- Personelin meslek programlarının bu işlemle zenginleştirilerek, daha evrensel düşünceli, dış dünyayı dili ve düşüncesi ile tanıyan, askeri kariyer sahibi, havacı lider ve komutanlar yetiştirilmesini sağlamaktır.

Özellikle yurtdışı kurslar ve eğitimler, esas olarak genelde çok pahalı faaliyetler olup kurstan beklenen etkinliğin geri dönüşü muhakkak önceden görülmelidir. Bunu sağlamak için de, hedeflenen bilgi ve beceriyi gerçekten kazanarak ülkeye getirip sisteme dahil edebilecek uygun ve doğru kişinin o kursa seçilmesi oldukça önemlidir. Çünkü, söz konusu kurs ve eğitimden sağlanması amaçlanan faydanın yükleneceği kaynak, o programa seçilecek olan personelin kendisidir.

Hv.K.K.lığında personel seçimi için halihazırda kullanılan sistemde, bu kurslar ve eğitim programları için personel seçiminde adayların uygun rütbede bulunması, aranan sınıf-branşta olması, sağlık durumunun elverişli olması gibi birtakım ön şartlar aranmakta, değerlendirme aşamasında ise ağırlıklı olarak İngilizce yeterliliğe ve almış olduğu sicil notuna bakılmaktadır.

Adaylar içerisinden en uygun personelin seçilebilmesi için önerilen yöntemde ise adayların bireysel performanslarının AHP ile değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Literatürde kullanılmakta olan 20 civarındaki bireysel performans değerlendirme metodu incelendiğinde, söz konusu metotları üç ana grup altında toplamak mümkün olmaktadır. Bunlar; sıralamaya dayalı teknikler, puanlandırmaya dayalı teknikler ve son olarak da anlatıma dayalı tekniklerdir. Bu üç ana grupta da performans değerlendirme aslında hiçbir referans gözetilmeden yapılmaktadır.

Anlatım tekniklerinde bireysel performans değerlendirilirken tamamen değerlendiricinin anlatım gücü, gözlem yeteneği ve olayları algılama şekli ön plana çıkmakta ve aslında pek de objektif olmayan bir değerlendirme yapılmaktadır. Zaten bu tip yöntemlerde personel arasında bir sıralandırma yapma olanağı bulunmamaktadır. Bu yüzden personel arasından en uygun olan kişinin seçilmesinde kullanılması da pek anlamlı olmayacaktır.

Puanlandırmaya dayalı tekniklerde ise, değerlendirilen kişiler tek tek ele alınarak birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedirler. Bu tür tekniklerde genelde "1 ile 5" arasında sayılar veya "çok zayıf" tan "mükemmel"e doğru sıfatlar bulunmakta ve değerlendirici, astı için en uygun gördüğü seçeneği işaretlemektedir. Bu tür tekniklerde de yine hiçbir referans gözetilmemekte, sadece değerlendiricinin kişisel yargıları ön plana çıkmakta ve sübjektif bir değerlendirme yapılmış olmaktadır. Çünkü "çok iyi" olarak adlandırılan bir sıfatın önem derecesinin kişiden kişiye değişiklik göstereceği ortadadır.

Sıralamaya dayalı teknikler, değerlendirilen kişiler hakkında aslında bir sıralama yapılmasına olanak sağlamaktadır. Ama bu tip yöntemlerde de yine kişilerin gerçek performanslarının değerlendirildiğini söylemek pek olası değildir. Çünkü değerlendirici bu sıralamayı yaparken herhangi bir kriterler kümesinden yararlanmamakta, tamamıyla değerlendirilen grup içerinde en başarılı olduğunu düşündüğünü ilk sıraya koymakta ve diğerlerini de onun altına sıralamaktadır. Belki bu değerlendirmeyi yaparken kişinin son dönemde yaptığı çok başarılı bir çalışma aklında yer etmiş olmakta ve bu başarı daha önceki bazı başarısızlıkların göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Ayrıca bu tip yöntemlerde, kişilerin birbirlerinden ne derecede üstün olduğu , hangi konuda hangi çalışanın daha iyi olduğu gibi bir takım soruların cevabının elde edilmesi oldukça zor olacaktır. Örneğin sıralama sonucunda birinci olan ile ikinci olan arasındaki başarı derecesini gösteren herhangi bir bilgi yoktur.

Analitik hiyerarşi yöntem ile yapılan bireysel performans değerlendirmelerinde ise söz konusu sorunları ortadan kaldırmak mümkün olabilecektir. Çünkü AHP,

değerlendirilecek kişilerin birbirlerine göre referans alınmalarına olanak vermekte, ikili karşılaştırmalar yolu ile de birbirlerine göre bağıl olarak ağırlıklandırılmalarını sağlamaktadır. Böylece değerlendirmeler, belirlenen kriterlerin ışığı altında daha objektif olarak yapılabilmekte ve sıralama sonucunda da kişiler arasındaki önem dereceleri net olarak ortaya konabilmektedir. Yargılarda meydana gelebilecek tutarsızlıkların da AHP'de gözlenebilmesi, düzeltici önlemler alınmasına olanak sağlamakta, böylece değerlendirmeler daha güvenilir olmaktadır.

Uygulama için öncelikle Hava Kuvvetleri Kurslar Katoloğundan bir yurtdışı kurs tespit edilmiştir. Adaylar içerisinden en uygun olan kişinin seçilmesi problem olarak tanımlandıktan sonra, adaylarda bulunması gereken ön şartlar ve değerlendirme safhasında kullanılacak kriterler ve alt kriterler belirlenmiştir. Bu faktörler belirlenirken, Hv.K.K.lığında bu alanda kullanılan yönerge ve direktifler ayrıntılı olarak incelenmiş, personel bölümündeki görevlilerin de görüşleri alınmış ve mevcut sicil sistemi ve nitelik belgesi kriterlerinden de yararlanılmıştır.

Öncelikle bir kişinin aday gösterilebilmesi için gerekli olacak ön şartlar belirlenmiştir. Bu şartları taşımayan kişiler, aday olarak gösterilemeyeceklerdir. Bunlar :

- Sicil notu ortalamasının, sicil tam notunun asgari %80'i kadar olması,
- Yabancı dil seviyesinin asgari genel dil sınavı için 60, ECL için ise 80 olması,
- Belirtilen rütbe aralığında bulunması, (ör: Üsteğmen-Yüzbaşı)
- Daha önce görmesi gereken bir kurs veya eğitim programı varsa onu görmüş olması,
- Bedensel yetenekler ve sağlık koşullarının elverişli olması, (kursu veya görevi yarıda bırakmasına neden olacak herhangi bir rahatsızlığının bulunmaması)
- Uçuşla ilgili bir kurs ise belirtilen uçuş saatini doldurmuş olması,
- Aynı kursa daha önce gitmemiş olması, (ancak kurs bir önceki kursun devamı niteliğindeki bir tekamül kursu ise aday olarak gösterilebilir)
- Hakkında düzenlenecek nitelik belgesinde olumsuz bir kanaatin bulunmamasıdır.

Ön şartlar belirlendikten sonra ise, hiyerarşik yapıda değerlendirme esnasında kullanılacak ana kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler ve açıklamaları aşağıda verilmiştir.

Yabancı Dil Seviyesi: Bu ana kriterin herhangi bir alt kriteri bulunmamaktadır. Kursun özelliğine göre ECL notu veya genel dil sınavı notu istenebilmektedir. ECL

notu içinasgari şart 80, genel dil sınavı notu için ise 60'tır. Adayların almış oldukları İngilizce notları veri olarak kullanılacaktır. Gidilecek olan kurs o ülkenin ana dilinde olacağından, adayların konuları iyi anlayabilmeleri ve kendilerini iyi bir şekilde ifade edebilmeleri açısından önemlidir.

Sicil Notu: Bu ana kriterin de alt kriteri bulunmamaktadır. Sicil notu için asgari şart ise, sicil tam notunun %80'idir. Adayların almış oldukları sicil notu ortalamaları veri olarak kullanılacaktır. Bu kriterin alınmasındaki amaç personelin başarı için motive edilmesi ve başarılı personelin ödüllendirilmesinin sağlanmasıdır.

İletişim Becerisi: Bu nitelik adayların çevreleriyle ne derecede etkili bir iletişim kurabildiklerini ölçmeyi hedeflemektedir. Bu nitelik, hem yurtdışına gidilecek olan kursta hem de döndükten sonraki dönemde adayların başarılı olabilmelerinde etkili olacaktır. Söz konusu kriterin iki alt kriteri bulunmaktadır.

