

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Serdar URHAN

İŞGÖREN SEÇİMİNDE VE PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİNDE  
KARAR DESTEK SİSTEMLERİ:  
ANTALYA TEKSTİL İŞLETMESİ'NDE BİR UYGULAMA

Danışman  
Yard. Doç. Dr. Can Deniz KÖKSAL

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

## İÇİNDEKİLER

Şekiller ve Tablolar Listesi.....	iv
Kısaltmalar Listesi.....	v
Özet.....	vi
Summary.....	vii
GİRİŞ.....	1
<b>1. İŞGÖREN, İŞLETMELER AÇISINDAN İŞGÖRENİN ÖNEMİ VE SEÇİLMESİ ....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 İşgörenin Tanımı ve İşgören Seçimi Kavramları.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 İşgören İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklar .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 İç kaynaklar .....	4
1.2.1.1 İç Transferler .....	5
1.2.1.2 Yükselme.....	5
1.2.1.3 Beceri Envanteri .....	5
1.2.1.4 Örgüt İçi Açık İşler İlanı .....	5
1.2.2 Dış kaynaklar.....	6
1.2.2.1 İlan ve Reklâmlar.....	6
1.2.2.2 Doğrudan-Düzensiz Başvurular .....	6
1.2.2.3 Eğitim Kuruluşları .....	7
1.2.2.4 Sendikalar.....	7
1.2.2.5 Meslek Birlikleri.....	7
1.2.2.6 Taşeronluk Firmaları.....	7
1.2.2.7 Mevcut İşgörenin Tavsiyeleri.....	7
1.2.2.8 Danışmanlık Şirketleri .....	8
1.2.2.9 İş Kurumu.....	8
1.2.2.10 İnternet Siteleri .....	8
<b>1.3 İşgören Seçim Süreci ve Aşamaları .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 İş tanımları .....	9
1.3.2 Duyuru .....	11
1.3.3 Ön Görüşme .....	11
1.3.4 Başvuru Formu Doldurma .....	11
1.3.5 Seçim Sınavı.....	12
1.3.6 Görüşme (Mülakat).....	13
1.3.7 Geçmişin Araştırılması .....	14
1.3.8 Bölüm Yönetimi Elemeesi.....	14
1.3.9 Sağlık kontrolü .....	14
1.3.10 Seçim Kararının Alınması.....	15
<b>1.4 İşgören Seçiminde Kullanılan Araçlar ve Yöntemler .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 Testler .....	16
1.4.1.1 Zekâ Testleri.....	16
1.4.1.2 Kişilik Testleri .....	16
1.4.1.3 İlgi Testleri .....	17
1.4.2 Görüşme.....	17
1.4.2.1 Planlı görüşme:.....	17
1.4.2.2 Plansız Görüşme.....	18
1.4.2.3 Yarı Planlı Görüşme .....	18

1.4.2.4	Baskıcı Görüşme.....	19
1.4.2.5	Grup Görüşmesi:.....	19
1.4.2.6	Kurul Görüşmesi: .....	19
1.4.3	Başvuru Belgeleri .....	20
1.4.4	Değerleme Merkezleri .....	20

## **2. İŞLETMELERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE İŞGÖREN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ..... 23**

### **2.1 İşletmelerde Performans Kavramları ve İşgören Performansı..... 23**

### **2.2 Performans Değerlendirmesinin Önemi, Amacı ve Yararları..... 26**

2.2.1	Performans Değerlendirmesinin Önemi .....	26
2.2.1.1	İşletme Açısından Önemi .....	26
2.2.1.2	İşgören Açısından Önemi.....	26
2.2.2	Performans Değerlendirmenin Amacı .....	27
2.2.2.1	Yönetimsel Amaçlar .....	27
2.2.2.2	İşgörenleri Geliştirme Amaçları .....	27
2.2.2.3	Kontrol ve Değerlendirme Amaçları .....	27
2.2.2.4	Özgün Amaçlar.....	28
2.2.3	Performans Değerlendirmenin Yararları.....	28

### **2.3 Performans Değerlendirme Süreci..... 29**

2.3.1	Kriterlerin Belirlenmesi .....	29
2.3.2	Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	30
2.3.3	Değerlendiricileri Belirleme Süreci.....	30
2.3.3.1	Değerlendirmeyi Üstlerin Yapması .....	31
2.3.3.2	Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi.....	31
2.3.3.3	Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması .....	31
2.3.3.4	Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması .....	32
2.3.3.5	Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	32
2.3.3.6	360 Derece Değerlendirme.....	32

### **2.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri..... 33**

2.4.1	İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi .....	33
2.4.2	Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	34
2.4.3	Değerlendirme Skalaları Yöntemi.....	34
2.4.3.1	Değerlendirme Faktörleri .....	34
2.4.3.2	Faktörlerin Tartılandırılması .....	35
2.4.4	Kritik Olay Yöntemi .....	37
2.4.5	Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi.....	38
2.4.6	Direkt İndeks Yöntemi.....	39
2.4.7	Standartlar Yöntemi.....	40
2.4.8	Amaçlara Göre Yönetim .....	40

### **2.5 Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar ..... 41**

2.5.1	Hale Etkisi.....	41
2.5.2	Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme .....	42
2.5.3	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	43
2.5.4	Kontrast Hatalar .....	43
2.5.5	Kişisel Önyargılar.....	44

<b>3. KARAR DESTEK SİSTEMLERİ VE İŞGÖREN SEÇİMİ İLE PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Karar Destek Sistemleri.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri ve Kullanım Alanları .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 KDS'nin Yararları ve Kısıtlamaları.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4 KDS Kategorileri ve Türleri .....</b>	<b>50</b>
3.4.1 Model tabanlı KDS .....	51
3.4.2 Veri tabanlı KDS.....	51
3.4.3 Bilgi Tabanlı KDS .....	52
3.4.4 Doküman Tabanlı KDS .....	52
3.4.5 İletişim Tabanlı KDS .....	52
3.4.6 Kurum-içi ve Kurum-dışı KDS .....	53
3.4.7 Genel Amaçlı veya Amaca Yönelik KDS .....	53
3.4.8 Web Tabanlı KDS .....	53
3.4.9 Hesap Çizelgesi Tabanlı KDS.....	54
3.4.10 Olap (On-Line Analytical Processing) .....	54
3.4.11 Uzman sistemler .....	54
3.4.12 Yapay Zekâ .....	55
<b>3.5 Karar Destek Sistemlerinin Yapısı, Ana Bileşenleri ve Geliştirme Süreci.....</b>	<b>55</b>
<b>3.6 Antalya Tekstil İşletmesi'nde İşgören Seçimi ve Performans Değerlendirme Karar Destek Sistemi Uygulaması.....</b>	<b>58</b>
3.6.1 Antalya Tekstil ve Konfeksiyon Ltd. Şti. ....	58
3.6.2 Antalya Tekstil'de İşgören Seçimi ve Performans Değerlendirme .....	59
3.6.3 Geliştirilen Karar Destek Sistemi.....	60
<b>SONUÇ.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>EK 1 – Antalya Tekstil İş Talep Formu .....</b>	<b>74</b>
<b>EK 2 – Antalya Tekstil Üretim Bandı İşgören Performans Değerlendirme Örneği .....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>76</b>

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1 İşgören seçim süreci aşamaları	9
Şekil 3.1 Yapılanmış ve yapılanmamış kararların farklılıkları	47
Şekil 3.2 KDS'nin bileşenleri	56
Şekil 3.3 KDS geliştirme süreci	57
Şekil 3.4 Uygulamannın ana ekran görüntüsü	60
Şekil 3.5 Başvuru işlemleri ekranı	62
Şekil 3.6 İşgören seçim kriterleri ekranı	63
Şekil 3.7 Puanlama sonrası hazırlanan aday listesi	63
Şekil 3.8 İşgören bilgileri formu	64
Şekil 3.9 Performans faktörlerinin ayarlandığı ekran	65
Şekil 3.10 Performans değerlendirme ekranı	66
Şekil 3.11 Sicil no'ya göre performans raporu	67
Şekil 3.12 Performans faktörüne göre performans raporu	68
Şekil 3.13 Toplam performansa göre performans raporu	68
Tablo 1.1 İşgören istek formu	10
Tablo 1.2 Bir iş başvuru formu örneği	12-13
Tablo 1.3 İşgören seçim yöntemlerinin karşılaştırılması	22
Tablo 2.1 İkili karşılaştırma yöntemi	34
Tablo 2.2 Faktörlerin tartılandırılmasına bir örnek	35
Tablo 2.3 Geleneksel değerlendirme skalası	36
Tablo 2.4 Kritik olay tablosu	38
Tablo 2.5 Kontrol listesi formu örneği	39
Tablo 3.1 KDS kategorilerinin karşılaştırılması	53

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>DB</b>	Database (bkz. VT)
<b>DSS</b>	Decision Support System (bkz. KDS)
<b>GKDS</b>	Grup Karar Destek Sistemleri
<b>IQ</b>	Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)
<b>KDS</b>	Karar Destek Sistemi
<b>Ms</b>	Microsoft
<b>OLAP</b>	On-line Analytic Processing (Çevrimiçi Analitik İşleme)
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>VB</b>	Visual Basic
<b>VT</b>	Veritabanı
<b>YBS</b>	Yönetim Bilişim Sistemi
<b>YZ</b>	Yapay Zekâ

## ÖZET

Günümüzde yönetim fonksiyonlarını sadece planlama, örgütleme, yönlendirme, kontrol şeklinde tanımlamak yetersiz kalmakta, karar alma sürecini hızlandıran gerekli, yeterli, doğru, zamanında ve yönlendirici bilgi üretimi önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş süreçleriyle ilgili bilgi kaynağını sağlamak üzere çeşitli karar destek araçları geliştirilmektedir.

Bu çalışma karar destek sistemleri dâhilinde işgören seçimi ve performans değerlendirmesi ile işletmenin aradığı niteliklere sahip en uygun işgörenlerin en kısa sürede, doğru bir şekilde seçilmesini ve çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada mevcut bir başvuru veritabanından en uygun işgörenlerin seçimine yardımcı olmak amacıyla belirlenen kriterlere göre bir eleme yapılması sağlanmıştır. Ayrıca mevcut işgörenlerin performansları yine belirlenen kriterlere göre değerlendirilmiş ve işgören performanslarının takip edilebilmesine yardım edilmiştir. Böylece yapılan bu çalışma, yöneticilerin uzun ve yorucu olan bu süreçlerden kurtulup diğer alanlara odaklanabilmelerine yardımcı olacak, ayrıca işgörenlerin, dolayısıyla işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

## **SUMMARY**

Today it is insufficient to define management functions as planning, organizing, orientation, control; sufficient, necessary, correct, in time and guiding knowledge production that speeds up decision making process comes out as an important management function. Therefore various decision support tools are being developed in order to supply knowledge source related to business processes.

This study aims to contribute to develop tools and approaches that supply the organization choosing right personnel that match demanded qualifications in shortest time, and make personnel work in effective and productive manner directed by organizational objects with personnel choosing and performance evaluation in scope of decision support systems. In this study elimination is obtained from an existing application database aiming to guide choosing most suitable personnel. Additionally, performances of existing personnel is evaluated again according to determined criteria and assisted to follow personnel's performance. Thus, the study done will help managers to focus on other areas escaping from these long and tiring processes, furthermore provide increase in efficiency and productivity of personnel consequently the organization.



## GİRİŞ

Günümüzde bütün dünyada işletmeler arasında artan bir rekabet gündeme gelmiştir. Bu rekabet ortamında benzer özellikteki işletmeler arasındaki en önemli farklılık insan kaynağında yatmaktadır. İşgörenlerin bilgi ve becerileri işletmelere yansımakta ve etkinlik, verimlilik gibi faktörler işgören sayesinde anlam kazanmaktadır.

İşletmeler için çok önemli olan işgörenlerin seçilmesi de şüphesiz çok önemli bir faaliyettir. Yapılacak hatalar hem işletme hem de işgörenler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun yanında benzer öneme sahip diğer bir konu da mevcut işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesidir. Yapılmayan veya önemsenmezse işgörenler tam performans sergilemeyeceğinden verimlilik ve etkinlik düşük seviyelere inecektir. Bu olumsuzlukların yansımaları yine hem işletmeye hem de işgörelere olabilecektir.

Bu çalışmada yukarıda sözü geçen işgören seçimi ve performans değerlendirmesi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı bir görev üstlenmesi amacıyla bir Karar Destek Sistemi (KDS) kurulmaya çalışılacaktır. Bilgisayar ortamındaki bu sistem ile yöneticilerin uzun zamanda yoğun emek harcayarak gerçekleştireceği bu faaliyetlerin hızlandırılması ayrıca tarafsız bir şekilde yapılmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde işgörenin işletmeler için önemine değinilecek, arkasından işgören seçim süreci detaylı olarak ele alınacaktır. Seçim sürecinin aşamalarına ve kullanılan yöntemlere yer verilecektir.

İkinci bölümde işgören performans değerlendirmesi konusu üzerinde durulacak, performans değerlendirmenin yararları, amaçları, yöntemleri incelenecektir.

Çalışmanın üçüncü ve son kısmında ise öncelikle Karar Destek Sistemleri konusunda temel bilgiler verilecek, türleri, ana bileşenleri aktarılacaktır. Bunun ardından uygulama aşamasında işgören seçimi ve performans değerlendirmesi için bir KDS hazırlanacaktır. Hazırlanan sistemin işlevleri örnekler verilerek açıklanacaktır.

## 1. İŞGÖREN, İŞLETMELER AÇISINDAN İŞGÖRENİN ÖNEMİ VE SEÇİLMESİ

### 1.1 İşgörenin Tanımı ve İşgören Seçimi Kavramları

İş, bir değer yaratan emek olduğuna göre, işgören, işletmelerde mal veya hizmet üretimi etkinliklerini, zihinsel veya bedensel çeşitli görevleriyle gerçekleştirerek bir değer yaratan gerçek kişiler olarak tanımlanabilir (www.tdk.org.tr).

Emek, bir işletmenin oluşumu için gerekli olan tabiat, sermaye, girişimcinin yanında dördüncü girdi olarak ele alınmaktadır (Erdoğan, 1991, s. 3). İşgören de bu emeği ortaya koyan kişi, yani emeğin sahibi olduğundan, işletmeler için vazgeçilemez bir unsurdur. Klasik iktisat yaklaşımı ile yönetim teorilerinin birleşmesiyle, yukarıdaki tanımda ele alınan dört girdinin, işletmeler için önemi hep kabul edilmiştir. Ancak bu girdilerin önem sıralamasında, insan faktörü 1950’li yıllara kadar gerilerde kalmıştır. Taylor’un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile başlayan klasik yönetim biçiminde üretim anlayışında temel ağırlık üretim sürecine ve üretim teknolojisine verilirken, geleneksel fabrika yönetim anlayışı geçerliliğini korumuş ve çalışma koşullarına, iş güvencesine ve işgörenin ihtiyaçlarına önem verilmemiştir (Selamoğlu, 1998, s. 574). Modern yönetim yaklaşımının gelişmesi ile zamanla insan faktörünün yönetim kademesinde ve üretimdeki önemi anlaşılmaya başlanmış ve sermaye, girişimci, insan, tabiat şeklindeki sıralama girişimci, insan, tabiat ve sermaye şeklini almıştır (Erdoğan, 1991, s. 3).

Günümüzde işletmelerin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, işletmenin insan kaynağı olduğu kabul edilmektedir (İnce, 2003, s. 20). İşgörenin öneminin bu kadar artması, işletmeye yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren temel unsurun işgören olmasından kaynaklanmaktadır. Bütün dünyada yaşanan küreselleşme eğilimiyle beraber işletmeler arasında artan bir rekabet gündeme gelmiştir. Her işletme rekabet gücünü artırmak için birtakım önlemler almakta ve verimlilik artırıcı yöntemler aramaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü koruyacak ve artıracak maliyet, kalite, yenilik gibi unsurların etkinliğinin sağlanması, işletmelerin fiziksel ve beşeri kaynaklarının verimli kullanılması ile mümkündür. Bütün üretim faktörlerinin, yatırımların ve fiziksel altyapıların benzer niteliklerde olduğu işletmelerde, rekabette avantaj yaratacak farkı ortaya çıkaran, işgücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitesidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 293). Bu nedenle, günümüzde işletmeler gelişebilmek, hatta ayakta durabilmek için işgören seçiminde son derece dikkatli davranmalıdırlar. Ayrıca, her birey farklı yapıya, düşünceye, davranış, merak ve yeteneklere

sahiptir. Diğer taraftan işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanması gerekir. Bu uyumun sağlanması için de, işgörenin işletmeye seçimi sırasında büyük özen gösterilmelidir.

İşgören seçimi, bir iş pozisyonu için başvuranlar arasından, ihtiyaç duyulan işin niteliklerine en uygun olanın belirlenmesidir. Diğer bir deyişle, çeşitli kaynaklardan yapılacak başvuruların en iyi şekilde değerlendirilerek doğru işe doğru işgörenin seçilmesidir. İşgören seçimindeki başarı, işletmenin diğer faaliyetlerinin yerine getirilmesindeki başarıyı doğrudan etkilemektedir. Bu aşamada yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür, bazı hataların giderilmesi mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açacaktır (Bingöl, 1998, s. 122). İşletmenin ihtiyaçlarına uygun olmayan işgören alımıyla ortaya şu temel sorunlar çıkacaktır:

- 1- Performans düşüklüğü,
- 2- İşe geç kalmalar ve devamsızlıklarda artış,
- 3- İşgörenler arasında anlaşmazlık-uyuşmazlık,
- 4- İş tatminsizliği,
- 5- Gereksiz işgücü devri (işten çıkarmaların ve istifaların artması) ve bu nedenle oluşan maliyetler (Iain, 1998, s.7),
- 6- İş kazalarında artış,
- 7- Her yeni işe başlayan işgörenin uyum ve eğitimi ile ilgili zaman kaybı ve ek maliyet (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 96),
- 8- İşgören hatalarından dolayı iş, müşteri, malzeme kaybı,
- 9- İşgörenlerde stres baskısı.

Yukarıdaki problemlerle karşılaşmamak için rasyonel ve dikkatli bir şekilde yapılması gereken işgören seçimi için, öncelikle doğal olarak işletmede açık bir iş pozisyonu bulunmalıdır. Bu durum çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 95):

- İşletme henüz kuruluş aşamasında olabilir,
- Performans düşüklüğü, işyerine uyum sağlayamama gibi çeşitli nedenlerle işten çıkarılma ile işten ayrılma, başka bir işletmeye geçme, yükselme, emeklilik, ölüm gibi nedenlerle boşalan pozisyonların doldurulması gerekebilir,
- İşletmedeki faaliyetlerin, iş yapma yöntem ve tekniği değişmiş olabilir (örneğin teknolojik değişiklik),
- İşletme büyüme ve genişleme evresinde olabilir.

İşletmeler yukarıdaki durumlarda, açık olan iş pozisyon için işgören ihtiyacını çeşitli kaynaklardan sağlayabilir.

## 1.2 İşgören İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklar

İşgören ihtiyacını, temel olarak iki grup kaynaktan gidermek mümkündür. Bu kaynaklar işletmenin kendi iç kaynakları ve dış kaynaklardır.

### 1.2.1 İç kaynaklar

İç kaynaklar, işletmede halen çalışmakta olan işgörenler tarafından sağlanan kaynaklardır. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamının çeşitli yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan işgörenlerin beklentilerinin karşılanması,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanılması ile dış kaynaklar için ayrıca bir maliyet oluşmaması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak işgörenin işletmeye uyumu ve eğitimi gibi sorunların ortaya çıkmasının önlenmesi,
- İşgörenlerin yeni yeteneklerinin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi (Fındıkçı, 1999, s. 171),
- Dış kaynaklara oranla daha hızlı sonuç alınması,
- İşgörelere işletme içinde gelişme fırsatı verdiğiinden, işgörenin moralinin yükselmesi ve motivasyon sağlanması,
- İşletmenin ileride ihtiyaç duyacağı yönetici ve yüksek nitelikli işgörenin yetişmesinin ve gelişmesinin sağlanması,
- Yıllarca işletmede çalışan işgörenin devamlılığının sağlanmasıyla hata oranlarının düşürülmesi ve daha uyumlu çalışma ortamının sağlanması,
- Bir işletme kültürünün oluşmasının ve kurumsallaşmanın kolaylaşması (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 100).

İşgören sağlamada kullanılacak başlıca iç kaynak yolları ya da yöntemleri; iç transferler, yükselme (terfi), beceri envanteri ve örgüt-içi açık işler ilanlarıdır.

### **1.2.1.1 İç Transferler**

İşletmede bir görev yerinin çeşitli nedenlerle boşalması durumunda, söz konusu olan göreve aynı düzeydeki bir başka işgörenin atanması durumuna iç transfer denilir. Böylece, faaliyetlerde herhangi bir aksama ya da durma olmadan, devamlılık sağlanmış olur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 98).

### **1.2.1.2 Yükselme**

Yükselme ya da terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. İşgören, yerine getirdiği görevlerde hep aynı düzeyde veya kademedede kalmayı arzu etmez. Daha iyi çalışma düzeyi, daha yüksek ücret elde etmek vb. çalışanların beklentileri arasındadır. Böylece, terfi süreciyle, bir yandan işgörenlerin bireysel beklentileri ve hedefleri de gerçekleşmiş olur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 99).

### **1.2.1.3 Beceri Envanteri**

Beceri envanteri, işletmedeki bütün işgörenlerin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. İşletmede boş bir pozisyon ortaya çıktığında, bu envanter dikkatlice analiz edilerek, pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyan işgören listeden kolayca elde edilebilir. Bu yöntem işgörenlerin yeteneklerinin değerlendirilmesine, işletmede ihtiyaç duyulan ve ender rastlanan becerilerin keşfedilmesine ve kullanılarak ek bir değer yaratılabilmesine, dolaylı olarak da işgörenin moralinin yükseltilmesine yardımcı olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 114).

### **1.2.1.4 Örgüt İçi Açık İşler İlanı**

İşletmede ihtiyaç duyulan pozisyonlar, tüm işgörelere işletme bülteni ya da duyuru panoları aracılığıyla ile ilan edilir. Bu bülten veya duyurular genellikle işin ünvanı, iş tanımının bir özeti, işin gereklilikleri, bölüm ve ücret gibi bilgiler içerir. Böylece, işin tanımı, gerekleri ve niteliklerine uygun tüm işgörenlerin boş pozisyon için başvuru imkânları sağlanmış olur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 99).

## 1.2.2 Dış kaynaklar

İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenin tamamen iç kaynaklardan karşılanması mümkün değildir. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. İşgücü açığına uygun işgörenin kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı gibi nedenler, çoğunlukla işgören açığının dış kaynaklardan karşılanmasını gerektirir. Ayrıca, işletmenin yeni kurulmuş olması, büyüme, yeni teknik ve yöntemlerin ortaya çıkması ve benzeri gelişmeler karşısında, işletmeler zorunlu olarak dış kaynaklara ihtiyaç duymaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 176 ).

İşletmelerin işgören sağlamada kullanabilecekleri çok çeşitli dış kaynak yöntemleri vardır. Bunların başlıcaları; ilan ve reklâmlar, doğrudan-düzensiz başvurular, eğitim kuruluşları, sendikalar, meslek birlikleri, taşeron kiralama, iş kurumu, mevcut işgörenin tavsiyeleri, özel insan kaynakları danışmanlık büroları ve internettir.

### 1.2.2.1 İlan ve Reklâmlar

Gazete, dergi, mesleki dergiler gibi yazılı iletişim araçları ile radyo, TV gibi sözlü iletişim araçları, işgören sağlamada en yaygın kullanılan yöntemlerdendir. Maliyeti yüksek bir yöntem olmasına karşın, geniş bir kitleye ulaşılmasına imkân vermesi açısından tercih edilen bir yöntemdir. Buradaki ilan ve reklâmlar, işgücü pazarındaki sadece işsiz kişilere değil, aynı zamanda başka yerlerde çalıştığı halde, daha iyi iş imkânları elde etmeyi arzulayan insanlara da ulaşma imkânı vermektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 117). İlan ve reklâmlarda dikkat edilmesi gereken birkaç nokta vardır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 101):

- İş, açık bir şekilde ortaya konmalıdır.
- İşletmenin pazardaki durumu ve saygınlığı olabildiğince vurgulanmalıdır.
- Görevin sağlayacağı ücret, ödül ve yan ödemeler ile sosyal faydalar belirtilmelidir.
- Çalışma yeri, branşı, işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır.
- Adayda aranan özellikler, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve gerekli yetenekler açıkça belirtilmelidir.
- Görevin üstünlüğü, ayırt edici yönü, işin çekiciliği vb. vurgulanmalıdır.

### 1.2.2.2 Doğrudan-Düzensiz Başvurular

İşletmelerin işgören ihtiyacı olmasa dahi, iş arayan kişiler zaman zaman kendileri için

uygun gördükleri işletmelere başvuruda bulunmaktadırlar. Bu başvurular özellikle kamuoyunda iyi bir imaja sahip işletmeler açısından önemli bir kaynak oluşturur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.101).

### **1.2.2.3 Eğitim Kuruluşları**

Büyük işletmeler, genç, dinamik ve zeki öğrencileri kendi işletmelerine çekmek için bu öğrencilere okulları vasıtasıyla ulaşmaktadırlar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 117). Bu durum, öğrenci açısından da genellikle istenen bir iş bulma şeklidir. Ayrıca işletmelerin öğrencilere staj imkânları sunması ve bazı öğrenci etkinliklerini maddi-manevi desteklemeleri, burs vermeleri ve kariyer günleri gibi faaliyetler de bu sürecin gelişmesine katkı sağlamıştır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 102).

### **1.2.2.4 Sendikalar**

İşçi sendikaları, faaliyette buldukları işletmelerin işgören ihtiyaçlarını karşılamada zaman zaman önemli bir rol oynayabilmektedir.

### **1.2.2.5 Meslek Birlikleri**

Muhasebe, mühendislik, sağlık hizmetleri, eğitim gibi alanlarda, mesleki birlik ve gelişmeyi sağlamayı amaçlayan bu kurumlar, işletmelerden gelen açık iş bilgilerini değerlendirerek üyelerini bilgilendirmekte veya işletmelere doğrudan üyelerinin işe alınması için başvuruda bulunabilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 117).

### **1.2.2.6 Taşeronluk Firmaları**

Taşeronluk, geçici işler için işgörenin kiralanmasıdır. Burada işe alınan işgören, aslında kiralayan firmanın kadrolu elemanıdır. Bu yöntem özellikle işgücü maliyetlerini düşürmek ve kadrolu işgören çalıştırmanın bazı sakıncalarını gidermek açısından tercih edilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 102).

### **1.2.2.7 Mevcut İşgörenin Tavsiyeleri**

İşgören ihtiyacı duyan işletmeler için, halen o işletmede çalışanların çevresi de önemli bir

kaynak durumumdadır. Bu yöntem, işletmede uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulması açısından da tercih edilen bir yöntemdir. Ayrıca, referanslar güvenilir olduğundan, işletmeye bazı avantajlar sağlayan bir yöntemdir.

#### **1.2.2.8 Danışmanlık Şirketleri**

Danışmanlık şirketleri, işletmelere, eğitim, işgücü ihtiyacının belirlenmesi ve giderilmesi gibi konularda hizmet vermektedir. İşletme, bir pozisyon için özellikle teknik eleman veya üst düzey yönetici arıyorsa, iş belirli bir alanda uzmanlığı gerektiriyorsa, danışmanlık şirketlerinden yardım alınabilir (Fındıkçı, 1999, s. 179).

#### **1.2.2.9 İş Kurumu**

Eski adıyla İş ve İşçi Bulma Kurumu olan kurum 2000 yılında İş Kurumu adını almıştır. Kurum, kendisine bildirilen açık işler ile iş başvurularını toplayarak, iş ve işgörenlerin en iyi koşullarda bir araya gelmesi için çalışmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 116 ). Ayrıca İş Kurumu, iş arayanları bilgilendirici ‘İş Rehberi’ gibi çeşitli yayınlar da hazırlamaktadır.

#### **1.2.2.10 İnternet Siteleri**

Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle beraber internet önemli bir işgören kaynağı haline gelmiştir. İşletmeler hazırladıkları sitelerde “İnsan kaynakları” veya “İş başvuruları” gibi başlıklar altında iş arayanların doldurup işletmeye anında ulaştırabilecekleri formlar sunmaktadır. Bu yöntem doğrudan-düzensiz başvurular kapsamında da ele alınabilir. Ayrıca internette işletmelerin açık iş ilanlarını yaptıkları ve adayların başvurularının iletilebildiği çeşitli kariyer siteleri oluşturulmuştur. Bu yöntemle işletmeler kendilerine geniş bir aday havuzu oluşturma imkânına kavuşmuşlardır.