- **Yazılı ve sözlü ifade yeteneği:** Bu özellik adayın göreceği kursu başarı ile tamamlayabilmesi için önemli bir etkendir. Kursta kendisine verilebilecek görevlerin etkin bir şekilde anlatımının veya sunumunun yapılabilmesi, anlayamadığı hususların doğru olarak ifade edilebilmesi vs. gibi konularda etkili olacaktır.
- **Grup önünde konuşma kabiliyeti:** Bu özellik de aynı şekilde adayın kendisine verilecek olan görevlerin bir grup önünde heyecanlanmadan, etkili ve akıcı bir şekilde sunumunun yapılabilmesi açısından önemlidir. Ayrıca adayın kurstan döndükten sonra öğrendiklerini, ilgili olabilecek diğer personele de anlatması gerektiğinden, söz konusu iki alt kriterde belirtilen özelliğe de sahip olması önemlidir.

Görev Bilgisi: Adaylar görevleri ile ilgili bir kursa gideceğinden, kursta anlatılacak konuları iyi bir şekilde anlayabilmeleri, görev bilgilerinin ne derece iyi olduğu ile yakından ilgilidir. Bu ana kriterin ise üç alt kriteri bulunmaktadır.

- **Görevine hakimiyeti***:* Aday görevini yaparken mevcut yönerge ve talimatlara uygun olarak yapabiliyor mu? Görevin icrası ile ilgili sorunlarla karşılaştığında hangi kaynaklardan yararlanabileceğini, kimlerle koordine kurması gerektiği gibi hususları biliyor mu?
- **Görevini başarı ile yerine getirme durumu:** Aday kendisine verilmiş olan görevi istenilen zamanda ve istenilen nitelikte yerine getirebiliyor mu? Söz konusu kursu da başarı ile tamamlayabilecek nitelikte mi?

- **Görev sorumluluğu:** Görevi ile ilgili olan konularda, kendisine söylenmiş veya söylenmemiş olan ve yapmakla sorumlu olduğu konular üzerindeki hassasiyeti ve görevini başarı ile yerine getirme arzusu, adayın başarısını etkileyen bir husustur. Adayın görev sorumluluğunu kursu başarı ile tamamlayabilmesi için yeterli midir?

Yurtdışı Temsil Yeteneği: Aday ve ailesi yurtdışı görev için Silahlı Kuvvetler mensubunda bulunması gerekli özellikleri taşıyor mu? Türkiye Cumhuriyeti'ni yurtdışında başarı ile temsil edebilecek nitelikte mi? Söz konusu kriterin üç alt kriteri bulunmaktadır.

- **Sosyal ilişkileri:** Aday ve ailesi, yurtdışında o ülke vatandaşları ile sosyal bir ilişkiye girecektir. Bu yüzden giyim tarzları ve sosyal yaşam şekillerinin çağdaş bir yapıda olması gerekmektedir.
- **Genel kültür düzeyi:** Gerektiğinde sohbet ortamlarında ülkemize yönelik iç ve dış tehditlerin etkili bir şekilde anlatımı, ülkemiz hakkında tanıtıcı bilgiler verilebilmesi ve dünyada meydana gelen siyasi ve askeri gelişmeler hakkında yorum yapabilecek bilgiye sahip olması gerekmektedir. Aynı şekilde sosyal yaşam alanındaki genel kültür düzeyinin de yeterli bir seviyede olması TSK.'ni iyi bir şekilde temsil edebilmesi için gereklidir.
- **Dürüstlüğü ve güvenirliliği:** Çok az bir oranda da olsa zaman zaman bazı askeri personelin görev bitimi Türkiye'ye dönmeyip o ülkede kaldığı görülmektedir. Bu da ülke kaynaklarının israfına ve yetişmiş personelin kaybedilmesine neden olmaktadır. Ayrıca TSK'nin da imajını zedelemektedir. Bu kriterle adayın böyle bir temayülünün olup olmadığı ölçülmek istenmektedir.

Kendini Geliştirme Çabası: Adayın görevi ile ilgili olarak kendini geliştirme arzusu üst seviyede midir ve sürekli bir arayış içerisinde midir? Çünkü söz konusu kurs ona mesleki anlamda böyle bir imkan sunmaktadır. Bu kriterin iki alt kriteri vardır.

- **Özeleştiri ve geri besleme yeteneği:** Aday zaman zaman görevi ile ilgili olarak eksik kaldığı konuları tespit edip onları geliştirme çabası içerisinde midir? Görevi ile ilgili yönerge ve talimatları okuyarak mesleki bilgilerini tazelemekte midir?
- **Değişim ve yeniliklere açık olmak:** Adayın görevi ile ilgili olarak getirilen yeni bir sisteme tepkisi olumlu mudur, olumsuz mudur? Gideceği kurs görevinin icrasında kullanılacak yeni ve daha gelişmiş bir sistem ile ilgili

olabilir. Bu durumda öncelikle adayın bu yeni sistemi benimsemesi ve sahiplenmesi gerekmektedir.

Grup Çalışması Yapma Yeteneği: Gideceği kursta adaydan bir konu üzerinde grup çalışması yapması istenebilir. Ayrıca kurstan döndükten sonra da bilgilerini diğerlerine aktarmak için böyle bir çalışma yapması gerekebilir. Bu kriterin üç alt kriteri bulunmaktadır.

- **Koordinasyon becerisi:** Grup çalışması yapabilmek için gerekli olan koordinasyon becerisine sahip midir? Hangi konuyu kiminle koordine etmesi gerektiğini biliyor mu?
- **Astlarına ve üstlerine destek oluşu:** Grup çalışması yaparken bilgilerini diğer grup elemanları ile paylaşmakta mıdır? Gerektiğinde onları yönlendirebilmekte veya kendisinden istenen bir bilgiyi zamanında temin ederek grubu destekleyebilmekte midir?
- **Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi:** Grup çalışması yaparken, diğer grup elemanları ile uyumlu bir şekilde çalışıyor mu?

Değerlendirilecek adaylar, hiyerarşinin alternatifler seviyesinde A, B, C, D, E, ve F harfleri ile gösterilmişlerdir.

Değerlendirme safhası ise iki bölümde incelenmiştir. İlk bölümde uzmanlardan oluşan bir gruba, kriterlerin ağırlıklarının belirlenebilmesi amacıyla anket düzenlenmiştir. Bu amaçla 24 kişi anket çalışmasına katılmıştır. Oluşturulan hiyerarşik yapı şekil 4.1'de, hiyerarşide kullanılan kısaltmaların açıklamaları ise tablo 4.1'de gösterilmiştir. Tablodaki hiyerarşik yapıda sağ taraflarında ok işareti bulunan faktörler, alt kriterleri temsil etmektedirler. A, B, C, D, E ve F harfleri ise adayları yani alternatifleri ifade etmektedirler.

Ana kriterlere ait nihai ikili karşılaştırmalar matrisi ve bu kriterlerin sıralandırılmış ağırlıkları tablo 4.2' de gösterilmiştir. Değerlendirme sonucunda da görüleceği gibi en büyük ağırlıkları İngilizce notu ve sicil notları almıştır. Bu da aslında oldukça anlamlı bir durumdur. Çünkü bu iki kritere ait veriler oldukça objektif verilerdir. Adayların hepsi eşit şartlarda aynı sınava girmekte, aldıkları notlar ise direkt veri olarak kullanılmaktadır. Herhangi bir değerlendiricinin bu faktöre etki etme ihtimali olmadığından, bu faktör üzerinde subjektif bir değerlendirme etkisi olmayacaktır. Sicil notu da aynı şekilde düşünmek mümkündür. Teğmen-Albay rütbesindeki

herkes aynı kriterlere göre oldukça titiz olarak değerlendirilmekte, böylece bu faktörde de objektiflik ön plana çıkmaktadır.

Şekil 4.1 Aday Seçimine Ait Hiyerarşik Yapı

Değerlendirmenin ilk bölümünde anket çalışması ile faktörlerin ağırlıkları belirlendikten sonra, ikinci bölümde, adayların birinci sicil amirlerinden adayları belirlenen kriterlere göre değerlendirmesi istenmiştir. Ama herhangi bir kişisel önyargının değerlendirmeye etki etmemesi için, faktörlere ait ağırlıklar değerlendiriciden gizlenmiştir. Çünkü değerlendiriciler genelde değerlendirme aşamasında, bire-bir ilişkilerinin daha iyi olduğu ve göz önünde fazla bulunan elemanlarını daha yüksek puanlarla değerlendirme eğilimi içine girebilmektedirler. Bu uygulamada ağırlıklar değerlendiriciden gizlendiğinden, kime ne kadar puan verdiğini aslında bilememektedir. Böylece değerlendirmenin mümkün olduğunca objektif yapılmasının sağlanması amaçlanmıştır.