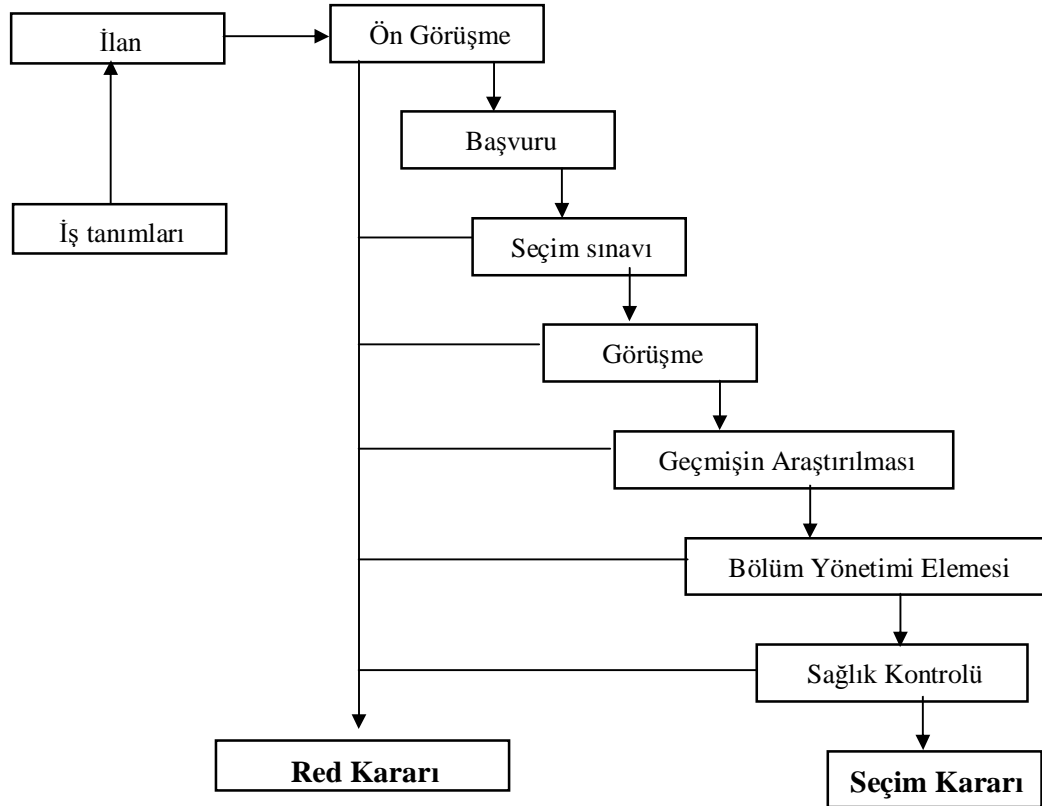
### **1.3 İşgören Seçim Süreci ve Aşamaları**

İşgören seçim süreci, oluşturulan aday potansiyelinin iş gereklerine göre değerlendirilerek, adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği süreçtir. İşgören seçimi, bir dizi aşamayı



içermekte ve bu aşamaların sayısı işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Şekil 1.1'de izlenebilecek örnek bir seçim süreci gösterilmiştir. Her aşama sonunda bir kısım adayın elenmesi, bir kısmının da diğer aşamaya geçmesi söz konusudur.

Seçim kararının kalitesinin yüksek olması için yöneticilerin her aşamaya oldukça fazla özen göstermesi gerekmektedir. Bir aşamada yapılabilecek hata veya ihmalin yanlış işgören seçimine yol açması önceden de belirtildiği gibi büyük para ve zaman kaybına yol açabilir.



Şekil 1.1 - İşgören seçim süreci aşamaları (Erdoğan, 1991, s. 11; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 119; Bingöl, 1998, s. 125)

### 1.3.1 İş tanımları

Bazı kaynaklara göre “etkili bir seçim sürecinin ilk adımı, iş tanımlarıdır” (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001, s. 95). İş tanımları veya iş analizi, işgörenin yapacağı iş için ihtiyaç duyacağı özellik ve yeteneklerin belirlenmesi, işin detaylarının sistemli olarak incelenmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991, s. 15). İş tanımları belirlenirken kelimeler çok iyi seçilmeli ve "iyi görünüm", "orta düzeyden yüksek eğitim" gibi genellemelerden kaçmalıdır. Her iş pozisyonu için gerekli bilgiler farklılık gösterecektir. Aşağıda bunun örnekleri verilmektedir

(Aldemir, Ataol ve Budak, 2001, s. 96–97; Erdoğan, 1991, s. 27):

1. **Fiziksel Özellikler:** İş açısından kişide aranacak fiziksel özelliklerin belirtilmesidir (Boy, yaş, cinsiyet, sağlık durumu, iş için gerekli dış görünüm, konuşma özellikleri gibi).
2. **Zihinsel Özellikler:** Her iş için gereken zihinsel özellikler farklı olabilir. Bazı işlerde aritmetik işlem yeteneği, bazı işlerde hızlı düşünme yeteneği gereklidir. Kişinin eğitim gördüğü okulun kazandırdığı zihinsel özelliklere göre belirlenebilir.
3. **Duygusal Özellikler:** Başarı için, adaylarda diğer insanlarla çalışma, diğer insanları etkileme, kendine güven, emir verebilme gibi bazı özellikler gerekecektir.
4. **Diğer Şartlar:** Bu iş için gerekli olan diğer özel şartları belirtir: Evli-bekâr, erkek-kadın olması, belirli bir yerde yaşaması, yurtiçi/yurtdışı seyahatlere gidebilme gibi.

Bu bilgiler ışığında işgören ihtiyacı duyan bölüm yöneticisi Tablo 1.1’de verilen örneğe benzer bir işgören istek formu hazırlayarak insan kaynakları bölümüne iletir. Böylece ihtiyaç duyulan pozisyon için başvuruların sağlanmasına ilişkin süreç başlatılmış olur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 97).

**Tablo 1.1 - İşgören istek formu (Kaynak: Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 97)**

<b>İŞGÖREN İSTEK FORMU</b>		
<b>İhtiyaç Duyulan Birim:</b>		<b>İhtiyaç Duyulan Tarih:</b>
<b>Görev Ünvanı:</b>		<b>Cinsiyet:</b>
<b>Eğitimi:</b>		<b>Yaş:</b>
<b>İş Deneyimi ve Süresi:</b>		<b>Medeni Durumu:</b>
<b>Yabancı Dil Bilgisi:</b>		<b>Bilgisayar Bilgisi:</b>
<b>İş İçin Gerekli Diğer Özellikler:</b>		
<b>Pozisyonun Tanımı ve İstenilen Nitelikler</b>		
<b>ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ</b>	<b>ONAYLAYAN BÖLÜM YETKİLİSİ</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ</b>
<b>Tarih:</b>	<b>Tarih:</b>	<b>Tarih:</b>
<b>İmza:</b>	<b>İmza:</b>	<b>İmza:</b>

### 1.3.2 Duyuru

İşgören seçim sürecindeki önemli aşamalardan birisi duyurudur. İşletmenin, buraya kadar yaptığı planlamalar ve iş tanımlarını tamamen kendi bünyesinde yürüttüğü faaliyetlerdir ve geriye dönülmesi mümkün çalışmalardır. Duyuru aşamasında faaliyet ilk olarak işletme dışına taşınmaktadır. Bu nedenle bu aşama için acele edilmemeli ve ihtiyacın uygun araçlarla duyurulması sağlanmalıdır. Duyurunun hazırlanmasında bazı noktalara dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 1999, s. 186):

- Duyuru, işgören ihtiyacını tam olarak içermelidir.
- Aranan işgörenlerde istenen temel özellikler belirtilmelidir.
- Duyuruda;
  - § İşin adı
  - § İşletmenin adı, varsa logosu
  - § İş için gereken temel şartlar (eğitim, deneyim, yabancı dil vb.)
  - § İşin gerektirdiği temel özellikler
  - § Başvurunun nasıl yapılacağı, son başvuru tarihi
  - § İşyerinin telefon, adres ve diğer iletişim bilgileri
 yer almalıdır.

Duyurular günümüzde genellikle internet üzerindeki kariyer siteleri, televizyon, gazeteler, dergiler, sektör yayınları, bültenler, el broşürleri, duvar afişleri gibi araçlarla yapılmaktadır.

### 1.3.3 Ön Görüşme

Seçim sürecinde ikinci aşama, daha önce oluşan aday birikimi içinde yer alan kişilerle ön görüşme yapılmasıdır. Bu görüşmedeki temel amaç, açık olan işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir. İş gereklerinin ayrıntılı biçimde belirlenmemesi durumunda, hangi adayların eleneceği kararı nesnel nitelik göstermeyecektir. Ön görüşme sırasında yalnızca adaylardan bilgi alınmaz, adaya da iş ve örgütle ilgili bilgi de verilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 120 ).

### 1.3.4 Başvuru Formu Doldurma

Ön görüşme sonucunda, nitelikleri işin gereklerine uygun bulunan aday grubuna başvuru belgeleri verilir. Bu işlemin amacı adaylardan daha fazla bilgi toplanmasıdır. Verilen



<b>MESLEĞİNİZ İLE İLGİLİ KATILDIĞINIZ KURS VE SEMİNERLER:</b>				
<b>Kurs veya seminerin adı</b>		<b>Düzenleyen Kuruluş</b>	<b>Süresi</b>	
1-				
2-				
3-				
<b>İŞ TECRÜBESİ</b>				
<b>İşyerinin Adı/Ünvanı</b>	<b>Göreviniz</b>	<b>Giriş Tarihi</b>	<b>Çıkış Tarihi</b>	<b>Ayrılış Nedeni</b>
1-				
2-				
3-				
<b>YETENEKLER, İLGİ ALANLARI VE DİĞER BİLGİLER</b>				
Bilgisayar bilgisi :				
İlgi alanlarınız, sosyal faaliyetler :				
Üye olduğunuz dernek, vakıf vb. :				
Aldığınız Ödüller :				
Eklemek istediğiniz bilgiler :				
<b>REFERANSLAR</b>				
<b>Adı Soyadı</b>	<b>Şirketi</b>	<b>Görevi/Mesleği</b>	<b>Telefon</b>	
1-				
2-				
3-				

İşletmenin bu aşamada işin gerekleri ile ilgili kişisel boyutları ölçen testler geliştirmesi ve adaylara bunları uygulaması gereklidir. İşin gereklilikleri ile uyumlu olmayan testlerin, ne kadar geçerli ve güvenilir bilgi sağlasa da yararlı olmayacağı, yanlış seçim kararına yol açabileceği söylenebilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 120 ).

### 1.3.6 Görüşme (Mülakat)

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğü'nde mülakat "bir işe alınacak elemanlar arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme" biçiminde tanımlanmıştır. Seçim sürecinde kullanılan testlerin etkin bir biçimde gelişmesine rağmen, iş

görüşmesi hemen hemen tüm işletmelerde kullanılmaya devam eden tek en önemli seçim aracı olarak kalmıştır (Bingöl, 1998, s. 127). Bu konu ileride “İşgören Seçiminde Kullanılan Araçlar ve Yöntemler” başlığı altında daha detaylı ele alınacaktır.

### **1.3.7 Geçmişin Araştırılması**

Nihai seçim kararı verilmeden önce, işgörenin geçmiş iş yaşantısı ile ilgili bilgilerin toplanması yararlı olmaktadır. İşe başvuranların çoğunun işe girme konusunda sabırsız olmasından dolayı, birçoğu yetenekleri veya deneyimleri ile ilgili bilgilerde yanıltıcı veya asılsız beyanlarda bulunabilmektedir. Bu eğilim, işverenlerin adayların verdiği bilgilerin doğruluğunu araştırmak üzere çeşitli makul yöntemleri kullanmasına neden olmaktadır (Bingöl, 1998, s. 130). Bu aşama adayın referanslarının kontrol edilmesi, daha önce çalıştığı işler, eğitim düzeyini gösteren belgeler, adli sicili, referans mektupları gibi belgelerin doğruluğunun saptanmasını içerir. Fakat referans mektupları seçim kararında yanılgılı sonuçlar doğurabilmektedir. Zira adaylar, kendilerini önceki işlerinde destekleyen kişilerden gerçek durumu yansıtmayan referans mektupları alabilmektedirler. İşgören seçim kararını verenler, referans mektuplarında adaylar için olumsuz ifadeler bulunması durumunda dikkate almakta, tersi durumda ise fazlaca önemsememektedirler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 121).

Gizlilik ve güvenilirlik gibi unsurların gerekli olduğu bazı durumlarda işletmeler, işgörenin adli sicilini incelemek gereksinimi de duymaktadırlar. Örneğin bankacılık, istihbarat, güvenlik hizmetleri gibi işlerde çalışacak kişilerin adli sicilinin araştırılması sıradan bir işlem haline gelmiştir. Bu amaçla seçim kararı verilmeden önce gerekli kuruluşlardan bilgi istenmektedir.

### **1.3.8 Bölüm Yönetimi Elemesi**

Bölüm yöneticisi, adayların teknik yeteneklerini, potansiyelini ve işe uygun olup olmadığını en iyi değerlendirecek kişidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 121). Ayrıca daha önceki aşamaları başarıyla geçen aday sayısı, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören sayısından fazla olabilir Bu nedenlerle bu görüşme nihai seçim kararının alınmasında önemli rol oynar.

### **1.3.9 Sağlık kontrolü**

Sağlık kontrolü genellikle masraflı olması ve işe alımdan hemen önce yapılması nedeniyle

işgören seçim sürecinin son aşamalarındandır (Bingöl, 1998, s. 132). Bu aşamada adayın sağlık durumunun işin gerekleri ile uyumlu olup olmadığı belirlenmektedir. Bu amaçla adaylar işletmede çalışan hekimler ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar.

Sağlık incelemesi, yalnızca işgören seçimi amacıyla değil, bir takım yasal zorunlulukları yerine getirmek ve mevcut işgörenlerin sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu yolla, bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin örgütte istihdam edilmesi engellenebilir ve böylece mevcut işgörenlerin sağlık düzeyinin, dolayısıyla da verimliliklerinin korunması sağlanabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 121). Bütün bunların yanında, daha sonra meydana gelebilecek kazalar sonrası gerekli hallerde mahkeme veya ilgili kurum ve kuruluşlara sunulmak üzere işgörenin fiziksel durumunu belirlenmesi de söz konusu olabilmektedir.

### **1.3.10 Seçim Kararının Alınması**

Adayların buraya kadar geçtiği aşamalardan elde edilen tüm bilgiler derlendikten sonra nihai seçim kararı verilir, işgören işletmeye alınır.

Seçim kararını almak için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Her adayla ilgili bilgilerin informal biçimde incelenmesi ve öznel olarak karar verilmesi söz konusu olabilir. Yeterli miktarda bilgi toplanması durumunda bu yöntemin kullanılmasına gerek olmadığı gibi, kullanılması da hatalı sonuçlara yol açabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 122). Bir diğer yöntemde, elde edilen bilgiler ışığında adaylara verilen puanlar, belirlenen katsayılarla ağırlıklandırılarak her adayın toplam puanı bulunur ve bu puana göre adaylar sıralanarak en fazla puan alan aday işe kabul edilir. Üniversitelerde başarı notunun hesaplanması da bu tür bir uygulamaya benzer. Örneğin öğrencilerin birinci vize sınavlarında aldıkları notların % 40'ı ile final sınavında aldıkları notun % 60'ı toplanarak başarı notu belirlenebilmektedir.

## **1.4 İşgören Seçiminde Kullanılan Araçlar ve Yöntemler**

Sağlıklı bir işgören seçim kararı alabilmek için adaylardan gerçek ve yeterli derecede bilgi toplanması gereklidir. İşgören seçim kararına ulaşmak için başlıca şu veri toplama ve ölçme araçlarından yararlanılmaktadır:

### 1.4.1 Testler

Testler, daha önce belirtildiği gibi, bireyin bedensel ve zihinsel yeteneklerini ölçmede kullanılmaktadır. Test yöntemi yaygın olarak kullanılmakta, hatta bazı gelişmiş ülkelerde çok özel bilgi sınavlarının dışında seçim sınavı yapılmamakta, adayların analizi özel olarak geliştirilmiş psikoteknik testlerle yapılmaktadır (Erdoğan, 1991, s. 55). Bu testler adayların niteliklerinin nesnel biçimde ölçülmesini hedeflemektedir. Testleri önce kişisel ve grup testleri olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bir diğer sınıflandırma aletli testler, kâğıt-kalem testleri şeklinde yapılabilir ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)). En önemli gruplandırma ise zekâ, kişilik, ilgi ve başarı testleri şeklindedir.

#### 1.4.1.1 Zekâ Testleri

Zekâ, ilişkileri kavrama yeteneği, tecrübelerden yararlanarak öğrenme yeteneği olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991, s. 61). Zekâ testleri, zihinsel kapasiteyi ortaya koymaktadır. Zekâ testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım, zekâ puanı yüksek kişilerin, zekâ puanı düşük kişilerden daha hızlı biçimde işleri öğreneceği, araç-gereçleri daha kolay kullanacakları ve istenen sonuçlara kolay varacakları varsayımdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 123). Genel zekâ, oldukça iyi bilinen Zekâ Düzeyi (IQ) puanı ile ölçülmektedir.

#### 1.4.1.2 Kişilik Testleri

Kişilik testleri, belirgin bireysel özelliklerden olan kişiliği analiz etmeye yöneliktir (Erdoğan, 1991, s. 61). Kişiliğin ölçülmesinde ve tanımlanmasında tercih edilen iki genel uygulama bulunmaktadır. Birincisi adayın kendiliğinden oluşturduğu kişilik envanterleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda adayın kişiliği, iki seçeneqli (evet-hayır) soruların yanıtlanması ile belirlenmektedir. Bu testler, kişiliğin belirli özelliklerin bileşimi olduğu varsayımına dayanmakta ve amaç da, 'baskıcı-izin verici', 'bağımlı-bağımsız' gibi kişilik özelliklerini belirlemektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 124). Test sonuçları genel kişilik profilini gösterir. Kişilik ölçümü ve tanımlanmasında ikinci yaklaşım projektif teknikleri içermektedir. Projektif testlerde, ayrı ayrı kişilik özellikleri üzerinde durulmaz, asıl önemli olan bütün olarak kişilik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu testler, uygulanmaları bakımından uzun süre ve deneyimli psikologları gerektirmektedir. Yaygın olan projektif testler Rorschach Mürekkep Testi ve Tematik Algı Testidir. Bu testler normal olmayan, sapkın kişilikleri belirlemek için geliştirilmişlerdir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 124).



### 1.4.1.3 İlgi Testleri

İşgören seçimi alanında kullanılan bir diğer test türü ilgi testleridir. İlgi testleri, bireyin hangi tür bilgi ve eylemlerin öncelikle ilgisini çektiğini açığa çıkartmak için kullanılmaktadır. Bu testler işgören adaylarının ilgi alanlarının analiz edilebilmesini ve bu alanlardaki yeteneklerinin ölçülmesini sağlamaktadır. Ayrıca mesleki danışmanlık, kariyer planlaması ve iş tatmini ile ilgili sorunların çözümüne yönelik amaçlar için de kullanılabilen ilgi testlerinin en sık kullanılanları, Strong'un Mesleki İlgi Anketi (VIB) ve Kuder Tercih Bildirim testleridir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 124).

### 1.4.2 Görüşme

İşgören seçimi kararının alınmasında kullanılan bir diğer önemli yöntem de görüşmedir. Görüşme, belirli bir iş pozisyonu için başvuran adayların o iş için uygun bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilmektedir. Görüşmeyi yapan uzman ya da yönetici, adaya yönelttiği sorulara aldığı cevaplarla adayın iş yapabilme gücünü ölçmektedir. İşgören seçimi tek yönlü bir süreç değildir; yalnızca işverenin adaylar arasından seçim yapmasını değil, aynı zamanda adayın da işletmeyi seçmesi söz konusudur. Bu nedenle görüşmecinin bir amacı da, adaya, işletme, iş, yönetim politikaları gibi konularda bilgi verilmesidir. Görüşmede izlenen bir diğer amaç, örgüt ve yönetime yönelik olarak adayda iyi bir izlenim yaratılmasıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 125). İşgören seçiminde kullanılan değişik görüşme teknikleri şunlardır:

#### 1.4.2.1 Planlı görüşme:

Bu yöntemde, görüşme öncesinde tercihen bir uzman grubu adaylara sorulacak soruları hazırlar. İş gerekliliklerine göre belirlenen bu sorular her adaya aynen sorulur ve verilen yanıtlar işaretlenir. Sorular, cevapları kısa olacak şekilde hazırlanır. Bu tür görüşmede, adaya aşağıdaki gibi bir soru yöneltilerek, adayın eğilimi belirlenmeye çalışılır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 126):

Aşağıdaki seçeneklerin hangisi sizin bu alanda çalışma konusundaki duygularınızı yansıtmaktadır?

- Hoşlanacağımı sanmıyorum.
- Sanırım iyi olacak.

- Oldukça iyi olacağını düşünüyorum.
- Çekici olmalı.
- Eminim bu alanda çalışmaktan çok hoşlanacağım.

Planlı görüşmelerden ortaya çıkan sonucun güvenilirlik analizi daha kolay yapılabilmekte ve adayların karşılaştırılması da daha nesnel olarak yapılabilir (Erdoğan, 1991, s. 68).

#### 1.4.2.2 Plansız Görüşme

Bu görüşme yönteminde, görüşmeci, bilgi toplamaya yönelik olarak bir görüşme planı veya sorulacak soruları kesin olarak belirlenmez. Görüşmeci genel sorularla görüşmeye başlar, aday bu sorulara yanıt verdikçe, adayın daha fazla konuşması için onu isteklendirir. Burada görüşmecinin asıl amacı adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışmaktır. Bu genel sorulara örnekler aşağıda verilmiştir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 127) :

- Kendinizi bize anlatır mısınız?
- Gelecekle ilgili mesleki planlarınız nedir?
- Son işinizle ilgili bilgiler verir misiniz?
- Öğrenci iken hangi etkinliklere katıldınız, en çok nelerden hoşlanırdınız?
- Zamanınızı nasıl değerlendirmektesiniz, hobileriniz nelerdir?

Plansız görüşmeyi başarıyla gerçekleştirmek için görüşmecinin adayın konuşmasını kesmemesi, onunla tartışmaya girmemesi, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Fakat bu yöntemin sonucunda önemli olan, görüşmecinin aday hakkındaki görüşüdür. Plansız görüşmelerde genellikle her görüşmecinin adayda biraz kendi özelliklerini aradığını söyleyebiliriz (Erdoğan, 1991, s. 68).

#### 1.4.2.3 Yarı Planlı Görüşme

İşgören seçimi sürecinde görüşme aşamasını biraz daha tutarlı yapabilmek isteyen işletmeler genellikle yarı planlı görüşme yöntemini tercih etmektedir. Bu yöntemde öncelikle ana sorular hazırlanır. Adaylara yöneltilecek olan bu tipik sorulara örnekler aşağıda verilmiştir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 126):

- Gelecekteki mesleki planlarınız nelerdir?
- Neden bu çalışma alanını seçtiniz?
- Gelecek 5 yıl içinde ne yapmayı umuyorsunuz?

Adaylara başlangıçta bu sorular sorulmakta, alınan cevaplara göre gerekli ise ek sorularla farklı bilgiler elde edilebilmektedir. Yarı planlı görüşme, görüşmeciye ve adaya daha fazla özgürlük tanımakta; planlı görüşmenin getirdiği sınırlamaların etkileri giderilmektedir. Yarı planlı görüşme, en sık kullanılan görüşme yöntemidir.

#### **1.4.2.4 Baskıcı Görüşme**

Bir diğer adı da stres mülakatı olan bu görüşme yönteminde, adaya kısa bir zaman dilimi içinde birçok soru sorulur ve ani cevaplar alınmaya çalışılır (Erdoğan, 1991, s. 71). Baskıcı görüşmelerde gerilim, görüşmecinin, sinirli biçimde adayın yanıtlarına tepki göstermesi, sık sık sözünü kesmesi, adayın kişisel özelliklerine yönelik eleştiriler getirmesi, gibi yollarla yaratılır. Amaç adayın gerilimli ortamda gösterdiği tepkilerin belirlenmesi ve ölçülmesidir. Özellikle koruma, güvenlik ve danışma hizmetlerinde çalışacak adayların seçiminde, baskıcı görüşme yöntemi iyi sonuçlar verebilmektedir (Erdoğan, 1991, s. 71).

#### **1.4.2.5 Grup Görüşmesi:**

Bazı durumlarda adaylar grup halinde görüşmeye alınabilir. Genellikle adaylar yan yana, yüzleri görüşmeciye dönük olacak şekilde oturtulmakta ve önceden saptanan bir konu üzerinde tartışmaları istenmektedir. Bu yöntem görüşmecinin birden fazla adaydan aynı anda bilgi almasını ve işletme, iş ile diğer konularda onları ayrı ayrı bilgilendirmemesi nedeniyle zaman açısından tercih edilebilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 127).

#### **1.4.2.6 Kurul Görüşmesi:**

Özellikle kamu kurumlarında, askeri örgütlerde ve üniversitelerde yaygın biçimde kullanılan bu yöntemde birden fazla görüşmeci, tek bir adaya soru yönelmektedir. Bu yöntem işin gereklilikleri açısından farklı uzmanların görüşlerinin gerekli olduğu durumlarda kullanılır. Ayrıca, adayın, ofis ofis dolaşarak farklı uzmanlarla tek tek görüşmesine de gerek kalmamaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 128).

### 1.4.3 Başvuru Belgeleri

İşgören adaylarıyla ilgili bilgi toplamada en yaygın kullanılan araçlardan birisi de başvuru belgeleri veya iş istek belgeleridir. Başvuru belgelerinin içerik ve şekli, işin gerekliliklerine göre adaylardan istenilecek bilgilerin sayı ve niteliğine göre değişebilmektedir. Genel olarak başvuru belgelerinde adayın kişisel bilgileri, eğitim durumu, katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları, yabancı dil bilgisi ve iş deneyimi ile bilgileri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. İşletmeler bu formlar aracılığıyla adayın aynı zamanda yazı yazma ve sorulara anlaşılır biçimde yanıt verebilme yeteneğini belirlemek imkânını da elde edebilmektedir.

### 1.4.4 Değerleme Merkezleri

Değerleme merkezleri, işgören seçim sürecinde doğru adayı belirlemek, iş pozisyonuna en uygun işgöreni belirlemek amacıyla yapılan bir uygulamadır ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)). Adayların güçlü ve geliştirilebilecek yönleri saptanmaya çalışılır. Değerleme merkezleri, birçok ölçüte dayalı olarak, işgören davranışının standart olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım açıldığında değerlendirme merkezlerinin şu nitelikleri ortaya çıkar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 129):

- Değerleme merkezleri, birçok tekniği içermektedir,
- Birçok alanda eğitim alan değerleyiciler kullanılmaktadır,
- Değerleyiciler karara ulaşmak için tüm bilgiyi kullanmaktadır,
- Davranışların gözlemlenmesi ile değerlendirilmesi birbirinden ayrılmaktadır,
- Yalnızca iş analizi ile belirlenen boyutlar dikkate alınmaktadır.

Değerleme merkezleri, bir grup değerleyici tarafından, kapsamlı ve bütünlük gösteren teknikler dizisi kullanılarak adayların değerlendirilmesini içerir. Değerleme merkezleri uygulaması, yalnızca işgören seçimi sürecinde değil, eğitim, yükseltme, başarı değerlendirme ve kariyer geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de kullanılmaktadır. Değerleme merkezlerinde adayların, liderlik, planlama, örgütlenme, karar verme, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, girişimcilik ve analitik yetenekleri, gerilime direnme, yetki devri kullanımı, davranışsal esneklik, insan ilişkileri yeterliliği, özgünlük, kendi kendini kontrol etme ve genel potansiyeli değerlendirilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s. 129) . Bu sıralanan boyutlar, çeşitli teknikler kullanılarak belirlenmeye çalışılır. Değerleme merkezleri uygulamasında kullanılan teknikleri şöyle sıralayabiliriz:

**1. Gelen Evrak Sepeti Uygulaması:** Genel olarak gelen evrak sepeti uygulamasında, adaylardan kendilerini, bir yönetici pozisyonunda bulduklarını varsaymaları ve gelen kısa yazılmış belgeleri incelemeleri istenir. Bu belgeler doğrudan kendisi ile ilgili olabileceği gibi ilgisiz de olabilir. Adaya birkaç saat süre verilir ve kendisine verilen belgeleri değerlendirerek yazılı olarak cevaplandırmaları istenir. Bu uygulamanın sonuçları, daha sonra değerleyiciler tarafından gözden geçirilerek, adayların problem analiz etme ve çözme yeteneği, yaratıcılık, yönetim kontrolü, planlama ve organizasyon, inisiyatif kullanma, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilebilmektedir.