Tablo 4.1 Kriterlere Ait Kısaltmalar ve Açıklamaları

KISALTMA	AÇIKLAMASI
İNG	İngilizce Notu
SİCİL	Sicil Notu
İLTŞM	İletişim Becerisi
- İFD YTNĞ	Yazılı ve Sözlü İfade Yeteneği
- KNŞ YTNĞ	Grup Önünde Konuşma Yeteneği
GRV BLG	Görev Bilgisi
- GRV HKMY	Görevine Hakimiyeti
- GRV BŞR	Görevini Başarıyla Yerine Getirme Durumu
- GRV SRML	Görev sorumluluğu
TMSL YTN	Yurtdışı Temsil Yeteneği
- SYS İLŞK	Sosyal İlişkileri
- GNL KÜLT	Genel Kültür Düzeyi
- DRST GÜV	Dürüstlüğü ve Güvenirliliği
KNDN GLŞ	Kendini Geliştirme Çabası
- GERİ BES	Özeleştir ve Geri Besleme Yeteneği
- DĞŞ YNLK	Değişim ve Yeniliklere Açık Olmak
GRUP ÇLŞM	Grup Çalışması Yapma Kabiliyeti
- KRDN BCR	Koordinasyon Becerisi
- DSTK OLM	Astlarına veya Üstlerine Destek Oluşu
- HZR AHNK	Huzurlu ve Ahenkli Çalışma Becerisi
A,B,C,D,E,F	Adaylar

Değerlendirme safhasında adayların sicil ve İngilizce notları Expert Choice programına direkt veri olarak girilmiştir. Değerlendiricinin bu iki kriter üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Değerlendirici sadece geriye kalan ana ve alt kriterleri referans alarak, adayları ikili karşılaştırmalar matrisine göre değerlendirmiştir. İkili karşılaştırmalar matrislerine ait diğer çıktılar **ekler bölümünde** verilmiştir. Problemin nihai çözümü ise tablo 4.3'te verilmiştir. Probleme ait genel tutarsızlık oranı 0.02' dir. Bu oran izin verilen tutarsızlık oranı olan 0.10'dan küçük olduğundan, elde edilen sonuçlara göre E adayı bu görev için en uygun personel olarak belirlenecektir.

Tablo 4.2 Ana Kriterlere Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi ve Ağırlıkları

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

Node: 0

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

	SİCİL	GRV BLG	TMSL YTN	İLTŞM	KNDN GLŞ	GRP ÇLŞM
İNG	1,3	2,0	1,8	2,3	2,6	2,6
SİCİL		2,3	2,3	2,3	2,6	2,6
GRV BLG			2,6	1,6	2,3	2,6
TMSL YTN				1,6	1,6	1,6
İLTŞM					1,3	2,0
KNDN GLŞ						1,3

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
İNG	İNGİLİZCE
SİCİL	SİCİL NOTU
GRV BLG	GÖREV BİLGİSİ
TMSL YTN	YURTDIŞI TEMSİL YETENEĞİ
İLTŞM	İLETİŞİM BECERİSİ
KNDN GLŞ	KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI
GRP ÇLŞM	GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ

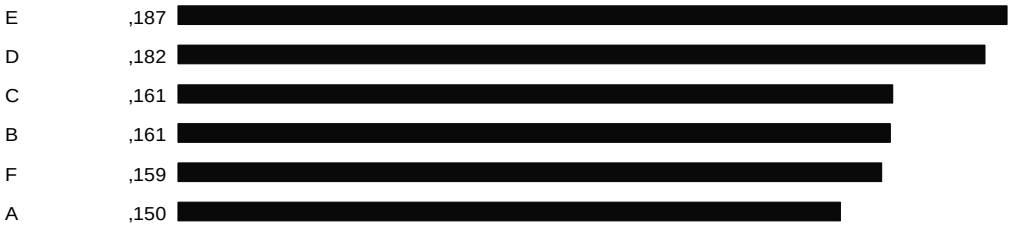


Inconsistency Ratio =0,02

Tablo 4.3 Çözümden Elde Edilen Adaylara Ait Sıralanmış Sonuç

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
Ideal Mode
OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0,02



Abbreviation	Definition
E	E
D	D
C	C
B	B
F	F
A	A

5. SONUÇ

Literatürde kullanılmakta olan bireysel performans değerlendirme yöntemlerinin hemen hemen hepsinin birtakım dezavantajları vardır. Özellikle değerlendirilenler arasında bir sıralamanın yapıldığı yöntemlerde, çalışanların gerçek performansları yansıtılamamaktadır. Bu yöntemlerden bazılarında herhangi bir kriter kullanılmamakta, değerlendirici çalışanların isimlerini rasgele yazarak içlerinden en başarılı olduğunu düşündüğünü ilk sıraya yazmaktadır. Bazı yöntemlerde ise değerlendirme için birtakım kriterler kullanılmakta, fakat değerlendirici bu kriterlere ait sıfat veya sayısal değerleri işaretlerken herhangi bir referans kullanmamaktadır.

Bu çalışmada da en uygun adayın belirlenebilmesi için, adaylar arasında bir sıralama yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yukarıda bahsedilen sorunların ortadan kaldırılabilmesi için ise AHP ideal bir metot olacaktır. Çünkü AHP'de hem değerlendirmeye etki eden tüm faktörler bir hiyerarşi içerisinde göz önüne alınmakta hem de performans değerlendirmeleri, adayların ikili karşılaştırmaları esasına göre yapılmaktadır. Bu sebepten dolayı da AHP yardımıyla çalışanların bireysel performans değerlendirmeleri daha gerçekçi ve analitik olarak yapılabilmektedir. Sonuç olarak değerlendirilenler arasında meydana gelen sıralama daha güvenilir olacaktır.

Uygulamada kullanılacak kriterler belirlenirken Hava Kuvvetlerinde kullanılan konu ile ilgili yönerge ve direktifler incelenmiş ve uzman kişilerin de görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca belirlenen kriterlerin, mevcut sicil sistemi ile paralellik göstermesine de dikkat edilmiştir.

Yıllık olarak yayınlanan Hava Kuvvetleri Kurslar Katoloğundan bir yurtdışı kurs belirlenmiş ve ön şartları sağlayan altı personel aday olarak gösterilmiştir. Kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi için 24 kişiye anket düzenlenmiş ve oluşan ağırlıklar değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerlendirici kriterlere ait ağırlıkları bilmeksizin adayları ikili karşılaştırmalar esasına göre değerlendirmiştir. Böylece değerlendirmenin daha objektif ve önyargıdan uzak olarak yapılması sağlanmıştır.

Kriterlerden İngilizce ve sicil notları sisteme direk veri olarak girilmiş, değerlendirici adayları diğer kriterler göre değerlendirmiştir. Hem kriterlerin ağırlıklarının başkaları

tarafından belirlenmesi hem de iki ana kritere ait verilerin değerlendiriciden bağımsız olarak sisteme dahil edilmesi, değerlendiricinin yükünü hafifletecek ve daha az zaman harcamasına neden olacaktır. Bu da oluşturulan sistemin bir avantajı olarak değerlendirilebilir.

Çözüm sonucu ortaya çıkan birinci seviye ana kriterlere ait ağırlık değerleri incelendiğinde, en yüksek ağılıkların İngilizce notuna ve sicil notuna ait olduğu görülmektedir. Bu iki kriterin böyle yüksek çıkması aslında oldukça anlamlıdır. Çünkü İngilizce için bütün adaylar eşit şartlarda aynı sınava girmekte, sicil notları ise bütün Hava Kuvvetlerinde ortak olarak kullanılan sicil sistemine göre belirlenmektedir. Bundan dolayı söz konusu iki kriter, değerlendirmenin daha objektif yapılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu iki kriteri görev bilgisi ve temsil yeteneği takip etmektedir. Sonuçta adayların gidecekleri kurs kendi görevleri ile ilgili olduğundan, başarılı olmalarında görev bilgisinin önemi büyük olacaktır. Saygın bir yapıya sahip olan Silahlı Kuvvetlerin yurtdışında layıkıyla temsil edilmesi de oldukça önemli bir husustur. Çünkü oraya giden personel, hem orduyu hem de Türkiye Cumhuriyetini temsil etmektedir. Bu faktörleri de sırasıyla iletişim becerisi, kendini geliştirme çabası ve grup çalışması yapma yeteneği izlemektedir. Bu üç faktör de hem kursun başarı ile tamamlanmasında hem de kurs dönüşü elde edilen bilgilerin diğer personelle paylaşılmasında etkili olan kriterlerdir.