**2. Grup Tartışması:** Bu uygulamada adaylardan normalde 10'ar kişilik gruplar oluşturarak belirli sorun hakkında karara ulaşmaları beklenmektedir. Grup tartışmasında, yönlendirici olarak atanmış bir lider bulunmamaktadır. Değerleyiciler, adayları gözlemleyerek, hangilerinin liderlik davranışları sergileyerek grubu yönlendirdiğini ve grubun bu adaya gösterdiği tepkilerini saptar. Bu yöntem adayların problem çözme yeteneği, liderlik, iletişim becerileri, takım çalışmasına yatkınlığı, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmesine imkân vermektedir ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

**3. Testler:** Değerleme merkezlerinde adaylara bir dizi testler de uygulanabilir. Değişik testlerin (zekâ testleri, kişilik testleri vb) bileşimi şeklindeki test formları hazırlanır. Bu formların uzun olduğu durumlarda adayların testleri örgüt dışında yanıtlamaları da sağlanabilir.

**4. İşletme Oyunları:** Değerleme merkezlerinde adayların, daha çok üretim sorunlarını çözmeye yönelik potansiyelini belirlemek için işletme oyunları hazırlanabilir. Adaylara iş hayatında karşılaşılabilecekleri pazarlama, üretim, finans gibi konularında bir sorun belirtilmekte ve adayların işletmeyi etkileyecek kararları alması istenmektedir ([www.okyanusbilgiambari.com](http://www.okyanusbilgiambari.com)). Bu yöntemle adayın önceden belirlenen bir hedefe ulaşması istenmekte, bu sayede adayın sosyal becerileri ve istek seviyesi hakkında bir görüşe varılabilmektedir.

**5. Sunum:** Bu yöntemde adaydan yarım saat gibi bir süre içinde verilen dağınık bir problemi teşhis edip olayları anlayarak değerleyicilere bir sunum yapması istenir. Aday yeterli bilgi verip doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözümünü sunar ve değerleyicilerin sorularını yanıtlar. Bu sayede adayın gerçeklere uygun bir şekilde planlama ve öneri getirme

yani sentez yeteneği hakkında bilgi edinilmiş olur. Ayrıca bağlantı kurma ve ifade etme gibi özelliklerini de inceleme imkânı verir.

**Tablo 1.3 - İşgören seçim yöntemlerinin karşılaştırılması (Kaynak: Muchinsky, 1997, s. 129)**

Yöntem	Değerlendirme standartları			
	Geçerlilik	Doğruluk	Uygulanabilirlik	Maliyet
<b>Zeka Testleri</b>	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
<b>Kişilik Testleri</b>	Orta	Yüksek	Orta	Orta
<b>Mülakat</b>	Orta	Orta	Yüksek	Orta
<b>Değerleme Merkezleri</b>	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
<b>Başvuru belgeleri</b>	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük

Tablo 1.3’de yukarıda ele alınan işgören seçimin yöntemlerinin geçerlilik, doğruluk, uygulanabilirlik ve maliyet açısından karşılaştırması yapılmıştır. Bu tabloya göre geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek yöntemler değerleme merkezleri, başvuru belgeleri ve kişilik testleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca başvuru belgeleri ve mülakat yöntemlerinin, uygulanabilirliği yüksek ve maliyetleri uygun olduğundan daha çok tercih edildikleri görülebilmektedir.

## 2. İŞLETMELERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE İŞGÖREN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

### 2.1 İşletmelerde Performans Kavramları ve İşgören Performansı

Performans en genel tanımıyla, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır” (Akal, 2000, s.1). Diğer bir deyişle işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neyi sağlayabildiğinin, neye ulaşabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır (Baş ve Artar, s. 13). Örneğin bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi veya sıralamadaki yeri, bir üretim birimindeki üretim miktarı gibi (Akal, 2000, s.1).

Günümüzde işletmelerin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, işgören olduğunu, işgörenin öneminin işletmeye yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren temel olmasından kaynaklandığı görüşü ön plana çıkmaktadır. İşletmeler teknik olarak birbirleriyle benzer hatta aynı üretim sistemlerine ve iş akış süreçlerine sahip olmakla birlikte başarıları birbirlerinden çok farklı olabilmektedir. Bu farklılık her bir işletmenin sahip olduğu işgörenin kalitesi ve işletmede gösterdiği performanstan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işgörenin performansının düzenli olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi son derece önemli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirme, işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999, s. 297). Performans değerlendirme bireyin görevdeki başarısını, işindeki tutum ve davranışlarını, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2000, s.160).

İşgören, performans değerlendirmesi ile kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısını değerlendirir. Diğer yandan işletme, işgören ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, işgörenin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Bu bilgiler sonucunda işgörenin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Performans değerlendirme çok çeşitli

tekniklerle yapılabilir. Önemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır (Fındıkçı, 1999, s. 298). İşletmelerde performans incelenirken aşağıdaki kavramlardan da söz etmek gerekir:

### **1. Etkenlik (Effectiveness)**

Etkenlik, işletmenin toplam performans göstergesidir ve tanımlanmış işletme amaçlarına ulaşma derecesini belirleyen performans boyutudur (Akal, 2000, s.15). Etkenlik Benligiray'a göre "işlerin doğru yapılması" ile ilgilidir (Benligiray, 1999, s.9). Eğer işletme doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etken değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir. Etkenlik, dolayısıyla işletmenin çıktılarıyla ilgilenmektedir.

### **2. Verim veya etkililik (Efficiency)**

Verim kaynaklardan yararlanma düzeyini ölçen bir kavramdır. Mevcut olan potansiyelden ne kadarının kullanılabilirdiğinin ölçüsüdür. Etkenliğin tersine işletmenin girdileri yani kaynak tüketimi ile ilgilidir (Akal, 2000, s.20).

### **3. Verimlilik (Productivity)**

Verimlilik bir iş sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan kaynaklarının birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır. Genel tanımı ise doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmek ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmek şeklinde yapılabilir (Akal, 2000, s.24-25).

### **4. Kalite**

Kalite etkenliği sağlamada en itici güç rolünü oynar. Kalitenin en genel tanımı; sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, müşteri isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik standartlara uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesi şeklindedir.

Bugün işletmelerde ürün ve hizmet kalitesi anlayışından daha kapsamlı olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçilmiştir. Bu anlayış kalitenin geliştirilmesi için istatistikî süreç kontrolleri, kalite kontrol çemberleri, sıfır hata ve sıfır stok gibi yöntemlerin kullanılmasını beraberinde getirir. Kalitenin geliştirilmesi toplam kalite maliyetini, dolayısıyla toplam maliyetleri azaltır. İkinci önemli getiri gelişmiş-iyi kalite algılamasının pazardaki değeridir.



Bu iki olgu, işletmelerin performans değerlendirmelerinde önemli birer göstergedir (Akal, 2000, s.30-31).

## 5. Yenilik

Yenilik uzun dönemli, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Yeniliklerin mutlaka buluş olması gerekmez. Yenilikler pazara ve müşteriye yönelik olarak onların gereksinimlerinden yola çıkılarak ve sürekli “gelecekte nerede olmalıyız?” sorusu sorularak gerçekleştirilmektedir. Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi, yenilikçi ruhun varlığının ve alışkanlığının kazanılması ile mümkündür. Örgütte çalışanlar tıpkı maliyet-kâr sorumluluğu gibi, yeniliklerden sorumlu olma duygusunu da taşımalıdır. Yeniliklerin performansa etkisinin, yeniliklerin ne düzeyde gerçekleşiyor olduğunun belirlenmesi, işletmeler açısından önem taşıdığı için ölçümlerin bu konuyu da kapsamaması gerekmektedir (Akal, 2000, s.31-32) .

## 6. Çalışma Yaşamının kalitesi

Günümüzde ‘insan’ en önemli bir performans boyutu olarak ele alınmaktadır. Bunun sonucunda çalışma yaşamının kalitesi de önem kazanmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi, işletmede işgörenler ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, işgörenlerin çalışma yaşamının bu yönlerine ilişkin düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur (Akal, 2000, s. 35).

Yönetim bir işletmede çalışan herkesin farklı düşünce, istek ve gereksinimlerini ortak bir yol bularak (işletme ve işgören açısından) karşılamalı ve böylece işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminini sağlamalıdır.

## 7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr ve kârlılık toplam gelirler ve giderler arasında kurulan bir ilişkidir. Sadece kâr artışı kârlılık değildir. Kâr, bir işletmenin temel amacı değildir ama işletme çabalarının sonucunu gösterir ve işletmenin gelecek garantisidir.

Kârlılık, hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren temel bir kavramdır. İşletme verimli ve etken ise zaten kârlılık elde edilmiş demektir. Kârlılık bir dönemde elde edilen kârın, konulan sermayeye oranını tanımlayan bir göstergedir (Akal, 2000, s. 39).

Bütçeye uygunluk boyutu ise, sadece gider merkezleri durumunda olan sosyal kurumlar için geçerli olan bir performans göstergesidir. Çalışmaların planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gösterir ve bütçe kontrol teknikleri ile değerlendirilir (Akal, 2000, s.41).

## **2.2 Performans Değerlendirmesinin Önemi, Amacı ve Yararları**

### **2.2.1 Performans Değerlendirmesinin Önemi**

İşgörenlerin performansı toplu olarak işletmenin başarısına yansıtacak olduğundan performans değerlendirmenin önemini iki başlık altında daha ayrıntılı incelemek doğru olacaktır.

#### **2.2.1.1 İşletme Açısından Önemi**

İşgörenlerle ilgili etkili ve nesnel kararlar alabilmek, onların başarı ve başarısızlıklarını yakından izleyebilmek ve yeteneklerini geliştirici, düzeltici, değiştirici önlemleri zamanında alabilmek için performanslarının değerlendirilmesi gereklidir.

İşletme içerisinde yönetim kademelerinde kararlar alacak olan yöneticilerin doğru kararlar alabilmeleri ve bunun sonucunda başarı oranını yükseltip, işletmeyi amaçlarına ulaşma yolunda daha avantajlı bir konuma getirebilmeleri açısından performans değerlendirmenin yapılması çok önemlidir. Aksi takdirde hatalı veriler sonucu hatalı uygulamalar gerçekleşecek ve bundan sadece yönetici değil, işletme de zararlı çıkacaktır (Atılğan, 2002, s.131-132).

#### **2.2.1.2 İşgören Açısından Önemi**

İşgören, özellikle başarılı işgören, yapmış olduğu başarılı çalışmanın karşılığını görmek isteyecektir. İyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir işgören, huzursuzluk yaratan ve işe karşı ilgisiz olan işgörenle aynı tutulduğunu görürse, morali bozulur ve isteksizlik başlar. Bu nedenle değerlendirmeler işgöreni işe yöneltme ve güdüleme aracı olarak kullanılır. Değerlendirme sonunda işgören eksiklerini öğrenme ve bunları giderme imkânına sahip olacaktır ki bu da işletme verimliliğini artırır. Ekonomik ve psikolojik ödüllendirmelerle, işe özendirme ve işgörenin işletmeye olan güveninin artması sağlanır (Atılğan, 2002, s.132).

## **2.2.2 Performans Değerlendirmenin Amacı**

Performansı değerlendirme nin asıl amacı; işletmedeki işgörenlerin iyiden kötüye doğru sıralanması ya da işgörelere not verilmesi değil; örgütsel amaçların işgörelere tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların işgörelere tarafından asgari seviyede yerine getirilmesi ve iş tatmininin sağlanarak bu çalışma ortamının korunabilmesidir (Kaplan ve Palus, 1994, s. 167–168). Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen işgörelere gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak da temel hedefler arasında yer alır. Performans değerlendirme nin amaçlarını dört başlık altında ele almak mümkündür (Atılğan, 2002, s.131):

### **2.2.2.1 Yönetmel Amaçlar**

Performans değerlendirme ile işgörelere hakkında elde edilen performans düzeyi bilgileri ile işgörelere hakkında çeşitli kararlar alınması amaçlanabilir. Yapılan değerlendirme sonucunda yönetim, işgörelere hakkında terfi, prim, ücret artışı, transferler, işten çıkarma gibi konularda kararlar alabilir (Erdoğan, 1991, s. 157–158).

### **2.2.2.2 İşgörelere Geliştirme Amaçları**

Performans değerlendirme sonuçları işgörelere bildirildiğinde, işgörelere iş tanımlarında ve analizlerinde konulan standartlara ne ölçüde uyduğuna ilişkin geri bildirim sağlar. Bu sayede yeni işgörelere işletmenin görev ve performans beklentileri ile standartlarını anlamaları sağlanır. Bunun yanında performans değerlendirme sonucunda işgörelere mesleki eğitimle desteklenmeleri ihtiyacı ortaya çıkabilir. Sonuçlar yardımıyla şimdiki görevlerinde başarı gösteremeyen dolayısıyla görevlerini değiştirmesi gereken işgörelere, başarılı çalışmalarından dolayı daha fazla fayda elde edebilecekleri görevlere geçmeleri de sağlanabilir (Atılğan, 2002, s.132).

### **2.2.2.3 Kontrol ve Değerlendirme Amaçları**

İşgörelere yaptıkları işin kalitesinin izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi de bu amaçlardandır. Çalışma ve iş standartları korunamıyorsa işler basitleştirilebilir, işgörelere eğitilebilir, motivasyonları sağlanabilir veya işlerine son verilebilir (Atılğan, 2002, s.132).

### 2.2.2.4 Özgün Amaçlar

Genel amaçların dışında birtakım çok özel amaçlar da olabilir. Örneğin performans değerlendirme, araştırma amacına da hizmet edebilir. Taraf tutulmasını önlemek veya böyle bir izlenimi ortadan kaldırmak da bir diğer amaç olabilir. Çünkü terfiler ve ücret artışlarında taraf tutulduğu izlenimine varan işgörenin daha verimli ve yüksek moralle çalışması beklenemez (Atılğan, 2002, s.132).

### 2.2.3 Performans Değerlendirmenin Yararları

Yukarıda ele alınan bilgiler ışığında günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin sağladığı yararları; değerlendiren, değerlendirilen ve işletme açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canman, 1993, s. 35–36).

#### Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

- İşgörenlerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi,
- İşgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Var olan ve olası sorunların ortaya konması,
- İş birimi-örgüt hedefleri arasında iletişime olanak sağlanması
- Gelişme ihtiyaçlarının ve işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- Değerlendirme ve düzeltici önlemler için fırsat yaratması,
- İş tatminini artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlanması,
- İşgörenlerin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

#### Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

- Kendi iş tanımını, görevini belirleme ve açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İş tatmininin artması,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Güçlü ve zayıf yönleri öğrenebilme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle kendini geliştirme olanağı elde edebilme,
- Bireysel psikolojik bir ihtiyacın giderilmesi.

### **Örgüte Sağladığı Yararlar**

- İşgörenlerin, birimlerin ve örgütün performanslarının iyileştirilmesi,
- Kârlılığın arttırılması,
- Verimin arttırılması,
- Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- İşgören devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin arttırılması,
- İşgörenlerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Ücret yönetiminin gerçekçi bir şekilde planlanması ve daha yetenekli hale gelmesi,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik ihtiyacın giderilmesi.

## **2.3 Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme süreci üç temel faaliyeti içerir. Öncelikle örgütün ve işin temel hedeflerine göre performans standartları belirlenmelidir. Belirlenen bu standartlar işgörenlerin performansı için birer kriter oluşturacaktır. İkinci aşamada uygulanacak değerlendirme sistemi seçilerek işletmenin yapısına uyumlu hale getirilmelidir. Son aşamada da elde edilen bilgiler birtakım karar ve faaliyetlerde kullanılır (Erdoğan, 1991, s. 170). Performans değerlendirme sürecini ara adımları da içerecek şekilde aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

### **2.3.1 Kriterlerin Belirlenmesi**

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

Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Kriterlerin sayısal olması yanılgılara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlendirmeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır. Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan kriterler üç grupta toplanabilir (Uyargil, 1994, s. 26):

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler,
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler,
- Sonuçlara-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler,

### **2.3.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi**

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerekmektedir?” sorusunun karşılığı olan, kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerekmektedir?” sorusuna verilecek cevaptır. Performans standartları işte bu ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Uyargil, 1994, s. 29).

Performans standartları işgörenin ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir işgören için ayık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir (Uyargil, 1994, s. 30).

### **2.3.3 Değerlendiricileri Belirleme Süreci**

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı işletmenin yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır (Uyargil, 1994, s. 31). Değerlendirmenin kim

ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir.

### **2.3.3.1 Değerlendirmeyi Üstlerin Yapması**

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici içinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından değerlendirme yapıldığı da görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlendirmeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlendirmeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlendirmesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur (Uyargil, 1994, s. 31-32).

### **2.3.3.2 Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi**

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir form verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir. Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Yani çalışanlar performans değerlendirmelerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar (Zairi, 1994, s. 520).

### **2.3.3.3 Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması**

Aynı bölümde çalışan işgörenlerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile

birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir.

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken olumlu veya olumsuz yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil, 1994, s. 34).

#### **2.3.3.4 Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması**

Bir diğer performans değerlendirme modeli de işgörenlerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir (Uyargil, 1994, s.34).

#### **2.3.3.5 Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması**

İşgörenlerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşteriye sunulan formlar ile değerlendirilebilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, işletmenin amaçlarıyla tam olarak uyuşmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi insan kaynakları kararları için önemli bir girdi olabilir.

#### **2.3.3.6 360 Derece Değerlendirme**

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlendirmede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlendirmede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 169).

Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri birleştirerek işletmenin başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve



eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak, yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibariyle de örgütün tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi ve etkileşimini meydana getirir (Lepsinger ve Anntoinette, 1997, s. 97).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme yönteminde birçok işletme, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir (Lepsinger ve Anntoinette, 1997, s. 199).

## **2.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle işletmeler kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Acar, 2000, s. 65). Performans değerlendirmesi uygulamalarında kullanılan çeşitli yöntemler aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

### **2.4.1 İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi**

Uygulanması en kolay, en az zaman alan ve en ucuz yöntem olarak kabul edilebilir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işletmelerde kolaylıkla uygulanabilen yöntemdir. Bu yöntemi basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak ikiye ayırabiliriz. Basit sıralama yönteminde değerleyici astlarını en iyiden en kötüye doğru sıralar. Basit sıralamaya oranla daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğerleriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıa karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı  $n \times (n-1) / 2$  formülü ile bulunabilir (Uyargil, 1994, s. 37). Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması formülden de görülebileceği gibi karşılaştırma sayısını arttıracadından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır.

Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, performans farklılıklarının derecesi de tam olarak anlaşılamamaktadır. Ancak bazı işletmeler, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır (Uyargil, 1994, s. 38).

**Tablo 2.1 - İkili karşılaştırma yöntemi (Kaynak: Zairi, 1994, s. 520)**

İşe Göre Değerlendirme

Yaratıcılığa Göre Değerlendirme

Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed	Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Bob	-		-	-	-	B Bob	+		-	+	+
C John	-	+		+	-	C John	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E Ed	+	+	+	-		E Ed	+	-	-	+	

↑  
Bob daha iyi

↑  
Art daha iyi

+ Daha iyi

- Daha kötü

## 2.4.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi

İşletmelerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici çalışanları aşağıdaki gibi derecelere ayırabilir (Uyargil, 1994, s. 39).

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

Bu yöntemde de genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınır. Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir (Zairi, 1994, s. 503).

## 2.4.3 Değerlendirme Skalaları Yöntemi

### 2.4.3.1 Değerlendirme Faktörleri

Değerlendirme skalaları yönteminde işgörenlerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterlere değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri adı verilir. Değerlendirme faktörleri üçe ayrılır: Değerlendirilen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler (Uyargil, 1994, s. 41).

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye uygun olmayışı değerlendiricilerin bazı hatalar yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları

değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmeli, öncelikli olarak seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakârlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması değerlendirmede bazı hatalara neden olacaktır (Uyargil, 1994, s. 42).

#### 2.4.3.2 Faktörlerin Tartılandırılması

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm işgörenleri tek bir form ile değerlendirmek çeşitli sorunlar çıkarabilir. Özellikle, yönetici olanlar ile yönetici olmayan işgörenler arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki ya da daha çok sayıda form geliştirerek farklı işgören gruplarını farklı kriterlerle değerlendirmeye çalışırlar (Uyargil, 1994, s. 42).

Bazen bu farklılıklar yapılan işlerin içerik ve özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, satış bölümündeki işgörenlerin performansının ölçülmesinde iletişim, ikna yeteneği gibi kriterler diğer kriterlerden daha fazla önem taşıyacaktır.

**Tablo 2.2 - Faktörlerin tartılandırılmasına bir örnek (Kaynak Uyargil, 1994, s. 43 )**

	<b>Memur</b>	<b>Şef</b>	<b>Md. Yrd.</b>	<b>Müdür</b>
<b>Çalışma davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin faktörler</b>	%50	%30	%30	%30
<b>Bilgi-beceri düzeyine ilişkin faktörler</b>	%50	%40	%30	%20
<b>Yönetmel becerilere ilişkin faktörler</b>	-	%20	%40	%50

Faktörlerin tartılandırılması işleminde eğer hareket noktası bulunduğu organizasyon kademesi ise, kişinin görev ünvanının yükselmesi ile; işinde kullandığı yönetmel becerilerinin öneminin artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev ünvanlarına göre farklı katsayılar belirlenecektir (Uyargil, 1994, s. 43).

Tablo 2.2’de üç farklı faktör grubuna çeşitli düzeylerdeki pozisyonlar için belirlenen

katsayılar görülmektedir. Örnekte, memurlar için çalışma davranışı, kişilik özellikleri ve bilgi-beceri düzeyi eşit ağırlıkta kabul edilmekte, diğer ünvanlarda ise, kişi yönetim kademelerinde yükseldikçe, yönetsel becerilerini değerlendiren faktörlerin nispi önemi giderek artmaktadır.

**Tablo 2.3 - Geleneksel değerlendirme skalası (Kaynak: Schneider ve Schmitt, 1986, s.103 )**

a. kalite	Yüksek <span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">ü</span> Düşük																																																																																					
b. kalite	Yüksek <span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">ü</span> Düşük 5 4 3 2 1																																																																																					
c. kalite	<span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">ü</span>																																																																																					
	Olağanüstü yüksek kalitede işçilik	Yapılan işin kalitesi genellikle üstün	İş için orta düzeyde kalite	Kalite dalgalanmalar gösteriyor	Kalite nadiren tatminkar																																																																																	
d. kalite	<span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">ü</span>																																																																																					
	Çok hatalı	Orta düzeyde hatalı	Zaman zaman hatalı	Hiç hata yapmıyor																																																																																		
e. kalite	5 4 3 2 1																																																																																					
f. kalite	Performans faktörleri	Performans düzeyi																																																																																				
		Sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz																																																																																	
	Doğruluk Tasarruf Düzenlilik		x																																																																																			
g. kalite	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">Yetersiz</td> <td colspan="5">Ortanın altı</td> <td colspan="5">Orta</td> <td colspan="5">Ortanın üstü</td> <td colspan="5">Mükemmel</td> </tr> </table>										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25																											Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın üstü					Mükemmel				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25																																																														
Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın üstü					Mükemmel																																																																		
h. Yapılan işin kalitesi	15 13 11 9 7 5 3 1																																																																																					
i. Yapılan işin kalitesi	Hatalı ürün sayısı düşük		Yaptığı iş genellikle O.K.		İşin sık sık kontrolü gerekiyor		Dikkatsiz ve hata yapar																																																																															
	Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendirin ve kontrol kayıtlarını da dikkate alın.																																																																																					
	Zayıf 1-6, Orta 7-8, İyi 19-25 <b>20</b>																																																																																					

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarının olumlu ve olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir (Uyargil, 1994, s. 45):

- Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak vermektedir,
- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze değerlendirmelere ulaşılabilir,
- Skaladaki sayısal değerlerle işgörenlere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda yararlanılması oldukça kolaydır,

#### 2.4.4 Kritik Olay Yöntemi

Aynı zamanda bir değerlendirici olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik önem taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesi şeklindeki değerlendirme yöntemidir.

Kayıtlar haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Olumlu davranış ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanır. Bu farklı renkte alanlarda yığılmaya göre değerlendirme yapılır.

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlendirmenin daha nesnel olması sağlanır. Gözlemler sonucu elde edilen veriler ilgili işgörene iletilmekte, bu sayede işgörenin kendisini geliştirmesi için fırsat verilmiş olur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlenirken tedirgin olabilirler (Uyargil, 1994, s. 49). Bunun yanısıra bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir.

Kritik olay yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin başarısı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı, doğru ve dürüst tanımlar yapabilmelidir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimine de dikkat edilmelidir. Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Tablo 2.4'de verilmiştir.

**Tablo 2.4 - Kritik olay tablosu (Kaynak:Sabuncuoğlu, 2000, s.179)**

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

#### 2.4.5 Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde ölçümü yapan kişi işgörenlere uygulamak üzere onların çeşitli nitelik ve davranışlarını içeren bir liste oluşturur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluları bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Tablo 2.6’da örnek kontrol (işaretleme) listesi formu görülebilir.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır (Uyargil, 1994, s. 49). Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayırmalar da vardır.

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

Tablo 2.5 – İşaretleme (Kontrol) listesi formu örneği (Kaynak:Sabuncuoğlu, 2000, s.187)

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

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin örgütle değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Uyargil, 1994, s. 50).

#### 2.4.6 Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre nesnel kriterlere dayanır. Bunlar verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi kriterler olabilir. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de aynı şekilde

kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Uyargil, 1994, s. 51).

#### 2.4.7 Standartlar Yöntemi

Direkt İndeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir (Uyargil, 1994, s. 51).

Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan işgörenlere uygulanması biçiminde bilinmektedir.

#### 2.4.8 Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin, hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir (Efil, 1999, s. 189). Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanısıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.

Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Zairi, 1994, s. 510-511):

1. **Örgütün Hedeflerinin Belirlenmesi:** Bir sonraki yıl için örgütün gelişme planının ve hedefleri belirlenir.
2. **Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi:** Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
3. **Bölüm Hedeflerinin Tartışılması:** Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve ihtiyaçlar belirlenir, işgörenlerin bölümlere göre dağılımı yapılır.
4. **Faaliyet Planlaması:** Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.



5. **Sonuçların Ölçümü:** Bölüm yöneticileri tüm işgörenlerin beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
6. **Geri Besleme:** Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, Amaçlara Göre Yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

## 2.5 Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendiren kişilerin nesnel ve önyargısız olacakları düşünülmüştür. Fakat gerçek hayattaki uygulamalara bu gerçekleşmemektedir. Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

### 2.5.1 Hale Etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak ve Diğerleri, 2000, s. 222).

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

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır (Fındıkçı, 1999, s. 305). Örneğin, yaratıcılık konusunda yüksek performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da çok başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip

değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Hale etkisinin önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatanın bilinçli olarak yapılmadığı varsayımıyla, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı düşünülmektedir (Uyargil, 1994, s.74-75).

### 2.5.2 Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler kişilere gerçek performanslarının üzerinde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler "kıt ya da bol notlu öğretmenlere" benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır. Bu hatalardan yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar (Uyargil, 1994, s. 76):

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam gibi olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- İşletmedeki standartların aşırı derecede düşük olması.

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

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- İşletmedeki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Belirli puanlara/derecelere yönelmenin başka bir çeşidi de değerlendiricilerin sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da sistemi yukarıda açıklanan olumlu ve olumsuz puanlara/derecelere yönelmek kadar olumsuz etkilemektedir. İşgörenlerin performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar, işgörelere ilişkin alınacak kararlarda hatalar yapılmasına neden olabilecektir. Özellikle üstün performans düzeyindeki kişilerin belirlenmesi güçleşecektir. Aynı şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan işgörenlerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır (Uyargil, 1994, s. 78-79).

### 2.5.3 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmesinin tüm bir dönemi kapsamı gerekmektedir. İşletmelerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yıl olarak belirlendiğinden, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç aylık döneme ilişkin olacaktır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Bu yöntemle unutkanlıktan kaynaklanan hatalar bir ölçüde önleyebilmektedir, fakat yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticiler özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan işgörelere geçmişteki hatalarını hatırlatmanın, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu işgöreni olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracağını düşünmektedirler. Ancak burada, eğer işgören her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından yine eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönembası ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz önünde bulundurmalıdır (Uyargil, 1994, s.79).

### 2.5.4 Kontrast Hatalar

Değerlendiriciler birçok kişiyi kısa bir süre içinde değerlendiriyorlarsa, arka arkaya yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Örneğin “vasat” bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi

olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Kontrast hataların önlenmesi için kişilerin karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilebilir (Uyargil, 1994, s. 80).