Çözüm sonucuna bakıldığında, E adayının sıralamada ilk sırada yer aldığı görülmektedir. E adayı, en yüksek ağırlığa sahip olan İngilizce notu kriterine göre üçüncü, onu takip eden sicil notu kriterine göre de ikinci sırada yer almasına rağmen, genel sıralamada birinci olmuştur. Genel olarak bu iki kriterin baz alındığı bir sistemde, E adayının belki de pek şansı olmayacaktı. Fakat diğer kriterlerin de etkisi ile birinci sırada yer almıştır. D adayı da İngilizce notuna göre son sıralarda yer almasına rağmen ikinci olmuştur. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, adayların sadece sıralamaları değil, birbirlerinden ne derecede farklı oldukları da oluşan ağırlıklar sayesinde görülebilmektedir. Bu da AHP'nin, diğer yöntemlere göre daha üstün bir yönü olarak düşünülebilir.

AHP ile bireysel performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, organizasyonlarda pek çok alanda kullanılabilir. Görevin ve organizasyonun yapısına uygun olarak belirlenmiş olan kriterlere göre yapılan değerlendirmeler, atamalar, özel görevlendirmeler, ödüllendirmeler gibi pek çok konu için referans olabilecektir.

Sonuç olarak; AHP ile yapılan bireysel performans değerlendirme, diğer performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini ortadan kaldırmakta ve performansların daha gerçekçi, daha objektif yapılmasını sağlamaktadır. Çünkü AHP problemi bir bütün olarak ele almakta ve her bir kriterin ve alt kriterin ana amaca katkılarını ayrı ayrı değerlendirmektedir. Bu yönüyle de AHP diğer yöntemlerden bir adım öne çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

[1] Bingöl, Dursun, 1990. Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, İstanbul.

[2] Findley, Henry M., Mossholder, Kevin W. and Giles, William F., 2000. Performance Appraisal Process and System Facets: Relationship With Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, **85,** 634-641.

[3] Bingöl, Ş., 1993. Türkiye'de İş Değerleme Çalışmalarının İncelenmesi, MPM Yayınları No: 516, Ankara.

[4] Bernardin, H.J., and Beatty, R.W., 1984. Performance Appraisal: Assesing Human Behavior at Work, Kent Publishing Co., Boston.

[5] Cawley, B.D., Keeping, L.M. and Levy, P.E., 1998. Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions, *Journal of Applied Psychology*, **83,** 615-633.

[6] Erdoğan, İ., 1991. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul.

[7] Canman, D.A., 1993. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, Ankara.

[8] Dicle, Ü., 1982. Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 43, Ankara.

[9] Palmer, M.J., 1993. Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim Dizisi No: 9, Rota Yayınları, İstanbul.

[10] Ataay, İ.D., 1985. İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul.

[11] Leap, T.L. and Crino, M.D., 1993. Personnel/Human Resource Management, Macmillan Publition Company, 2 nd Edition.

[12] Human Resources, Kasım 1996, İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, Sayfa 22-27, İstanbul.

[13] Hurtz, G.M. and Donovan, J.J., 2000. Personality and Job Performance: The Big Five Revisited, *Journal of Applied Psychology*, **85,** 869-879

[14] Mayer, R.C. and Davis, J.H., 1999. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, **84,** 123-136.

[15] Armstrong, M. And Baron, A., 1999. Performance Management the New Realities, The Cromwell Press, Wiltshine.

[16] Uyargil, C., 1994. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul.

[17] Werther, W.B.Jr. and Keith, D., 1986. Personnel Management and Human Resources, 2 nd Printing, McGraw-Hill Inc., Singapore.

[18] Akün, F.,1988. İş Değerleme Tekniğinin Ülkemizde ve Dünyada Uygulama Biçimleri ve Sonuçları, MPM "İş Değerleme ve Eğitim Programı" Semineri, İstanbul. 24 Şubat-2 Mart.

[19] Tanyaş, M. ve Fığlalı, A., 1998. Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem, İ.T.Ü. Endüstri Müh. Böl., İstanbul.

[20] Armstrong, M., 1993. A Handbook of Management Techniques Practice, 2 nd Edition, Kogan Page Limited, London.

[21] King, P., 1984. Performance Planning and Appraisal, McGraw-Hill Co., New York.

[22] Özok, A.F., 1987. Üretim Değer Yargılarımız ve Ergonominin Önemi, 1 nci Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, MPM Yayınları, 467-477, İstanbul.

[23] Küçükçirkin, M., 1987. Ergonomi-İş Değerlendirme İlişkisi, 1 nci Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, MPM Yayınları, 267-284, İstanbul.

[24] Facteau, J.D. and Craig, S.B., 2001. Are Performance Appraisal Ratings From Diffeerent Rating Sources Comparable, *Journal of Applied Psychology,* **86**, 215-227.

[25] Conway, J.M. and Huffcutt, A.I., 1997. Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A Meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings, *Human Performance,* **10,** 331-360.

[26] Yoder, D., 1972. Personnel Management and Industrial Relations, 6th Edition, Printice-Hall, New Delhi.

[27] Beach, D.S., 1980. The Mangement of People at Work, Macmillan Publishing Company, New York.

[28] Strauss, G. And Sayles, L.R., 1972. The Human Problems of Management, 3rd Edition, Prentice-Hall Inc., USA.

[29] Cascio, W.F., 1987. Applied Psychology in Personnel Management, Reston Publishing Company, Virginia.

[30] Saaty, T.L., 2000. The Analytic Hierarchy Prosess and the Analytic Network Prosess, *MCDM Conference XV*, O.D.T.Ü., Ankara, Turkey, July 10-14.

[31] Golden, B.L., Wasil, E.A. and Harker, P.T., 1989. The AHP Applications and Studies, Springer-Verlag, Berlin.

[32] Min, H., 1994. Location Analysis of International Consolidation Terminal Using the AHP, *Journal of Business Logistics,* **15,** 347-359.

[33] Evren, R. Ve Ülengin, F., 1992. Yönetimde Karar Verme, İ.T.Ü. Rektörlüğü Sayı: 1478, İstanbul.

[34] Vargas, L.G., 1990. An Overview of the Analytic Hierarchy Process and its Applications, *European Journal of Operational Research,* **48,** 2-8.

[35] Saaty, T.L., Fundamentals of Decision Making and Priority Theory With the AHP-Vol. XI, University of Pittsburgh, RWS Publications, Pittsburgh.

[36] Saaty, T.L., 1994. Highlights and Critical Points in the Theory and Application of the AHP, *European Journal of Operational Research,* **74,** 426-447.

[37] Saaty, T.L., 1990. How to Make a Decision: The AHP, *European Journal of Operational Research,* **48,** 9-26.

[38] Perez, J., 1995. Some Comments on Saaty's AHP, *Management Science,* **41,** 1091-1095.

[39] Harker, P.T. and Vargas, L.G., 1987. The Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty's AHP, *Management Science,* **33,** 1383-1403.

[40] Dyer, J.S., Remarks on the Analytic Hierarchy Process, *Management Science,* **36,** 249-258.

[41] Saaty T.L., 1990. An Exposition of the AHP in Reply to the Paper "Remarks on the AHP", *Management Science,* **36,** 259-268.

[42] Harker, P.T. and Vargas, L.G., 1990. Reply to "Remarks on the AHP", *Management Science,* **36,** 269-273.

[43] Murphy, C.K., 1993. Limits on the Analytic Hierarchy Process from its Consistency Index, *European Journal of Operational Research*, **65,** 138-139.

EKLER

Tablo A.1 İngilizce Notu Kriterine Göre İkili Karşılaştırmalar

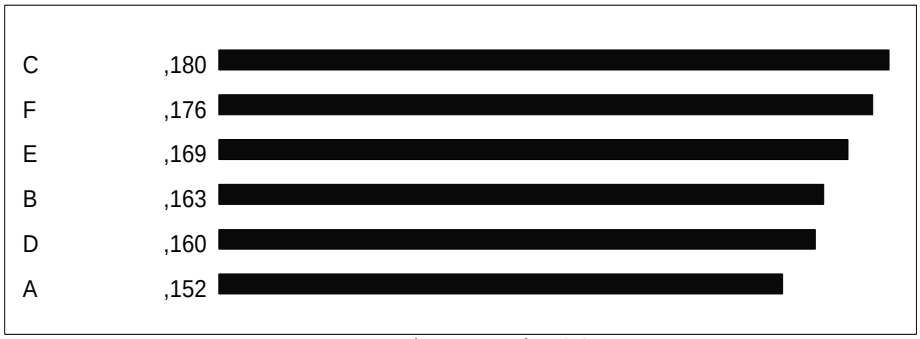
EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

Node: 10000

Data with respect to: İNG < GOAL

A	69,
B	74,
C	82,
D	73,
E	77,
F	80,

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
İNG	İNGİLİZCE
A	A
B	B
C	C
D	D
E	E
F	F



Inconsistency Ratio =0,0

Tablo A.2 Sicil Notuna Göre İkili Karşılaştırmalar

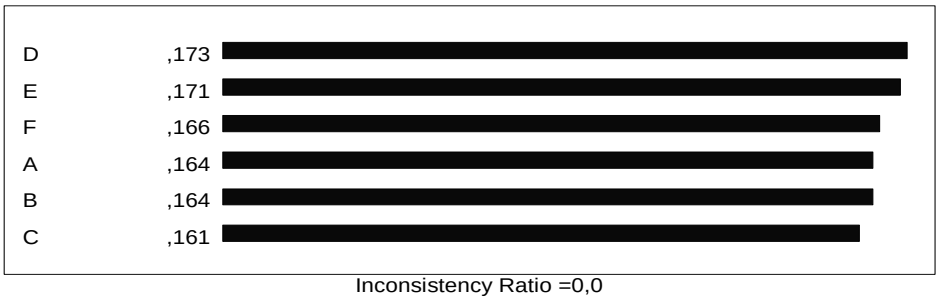
EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

Node: 20000

Data with respect to: SİCİL < GOAL

A	95,
B	95,
C	93,
D	100,
E	99,
F	96,

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
SİCİL	SİCİL NOTU
A	A
B	B
C	C
D	D
E	E
F	F



Inconsistency Ratio =0,0

Tablo A.3 İletişim Becerisine Ait İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

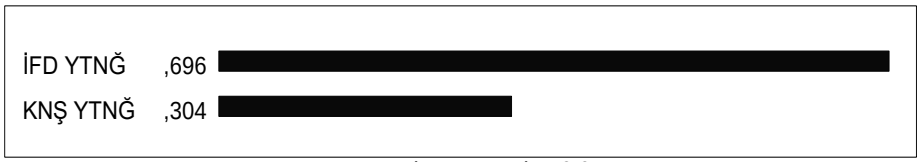
Node: 30000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: İLTŞM < GOAL

	KNŞ YTNĞ
İFD YTNĞ	2,3

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
İLTŞM	İLETİŞİM BECERİSİ
İFD YTNĞ	YAZILI VE SÖZL
İFADE YETENEĞİ	
KNŞ YTNĞ	GRUP ÖN
NDE KONUŞMA YETENEĞİ	



Inconsistency Ratio =0,0

Tablo A.4 İfade Yeteneğine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

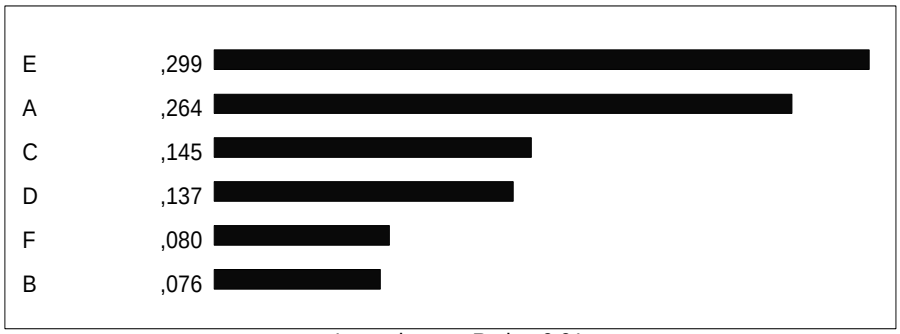
Node: 31000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: İFD YTNĞ < İLTŞM < GOAL

	A	C	D	F	B
E	(1,0)	2,0	3,0	3,0	4,0
A		2,0	2,0	3,0	3,0
C			1,0	2,0	2,0
D				2,0	2,0
F					(1,0)

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
İLTŞM	İLETİŞİM BECERİSİ
İFD YTNĞ	YAZILI VE SÖZL
İFADE YETENEĞİ	
E	E
A	A
C	C
D	D
F	F
B	B



Inconsistency Ratio =0,01

Tablo A.5 Grup Önünde Konuşma Yeteneğine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

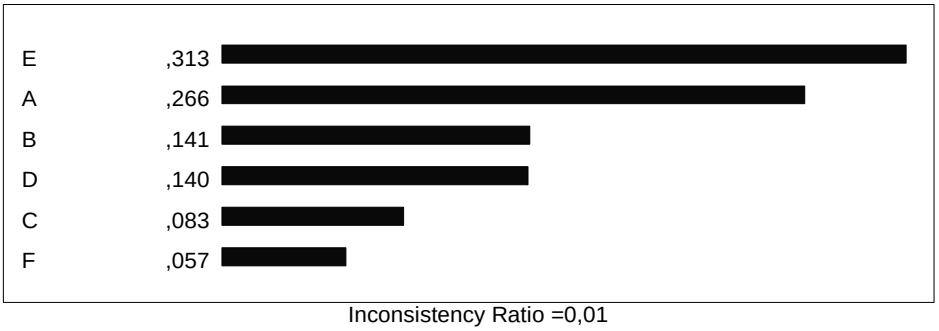
Node: 32000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: KNŞ YTNĞ < İLTŞM < GOAL

	A	B	D	C	F
E	(1,0)	3,0	2,0	4,0	5,0
A		2,0	2,0	3,0	4,0
B			1,0	2,0	3,0
D				2,0	2,0
C					2,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
İLTŞM	İLETİŞİM BECERİSİ
KNŞ YTNĞ	GRUP ÖN
NDE KONUŞMA YETENEĞİ	
E	E
A	A
B	B
D	D
C	C
F	F



Inconsistency Ratio =0,01

Tablo A.6 Görev Bilgisine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

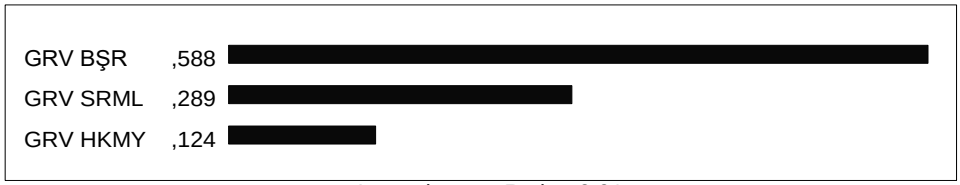
Node: 40000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GRV BLG < GOAL

	GRV SRML	GRV HKMY
GRV BŞR	2,3	4,2
GRV SRML		2,6

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRV BLG	GÖREV BİLGİSİ
GRV BŞR	GÖREVİNİ BAŞARIYLA YERİNE GETİRME DURMU
GRV SRML	GÖREV SORUMLULUĞU
GRV HKMY	GÖREVİNE HAKİMİYETİ



Inconsistency Ratio =0,01

Tablo A.7 Görev Hakimiyetine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

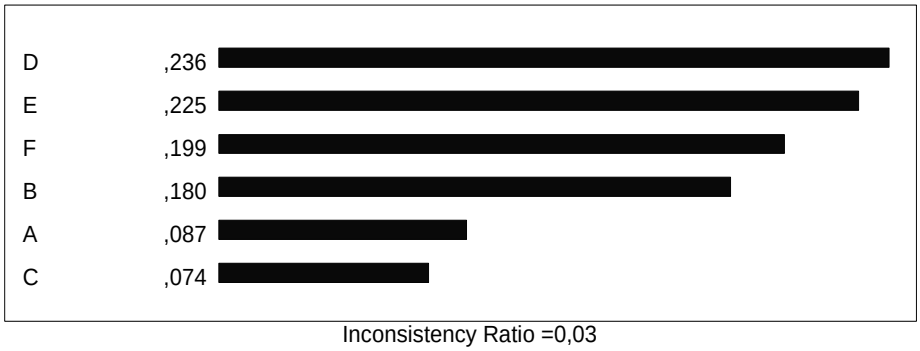
Node: 41000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GRV HKMY < GRV BLG < GOAL