### **2.5.5 Kişisel Önyargılar**

Bazı değerlendiriciler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirmesine de yansıtırlar. Özellikle değerlendirici ile değerlendirilenin geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar bu tür kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdir. Benzer bir başka hata ise işletmenin bir birimi ya da işgörenlerin bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici işgörenlerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

### 3. KARAR DESTEK SİSTEMLERİ VE İŞGÖRENİN SEÇİMİ İLE PERFORMAN-SININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

#### 3.1 Karar Destek Sistemleri

İşletmelerin başarıları hızlı ve doğru kararlar alabilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Doğru kararların hızlı bir şekilde alınabilmesi için en önemli ihtiyaç, hızlı erişilebilen güvenilir bilgidir. Bu nedenle varlığını korumak ve devam ettirmek isteyen bir örgüt için bilgileri sistemli bir şekilde depolamak ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilir hale getirmek hayati öneme sahiptir. Bilgilerin depolandığı sistemler veritabanı olarak adlandırılır ve günümüzde büyük işletmelerde karar sürecinde kullanılan veri miktarının oldukça fazla olması nedeniyle veri ambarı teknolojisi kullanılmaya başlanmıştır. Bu teknolojinin amacı çok miktardaki hızla değişen ve artan verileri, belirli aralıklarla özetleme, temizleme, ayıklama teknikleri kullanılarak karar destek araçlarının kullanımına hazırlamaktır (Kılıç, 2003, s. 37).

Günümüzde bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla, bilgisayar destekli bilgi sistemleri, yönetim kararlarının alınmasında önemli bir araç haline almaya başlamıştır. Karar destek sistemleri de bir bilgi sistemi olup karar vericilere alacakları kararlarda destek sağlamaktadır. Karar destek sistemi genel olarak, yöneticilerin karar vermesine yardımcı olan etkileşimli bilgisayar tabanlı bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu sistem işletme geneline yayılmış, tüm kullanıcı gruplarının kurumsal yerel ağla birbirine bağlandığı bir sistem olabileceği gibi, bir yöneticinin odasındaki tek bir bilgisayarda çalışmak üzere tasarlanmış bir program da olabilir (Power, 1997, s. 1).

KDS'nin temelleri 1960'lı yıllarda atılmaya başlamıştır. Bu konudaki ilk kavramlar 1971'de M. Scott Morton tarafından "Management Decision Systems (Yönetim Karar Sistemleri)" başlıklı bir yazıda ele alınmıştır. Daha sonra gerek akademik, gerekse endüstriyel alanlarda araştırma-geliştirme ve uygulama çalışmaları hızla yaygınlaşmıştır (Kuruüzüm, 1998, s. 12). 1980 yılında Steven Alter doktora tezi çalışmalarının (1975-1977) sonuçlarını "Decision Support Systems:Current Practice and Continuing Challenge (Karar Destek Sistemleri:Mevcut Uygulama ve Devam Eden Mücadele)" isimli bir kitap olarak yayınlamış, KDS altyapısına ve uygulamalarına büyük katkılar sağlamıştır. Bir başka önemli adım 1982'de Ralph Sprague ve Eric Carlson'un "Building Effective Decision Support Systems (Etkili Karar Destek Sistemleri Kurmak)" isimli kitaplarıdır. Bu kaynakta KDS'nin veri

tabanlı, model tabanlı çerçeveleri derinlemesine ele alınmıştır. Ayrıca örgütlerin KDS'yi nasıl kurması gerektiği ve nasıl kurabileceğine ilişkin pratik ve anlaşılır bir bakış açısı sağlamıştır.

KDS, karar verme sürecinde yöneticilere yardım eden önemli bir araçtır. Bu süreç Simon Modeli'ne göre birbirini izleyen üç aşamadan oluşmaktadır (Simon, 1960, s.40-43):

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

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

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

### 3.2 Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri ve Kullanım Alanları

KDS veri-bilgi-karar sürecini Yönetim Bilişim Sistemi (YBS)'nin bıraktığı yerden karara taşımaktadır (Kuruüzüm, 1998, s. 12). İnsanlar farklı eğitim ve tecrübeye sahip olduklarından bu sistemlerin tanımları farklı olabilmektedir. Örneğin bir yönetici ile bilgi-işlemcinin bakış açıları farklı olacaktır (Kılıç, 2001, s. 43). Bu noktada KDS ve YBS'nin farklılıklarını ele almak yararlı olacaktır (Sprague ve Carlson, 1986, s.6-10):

YBS'nin öne çıkan özellikleri:

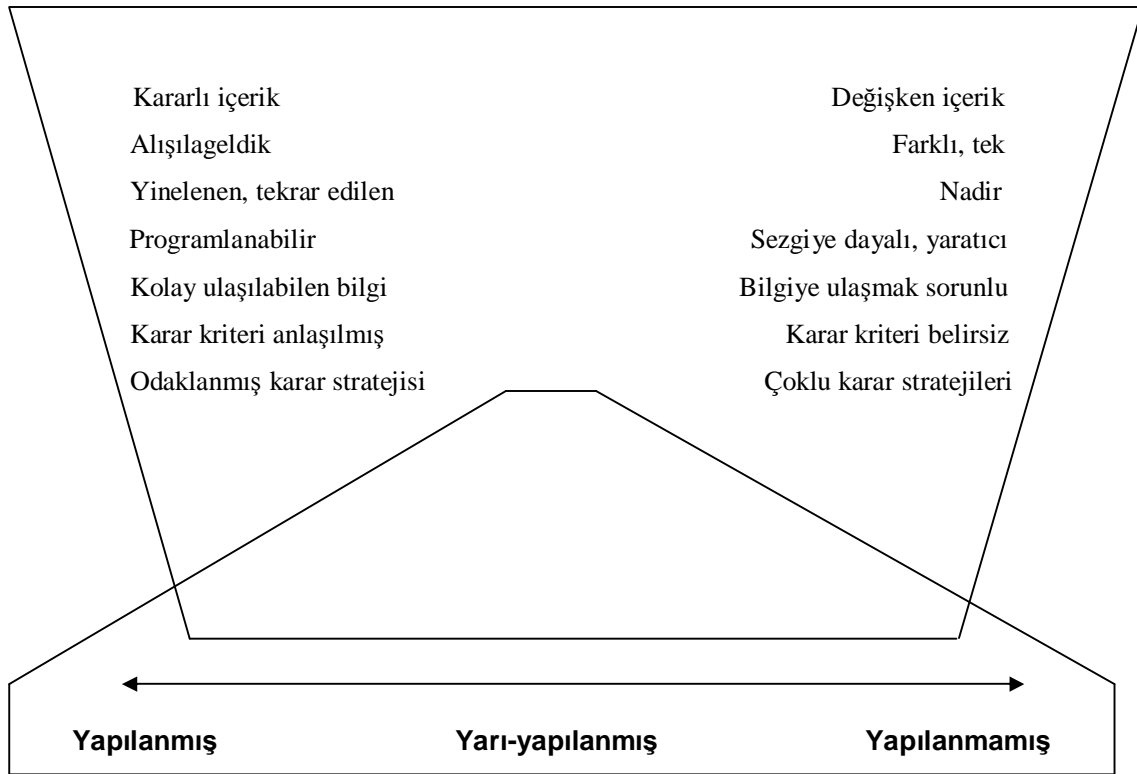
- Bilginin orta kademe yöneticilere yönelik yoğunlaşması
- Yapılanmış bilgi akışı
- Fonksiyonel bilişim sistemi ve veritabanı arasında bütünleşme sağlayabilmesi
- Veritabanı kullanımıyla sorgulama ve raporlama

KDS'nin öne çıkan özellikleri:

- Karar vermeye ve üst yöneticilere odaklanmış

- Esneklik, uyumluluk ve sorumluluk ön planda
- Kullanıcı kotrollü
- Karar vericilerin kişisel karar verme yeteneklerini destekler

KDS her şeyden önce yapılanmamış ya da yarı-yapılanmış karar türleri için düşünülmelidir. Şekil 3.1’de yapılanmamış ve yapılanmış kararların daha iyi anlaşılabilmesi için ayrıldıkları noktalar gösterilmiştir. Örneğin bir pilot kalkış, iniş, rota belirleme gibi konularda sık sık kararlar verir. Bu tür kararlar alışlageldiği ve tekrarlandığı için nispeten yapılanmıştır. Fakat uçağı tek motoru kalmışken bilinmeyen ve haritası olmayan bir havaalanına iniş yapma kararı pilot için çok daha yapılanmamış bir karar haline gelmektedir (Marakas, 2003, s. 52). Dolayısıyla karar destek sistemlerini insan yargısı ve bilgi işlem olanaklarının bir araya getirildiği bir sistem olarak ele almak gerekir. Bu tür özelliklere klasik yönetim bilişim sistemlerinde rastlamak olası değildir.



Şekil 3.1 – Yapılanmış ve yapılanmamış kararların farklılıkları (Kaynak: Marakas, 2003, s. 51)

KDS'nde önemli olan bilgiye dayalı bir sistem oluşturmaktır. KDS'nin başarıya ulaşabilmesi için yukarıda sayılanlara ek olarak şu özelliklere de sahip olması gereklidir (Kılıç, 2001, s.51):

- KDS sadece tepe yönetim aracı değildir, tüm düzeydeki yöneticiler tarafından kullanılabilir, yöneticiler arasında karar verme aşamalarında bütünlük ve koordinasyon sağlama imkânı olmalıdır.
- Karar vericinin yerine geçmek yerine, ona karar vermesinde yardımcı olur.
- Karar veren kişi, kararın hepsini, bir kısmını veya çeşitli görüşmeler sonucu diğer yetkili kişilerle beraber kararların hepsini verebilir.
- KDS aynı zamanda bu süreçten bağımsız olarak kullanıcı tarafından yönlendirilebilir veya kontrol edilebilir olmalıdır.
- Kullanımı kolay olmalıdır, ancak bu sayede uygun ve değerli hale gelir.

Özellikle kazandırdığı zaman ve işgücü bakımından tercih edilen karar destek sistemleri bu özellikler sayesinde birçok işletme fonksiyonuna yardımcı olabilmektedir. Günümüzde KDS üretim, tarım, tıp, uzay bilimleri gibi birçok farklı alanda faaliyet gösteren işletmeler için geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. KDS'nin işletme içinde yaygın olarak kullanıldığı alanları şöyle sıralayabiliriz:

- Kurumsal Bütçeleme
- Finansal Analizler ve Raporlama
- Yönetim Raporlaması
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi
- Ücret Yönetimi
- Performans Değerlendirme
- Pazarlama ve Satış Analizi
- Üretim Planlama
- Lojistik ve Tedarik Zinciri



### 3.3 KDS'nin Yararları ve Kısıtlamaları

Karar vericiler olan yöneticilere zaman zaman tek gerçeği verebilmek, basit bir analiz yapabilmek, verileri kendi görüş açısına göre düzenlenmiş raporlarda gösterebilmek Karar Destek Sistemlerinin ilk akla gelen yararlı işlevleridir. Bunun yanında KDS kullanan kuruluşlar kullanmayanlara göre çok çeşitli yararlar sağlayabilirler (Kılıç, 2001, s. 51–52):

1. En temel olarak karar veren kişinin bilgiyi yönetme kabiliyetini artırır.
2. Karar veren kişi KDS ile çözmeye dahi uğraşmadığı ya da karmaşık ve çözülmesi çok uzun zaman alabilen problemlere yanıt bulabilir.
3. KDS ile karar veren kişi hızlı ve güvenli bir şekilde problemlere çözüm bulur.
4. KDS ile bir sorun çözülemese dahi karar veren kişi bu konu ile ilgili birtakım düşüncelere sahip olacaktır. Örneğin karar verici bir konuda KDS'ye danışır, çözüm arar ve bu çözümü bulamazsa, en azından daha önceki sorunların nasıl çözüldüğü hakkında bilgi sahibi olabilir. Bu da karar vericiyi kendi problemi ile ilgili yeni düşünce ve çözümlere yönlendirebilir.
5. Karar verici KDS kullanılarak ve KDS kullanılmadan çözülen problemlerin doğru çözümlenip çözümlenmediğini kontrol edebilir.
6. KDS ile işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilir.
7. Karara ulaşma süresi önemli ölçüde kısalmır.
8. Daha fazla seçenek göz önünde bulundurulur.
9. Karar verici, kararlarını gerekçeli olarak açıklayabilme olanağına sahiptir.

Her sistemin getirileri olacağı gibi çeşitli kısıtlamaları da söz konusu olmaktadır. KDS'nin beraberinde getirdiği en belirgin kısıtlamalar şunlardır (Marakas, 2003, s.5):

1. Yaratıcılık, hayal gücü, önsezi gibi insana özgü doğal yetenekleri içerecek şekilde tasarlanamazlar.
2. KDS'nin gücü, üzerinde çalıştırıldığı bilgisayar sistemi, tasarımı ve kullanıldığı anda sahip olduğu bilgilerle sınırlıdır.
3. Dil ve komut arayüzleri henüz kullanıcı komutlarının ve sorularının konuşma dili temelinde işlenmesine izin verecek yapıda değildir.
4. KDS dar bir alanda uygulamalar için tasarlanır, çoklu karar verme doğrultusunda genelleştirilebilen özellikleri sınırlıdır.

### 3.4 KDS Kategorileri ve Türleri

KDS'lerin temel olarak iki ana kategoriye ayırabiliriz: Kurumsal KDS ve tek kullanıcı KDS. Kurumsal veya kuruluş çapında yaygın KDS'lerin çok basit sistemlerden, çok karmaşık veri yoğunluğu olan ve karmaşık analitik işlemler yapabilen sistemlere kadar değişik çeşitleri vardır. En basit anlatımıyla bir KDS verilere kolay ulaşımı sağlayan bir araçtır. En karmaşık kurumsal KDS'ler birçok karar destek odaklı veritabanı ve veri ambarlarına, önceden hazırlanmış modellere ve grafiklere ulaşımı sağlayan etkileşimli sistemlerdir.

Ayrıca birçok tek kullanıcı KDS vardır. Microsoft Access veya Excel ile yapılmış muhasebe ve finans modelleri bir yöneticinin bilgisayarında yüklü olabilir. Bazı işletmelerde analizciler kendi olanaklarıyla finansal analizler hazırlar ve sonuçlarını şirketin iç ağında yayımlayabilirler. Başka bir KDS aracı olan simülasyon genelde tek kullanıcı paketler halinde satılır. Ancak bazı durumlarla KDS optimizasyon modelleri yerel ağ yardımıyla çekilen gerçek verilerle hesaplanmak durumunda olabilir.