	E	F	B	A	C
D	(2,0)	1,0	2,0	3,0	4,0
E		1,0	(1,0)	2,0	2,0
F			(1,0)	2,0	3,0
B				2,0	3,0
A					1,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRV BLG	GÖREV BİLGİSİ
GRV HKMY	GÖREVİNE HAKİMİYETİ
D	D
E	E
F	F
B	B
A	A
C	C



Inconsistency Ratio =0,03

Tablo A.8 Görevini Başarıyla Yerine Getirme Durumuna Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

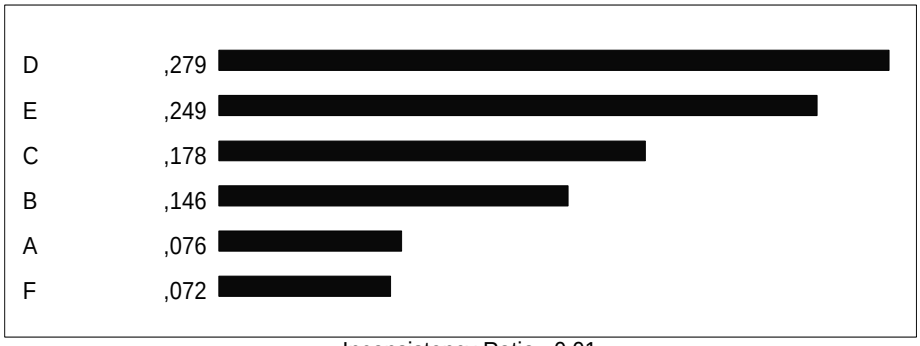
Node: 42000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GRV BŞR < GRV BLG < GOAL

	E	C	B	A	F
D	1,0	2,0	2,0	4,0	3,0
E		(1,0)	2,0	3,0	4,0
C			(1,0)	2,0	3,0
B				2,0	2,0
A					1,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRV BLG	GÖREV BİLGİSİ
GRV BŞR	GÖREVİNİ BAŞARIYLA YERİNE GETİRME DURMU
D	D
E	E
C	C
B	B
A	A
F	F



Inconsistency Ratio =0,01

Tablo A.9 Görev Sorumluluğuna Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

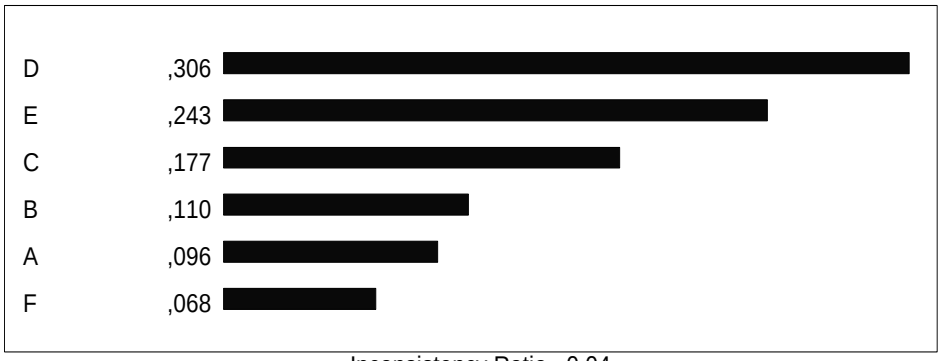
Node: 43000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GRV SRML < GRV BLG < GOAL

	E	C	B	A	F
D	1,0	2,0	2,0	4,0	6,0
E		(1,0)	3,0	2,0	4,0
C			(1,0)	3,0	2,0
B				(1,0)	1,0
A					2,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRV BLG	GÖREV BİLGİSİ
GRV SRML	GÖREV SORUMLULUĞU
D	D
E	E
C	C
B	B
A	A
F	F



Inconsistency Ratio =0,04

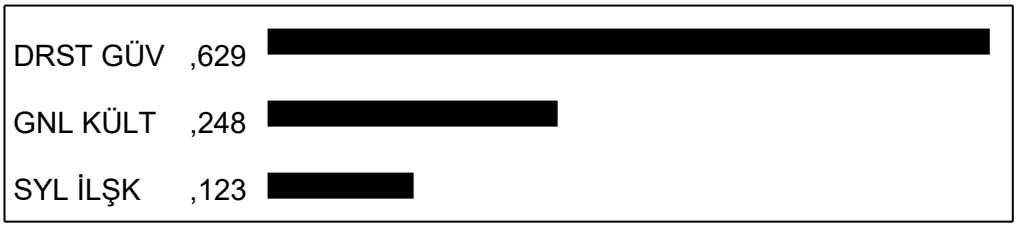
Tablo A.10 Yurtdışı Temsil Yeteneğine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

Compare thr relative IMPORTANCE with respect to: TMSL YTN < GOAL

	GNL KÜLT	SYL İLŞK
DRST GÜV	3,3	3,9
GNL KÜLT		2,6

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
TMSL YTN	YURTDIŞI TEMSİL YETENEĞİ
DRST GÜV	DÜRÜSTLÜĞÜ VE GÜVENİLİRLİĞİ
GNL KÜLT	GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ
SYL İLŞK	SOSYAL İLİŞKİLERİ



Inconsistency Ratio = 0,07

Tablo A.11 Sosyal İlişkilere Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

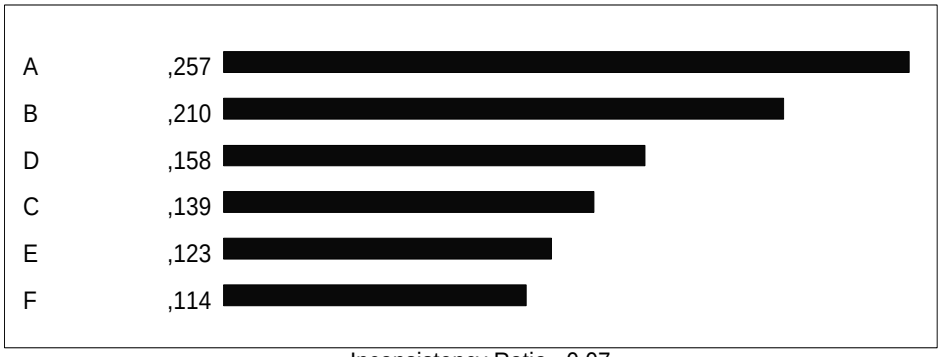
Node: 51000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: SYL İLŞK < TMSL YTN < GOAL

	B	D	C	E	F
A	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0
B		2,0	2,0	1,0	3,0
D			(1,0)	2,0	1,0
C				1,0	1,0
E					1,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
TMSL YTN	YURTDIŞI TEMSİL YETENEĞİ
SYL İLŞK	SOSYAL İLİŞKİLERİ
A	A
B	B
D	D
C	C
E	E
F	F



Inconsistency Ratio =0,07

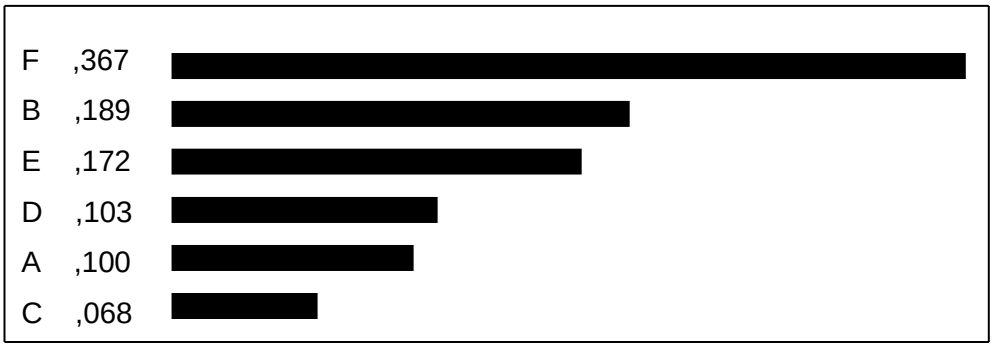
Tablo A.12 Genel Kültür Düzeyine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GNL KÜLT < TMSL YTN < GOAL

	B	E	D	A	C
F	2,0	2,0	4,0	4,0	5,0
B		1,0	2,0	2,0	3,0
E			(1,0)	2,0	3,0
D				(1,0)	(1,0)
A					

Abbreviation	**Definition**
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
TMSL YTN	YURTDIŞI TEMSİL YETENEĞİ
GNL KÜLT	GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ
F	F
B	B
E	E
D	D
A	A
C	C



Inconsistency Ratio = 0,02

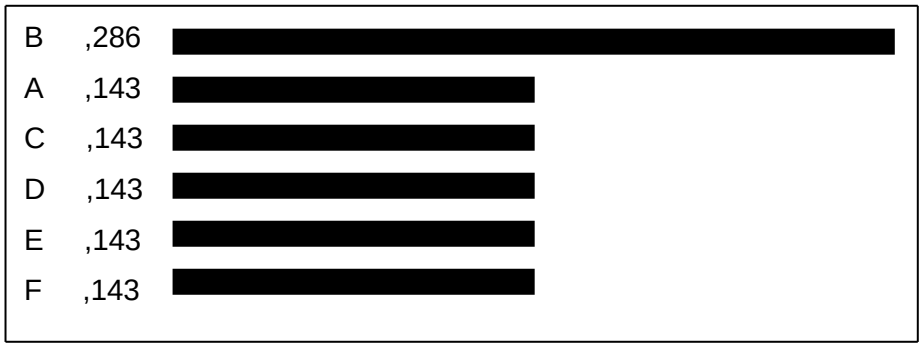
Tablo A.13 Dürüstlük ve Güvenilirliliğe Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

Compare thr relative IMPORTANCE with respect to: DRST GÜV<TMSL YTN < GOAL

	A	C	D	E	F
B	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
A		1.0	1.0	1.0	1.0
C			1.0	1.0	1.0
D				1.0	1.0
E					1.0

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
TMSL YTN	YURTDIŞI TEMSİL YETENEĞİ
DRST GÜN	DÜRÜSTLÜĞÜ VE GÜVENİRLİLİĞİ
B	B
A	A
C	C
D	D
E	E
F	F



Inconsistency Ratio = 0,0

Tablo A.14 Kendini Geliştirme Çabasına Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

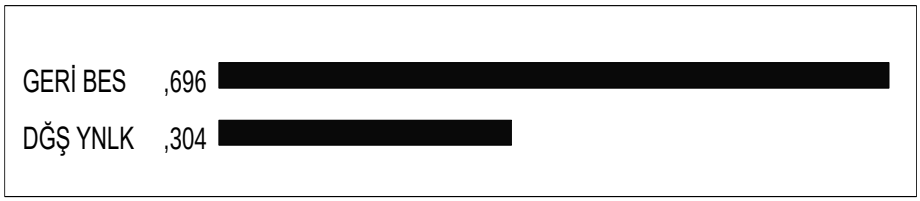
Node: 60000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: KNDN GLŞ < GOAL

	DĞŞ YNLK
GERİ BES	2,3

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
KNDN GLŞ	KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI
GERİ BES	ÖZELEŞTİRİ VE GERİ YETENEĞİ
DĞŞ YNLK	DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK



Inconsistency Ratio =0,0

Tablo A.15 Özeleştiri ve Geri Besleme Yeteneğine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

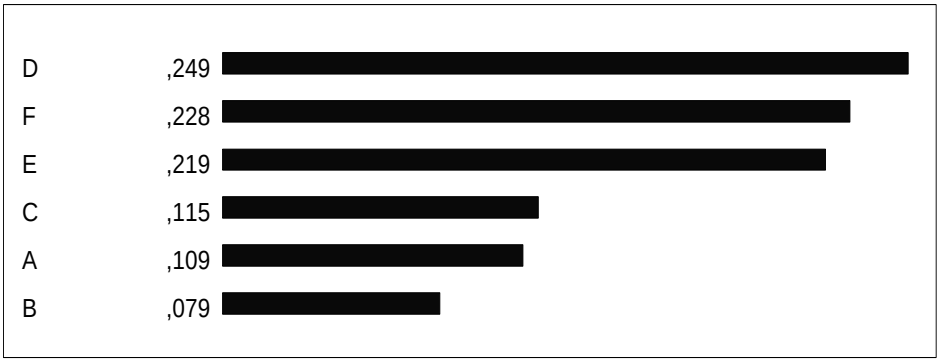
Node: 61000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GERİ BES < KNDN GLŞ < GOAL

	F	E	C	A	B
D	(2,0)	1,0	3,0	3,0	4,0
F		(1,0)	(1,0)	2,0	2,0
E			2,0	2,0	3,0
C				(1,0)	(1,0)
A					2,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
KNDN GLŞ	KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI
GERİ BES	ÖZELEŞTİRİ VE GERİ YETENEĞİ
D	D
F	F
E	E
C	C
A	A
B	B



Inconsistency Ratio =0,05

Tablo A.16 Değişim ve Yeniliklere Açık Olmaya Göre İkili karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

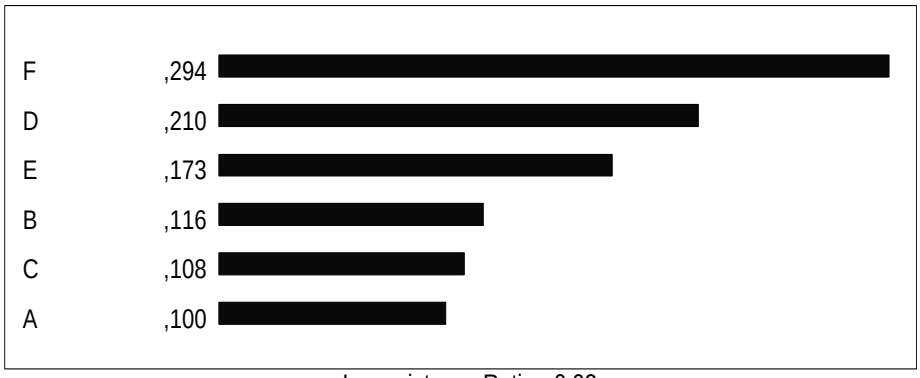
Node: 62000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: DĞŞ YNLK < KNDN GLŞ < GOAL

	D	E	B	C	A
F	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
D		1,0	3,0	2,0	2,0
E			(1,0)	2,0	2,0
B				1,0	(1,0)
C					(1,0)

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
KNDN GLŞ	KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI
DĞŞ YNLK	DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK
F	F
D	D
E	E
B	B
C	C
A	A



Inconsistency Ratio =0,02

Tablo A.17 Grup Çalışması Yapma Kabiliyetine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

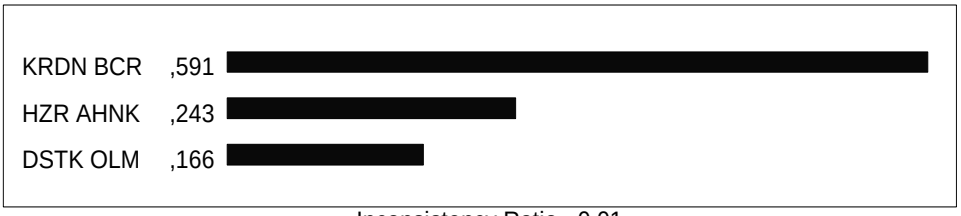
Node: 70000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GRP ÇLŞM < GOAL

	HZR AHNK	DSTK OLM
KRDN BCR	2,6	3,3
HZR AHNK		1,6

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRP ÇLŞM	GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ
KRDN BCR	KOORDİNASYON BECERİSİ
HZR AHNK	HUZURLU VE AHANKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ
DSTK OLM	ASTLARINA VE
STLERİNE DESTEK OLUŞU	



Inconsistency Ratio =0,01

Tablo A.18 Koordinasyon Becerisine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

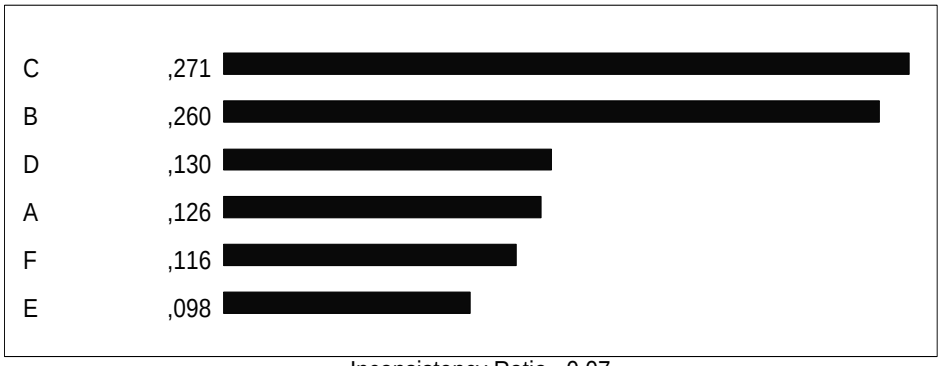
Node: 71000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: KRDN BCR < GRP ÇLŞM < GOAL

	B	D	A	F	E
C	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0
B		2,0	2,0	4,0	3,0
D			(1,0)	1,0	2,0
A				2,0	1,0
F					(1,0)

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRP ÇLŞM	GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ
KRDN BCR	KOORDİNASYON BECERİSİ
C	C
B	B
D	D
A	A
F	F
E	E



Inconsistency Ratio =0,07

Tablo A.19 Astlarına ve Üstlerine Destek Olmaya Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

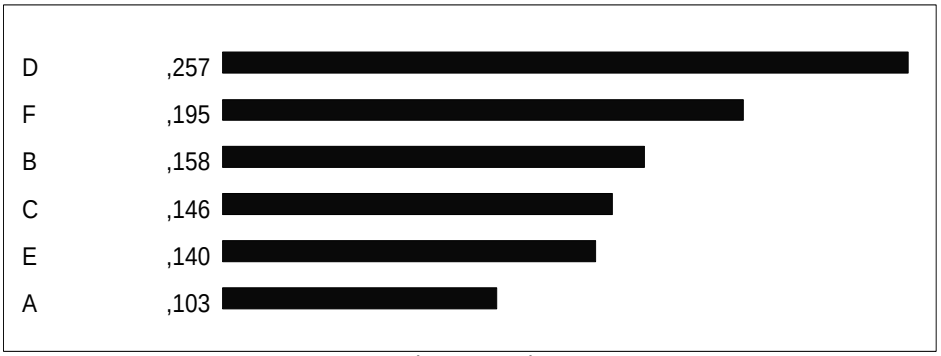
Node: 72000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: DSTK OLM < GRP ÇLŞM < GOAL

	F	B	C	E	A
D	1,0	2,0	(1,0)	3,0	3,0
F		(1,0)	2,0	(1,0)	2,0
B			1,0	2,0	(1,0)
C				(2,0)	2,0
E					(1,0)

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRP ÇLŞM	GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ
DSTK OLM	ASTLARINA VE
STLERİNE DESTEK OLUŞU	
D	D
F	F
B	B
C	C
E	E
A	A



Inconsistency Ratio =0,06

Tablo A. 20 Huzurlu ve Ahenkli Çalışma Becerisine Göre İkili Karşılaştırmalar

EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ

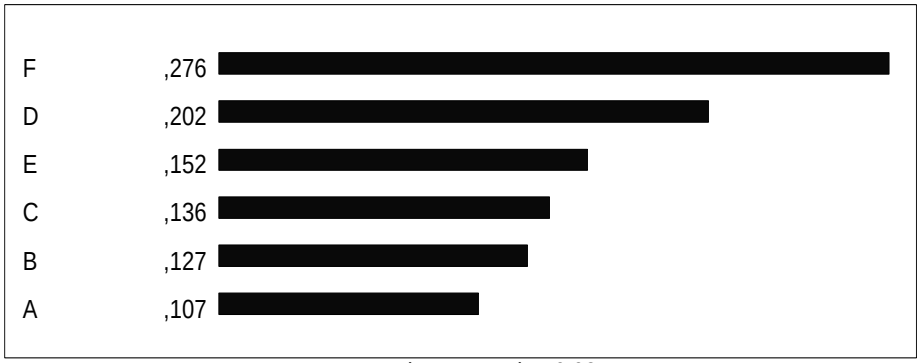
Node: 73000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: HZR AHNK < GRP ÇLŞM < GOAL

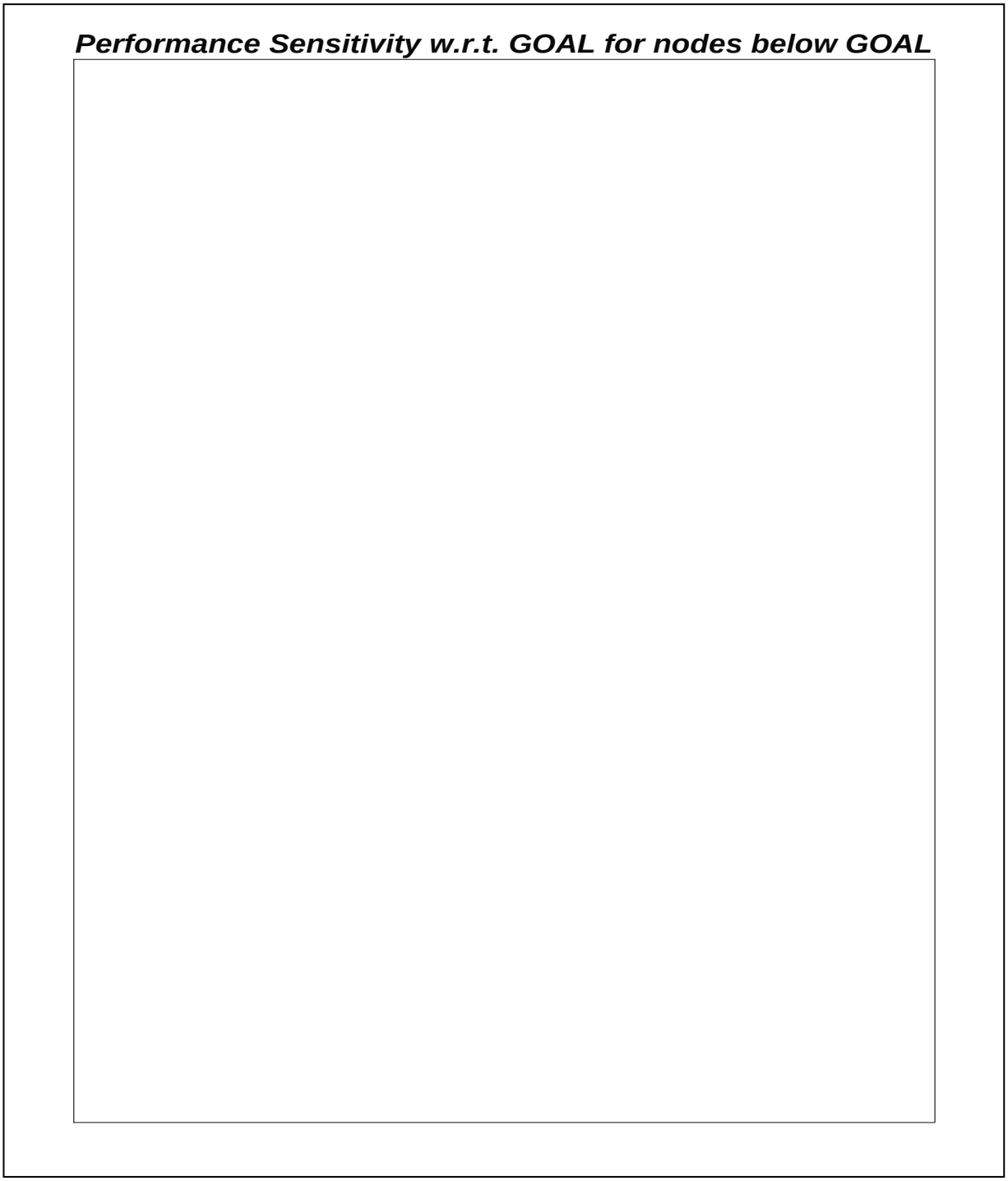
	D	E	C	B	A
F	3,0	2,0	2,0	(1,0)	2,0
D		1,0	2,0	3,0	2,0
E			(1,0)	2,0	(1,0)
C				2,0	(1,0)
B					2,0

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	EN UYGUN ADAYIN SEÇİMİ
GRP ÇLŞM	GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ
HZR AHNK	HUZURLU VE AHANKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ
F	F
D	D
E	E
C	C
B	B
A	A



Inconsistency Ratio =0,08



Şekil A.1 Çözümden Elde Edilen Sonucunun Grafik Olarak Gösterimi

ÖZGEÇMİŞ

ERİKAN Levent

1972 yılında Osmaniye'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini burada tamamladıktan sonra, 1986 yılında Bursa Işıklar Askeri Lisesi'ni kazandı. 1990 yılından liseden mezun oldu ve aynı yıl Hava Harp Okulu'na girmeye hak kazandı. 1994 yılında buradan mezun olarak İzmir Hava Teknik Okullar Komutanlığı'na atandı ve 1995 yılında ikmal subayı olarak mezun oldu. Aynı yıl ilk görev yeri olan Ankara 11 nci Hava Ulaştırma Ana Üs Komutanlığına atandı. 2000 yılında İ.T.Ü Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programını kazanarak Hava Harp Okuluna tayin oldu. Halen HHO Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü Müdürlüğü'nde görev yapmaktadır.