Tüm KDS'ler yöneticilere karar aşamasında yardımcı olurlar. Sorular karmaşık veya basit olabilir. Örneğin bir yönetici,

- Son beş yılda gerçekleşen toplam satışlar ne kadar?
- Hangi ürünler o ay içerisinde 5 günden fazla tedarik edilemedi?
- 2000 yılında hangi müşteriler en çok sipariş verdiler?
- Kar hedeflerine ulaşabiliyor muyuz?
- Hangi satış temsilcileri kotalarını dolduruyorlar ?

gibi sorular sorabilir.

Bir KDS operasyonel kararları desteklediği gibi daha stratejik ve uzun dönem karar ve problem çözme aşamalarını destekliyor olabilir. KDS'lerin amaçları, KDS veritabanı, parametreler, tutulan verinin zaman aralığı ve bu verileri analiz etmeye yarayan araçlar aslında hangi tarz sorulara yanıt alabileceğimizi belirler.

Yukarıdaki iki ana kategoriye ek olarak KDS'yi iki tip olarak sınıflandırabiliriz: model tabanlı ve veri tabanlı. Fakat bu sınıflandırma artık tüm KDS'leri kapsayacak bir sınıflandırma olarak kabul edilememektedir. Bunların yanında kullanılan KDS'leri işlev ve teknolojilerine göre de ayırmak gerekir. Günümüzde yaygın kabul gören KDS türleri şöyle sıralanabilir (Power, 2000, s.12–14):

1. Model tabanlı
2. Veri tabanlı
3. Bilgi tabanlı
4. Doküman tabanlı
5. İletişim tabanlı
6. Kurum-içi ve kurum-dışı
7. Genel amaçlı veya amaca yönelik
8. Web tabanlı
9. Hesap çizelgesi tabanlı
10. Olap
11. Uzman sistemler
12. Yapay zekâ

#### **3.4.1 Model tabanlı KDS**

“Eğer...olursa (What ... if)” ve diğer farklı analizlerin yapılması için bazı modeller kullanan, kuruluş bazında bilgi sistemlerinden bağımsız, tek başına sistemlerdir. Bu sistemler genellikle merkezi bilgi sistemi kontrolü altında olmayan son kullanıcı bölümler ya da gruplar tarafından kullanılırlar. Model tabanlı KDS’de bir grup veri üzerinde, önceden belirlenen kurallar ve koşullara göre oluşturulan modeller sayesinde çeşitli analizler yapılarak sistemden beklenen işlemlerin yapılması söz konusudur. Sistemin analiz yetenekleri, modelin kullanımını kolaylaştıracak iyi bir kullanıcı arayüzüyle birleştirilmesine bağlıdır. Daha çok finansal, istatistiksel, optimizasyon ve simülasyon modellerinin işlenmesinde kullanılan bu sistemler için geniş veri tabanları gerekli değildir. Çalışmanın uygulama kısmında geliştirilecek olan KDS model tabanlı olarak sınıflandırılabilir. İşgören seçimi ve performans değerlendirmesi gibi iki işlev, diğer kurumsal sistemlerden bağımsız bir şekilde ele alınacaktır. Bir kullanıcı arayüzünün arkasında mevcut veritabanı üzerinde amaçlanan fonksiyonların yerine getirilmesi için gerekli seçim ve ölçüm modelleri yerleştirilecektir. Bu modellerin işletilmesiyle elde edilecek sonuçlar bilgisayar ekranında görüntülenecek ve çıktı olarak alınması sağlanacaktır.

#### **3.4.2 Veri tabanlı KDS**

Büyük kurumsal sistemlerde bulunan büyük veri havuzlarını analiz eden sistemlerdir. Bu sistemler, daha önceden büyük miktarlardaki verilerde saklı kalan faydalı bilgilerin

çıkarılarak, kullanıcılara karar verme desteği sağlarlar. Veri işleme sistemlerinden elde edilen veriler, bu amaç için genellikle veri deposunda veya veri ambarlarında toplanırlar. Veri tabanlı KDS Olap teknolojisi ile birlikte kullanıldığında, tarihsel veri yığınlarının analizi için yüksek düzeyde işlevsellik kazanabilmektedir (Power, 2000, s. 12).

### **3.4.3 Bilgi Tabanlı KDS**

Yöneticilere yapılması için eylemler önerebilen sistemlerdir. Özelleştirilmiş problem çözme uzmanı bilgisayar sistemleri denilebilir. Buradaki uzman kavramı, belirli bir alandaki bilgi, bu alandaki problemleri anlama ve bu problemlerin bazılarının çözümünde ustalık sergilemeyi içermektedir (Power, 2000, s.13). Bilgi tabanlı karar destek sistemleri yapımı için kullanılan araçlar bazen zeki KDS olarak adlandırılır.

### **3.4.4 Doküman Tabanlı KDS**

Dokümanlar her işletme veya her kişi için belli bir standartta düzenli veya aynı kalıpta değildirler. Yöneticiler ve Bilişim Teknolojileri çalışanları dokümanlar arasında karşılaştırma yapabilmek için bunları belli bir biçime çevirmeye ihtiyaç duyarlar. Yeni teknolojiler ve yazılımlar bunu gerçekleştirebilmektedir. Dokümanlara örnek olarak prosedürler, ürün şartnameleri, kataloglar, geçmiş toplantılara ait bilgiler ve önemli yazışmalar verilebilir.

Doküman tabanlı sistemler yöneticilerin, yapılanmamış dokümanlara ve ağdaki sayfalara erişerek bunları yönetmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır. Dokümanlara tam anlamıyla ulaşılabilmesi ve analiz edilebilmesi için çok çeşitli depolama ve işleme teknolojileri bir arada kullanılmaktadır (Power, 2000, s. 13). İnternet teknolojisi istenilen belge, resim, ses ve görüntülere ve kolay ve hızlı erişim sağlayabilmektedir.

### **3.4.5 İletişim Tabanlı KDS**

İletişim tabanlı KDS Grup KDS'nin daha kapsamlı ele alınmasıdır. Grup KDS, birlikte bir grup olarak çalışan karar vericilerin problemlerinin çözümünü kolaylaştırmak amacını taşıyan etkileşimli bilgisayar tabanlı sistemdir. Elektronik iletişim, planlama, doküman paylaşımı ve grup üretkenliğini artıran ve karar desteği sağlayan diğer faaliyetlerden yararlanır. İnsan grupları arasında iletişime olanak sağlar, işbirliği ve koordinasyonu destekler. Bu çerçevede kullanılan bazı teknikler şunlardır: tartışma odaları, görüntülü ve sesli konferans, bültenler, ilanlar, elektronik postalar.

### 3.4.6 Kurum-içi ve Kurum-dışı KDS

İşletmelerin kullandığı KDS'lerin birçoğu kurum-içi KDS olarak adlandırılabilir. Bu sistemler sadece kurum içindeki kullanıcıların kullanımına açıktır. Kurum-dışı KDS ise müşteriler ve tedarikçilerin de bazı özelliklere erişebildiği sistemlerdir. Bu tip KDS, işletme tedarikçisine bir ürünün tasarımı için veri tabanlı veya müşterilerinin ürün seçimi için model tabanlı olarak geliştirebilir. Günümüzde internet teknolojilerinin gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla kurum-dışı işlemler daha kolay bir şekilde yapılabilmektedir.

**Tablo 3.1 – KDS kategorilerinin karşılaştırılması (Kaynak: Power, 2000, s.15)**

BASKIN KDS BİLEŞENİ	KULLANICI GRUPLARI: İÇ-DIŞ	AMAÇ: GENEL, ÖZEL	DESTEKLENEN TEKNOLOJİ
İletişim tabanlı KDS	İç gruplar, genişlemekte	Görüşme ayarlama Birlikte çalışmaya yardım	Web, İstemci/Sunucu
Veri tabanlı KDS	Yöneticiler, işgörenler, tedarikçiler	Veri ambarı sorgulama	Anabilgisayar, Web, İstemci/Sunucu
Doküman tabanlı KDS	Uzmanlar ve genişlemekte	Web sayfalarını arama Doküman bulma	İstemci/Sunucu, Web
Bilgi tabanlı KDS	İç kullanıcılar, müşteriler	Yönetim tavsiyesi Ürün seçimi	İstemci/Sunucu, Web
Model tabanlı KDS	Yöneticiler, işgörenler, müşteriler	Çalışma çizelgesi Karar analizi	Tek bilgisayar

### 3.4.7 Genel Amaçlı veya Amaca Yönelik KDS

KDS'leri çoğunlukla özel işlere ve sanayi kollarına yönelik olarak tasarlanmaktadır. Bu tür KDS'ler özel amaca yönelik KDS diye adlandırılabilir. Bütçeleme sistemi gibi amaca yönelik bir KDS, üreticisinden satın alınabilir veya genel amaçlı geliştirme paketleri kullanılarak geliştirilebilir. Genel amaçlı KDS, adından anlaşıldığı gibi proje yönetimi, iş planları benzeri daha genel işler için destek sağlar.

### 3.4.8 Web Tabanlı KDS

Web tabanlı KDS'ler iletişim tabanlı, veri tabanlı, bilgi tabanlı, doküman tabanlı ve model tabanlı yapılabileceği gibi bunların karışımı da olabilir. Diğer bir deyişle KDS Web teknolojileri kullanılarak geliştirilmiş ise web tabanlı olarak sınıflandırılabilir. Yöneticiye ve analizciye Internet Explorer, Netscape gibi Web tarayıcılarını kullanarak karar destek bilgisini

veya karar destek araçlarını iletir. Kullanıcının bilgisayarını KDS'nin kurulu olduğu sunucuya internet (TCP/IP) aracılığıyla bağlar.

### 3.4.9 Hesap Çizelgesi Tabanlı KDS

Hesap çizelgesi kullanıcıya satır ve sütunlara girdiği bilgi sayesinde bir problemi çözme imkânı tanır. En bilindik hesap çizelgesi tabanlı KDS, Microsoft Excel ile hazırlanmış hesaplamalar olarak gösterilebilir. Bunu yanında Lotus da bir diğer güçlü hesap çizelgesi ortamıdır. Problemin grafik ekran görüntüsünü de vererek çözümü hakkında kullanıcıya daha ayrıntılı bilgi veren hesap çizelgeleri karşılaştırma, alternatiflerin elenmesi gibi problem çeşitlerinde de kullanılmaktadır.

### 3.4.10 Olap (On-Line Analytical Processing)

Olap yazılımları, bir veritabanında çeşitli kaynaklardan kazanılan verilerin işlenmesi için kullanılırlar. Verilerin karmaşık analizlerini yapabilen Olap sistemleri veri tabanlı ve bilgi tabanlı KDS'lerin birleşimi olarak görülebilir. Bilgilerin tutulduğu veritabanı analizinin yapılacağı yerden farklı bir yerdedir, bu nedenle bu sistemler on-line (çevrimiçi) olarak adlandırılmıştır.

Günümüzde çok miktarda veri saklanan veri ambarlarının oluşturulması ve yönetilmesinin maliyetleri teknolojik gelişmeler sonucunda düşmeye başlamış ve Olap tercih edilmeye başlanmıştır. Bu teknolojiyi kullanan araçlar çeşitli raporları istenilen detayda ve istenilen biçimde kullanıcılara sunabilmektedir. Genellikle satış ve finans alanında yoğun olarak kullanılmaktadır.

### 3.4.11 Uzman sistemler

Karar alma sürecinin bir kısmını veya tamamını karar vericinin müdahalesine gerek kalmadan sonuçlandıran sistemlerdir. Karar destek sistemlerinin otomatikleştirilmiş hali olarak tanımlanabilir. Uzman sistemlerde, gerçek uzmanların yeteneklerinin makinelerle kopyalanması hedeflenmekte, soruna insan uzmanlardan daha hızlı, daha nesnel çözüm getirebilecek sistemler oluşturulması amaçlanmaktadır (Şahin, 2002, s. 217). Uzman sistemler otomatik pilot veya diğer otomatik makinelerdeki gibi fizik ilkelerine değil, uzman insan bilgilerine dayalı olarak işlerler. Henüz insan sağduyusuna sahip olmadıklarından neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu anlayamamaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak daha çok

tipik tarama, yorumlama, izleme, tanı koyma, çözüm önerisi getirme gibi sınırlı görevleri yerine getirebilmektedir (Şahin, 2002, s. 221–222). Menkul değerler alım-satım işlemleri, bilgisayar tasarımı, yapı tasarımı, işletme yönetiminde planlama, programlama ve zamanlama, hukuk, muhasebe uzman sistemlerin en yaygın kullanıldığı alanlardır.

### **3.4.12 Yapay Zekâ**

Yapay zekâ (YZ) matematik, mühendislik, biyoloji, dilbilim, psikoloji gibi bilimlerin etkileşimiyle oluşan bilinç biliminin (cognitive science) geliştirmeye çalıştığı yapay beyine verilen addır. Bu çalışmaların amacı gören, duyan, hisseden, yürüyen, konuşan ve düşünen sistemler geliştirerek insanlığın hizmetine sunmaktır (Şahin, 2002, s.224). Bilgisayarda zeki davranış üreten süreç, insan beynindeki süreçlerin modellenmesiyle elde edilmeye ve Turing Testi denilen bir deney ile doğrulanmaya çalışılmaktadır. Bu testte denek, sorgulayıcıyla bir bilgisayar terminali aracılığı ile haberleşir. Eğer denek, haberleştiği varlığın insan mı bilgisayar mı olduğunu anlayamazsa test başarıya ulaşmış olur. Yani “İnsan, haberleştiği varlığın insan mı makine mi olduğunu anlayamadığına göre, bir makine de insan kadar zihinsel yetiye sahip demektir”(Şahin, 2002, s. 227). İşletme yönetiminde zeki bilgisayarlar, robotik, yapay sinir ağları, bulanık mantık, sanal gerçeklik, genetik algoritmalar, akıllı evler, dijital cüzdan gibi birçok uygulama mevcuttur. Örnek olarak görüntü tanıma, yürüyen, konuşan, eşya taşıyan, temizlik yapan robotlar, kalite kontrolü, imza kontrolü, bilgisayar destekli tasarım, tıbbi teşhis ve tedavi uygulamaları verilebilir.

## **3.5 Karar Destek Sistemlerinin Yapısı, Ana Bileşenleri ve Geliştirme Süreci**

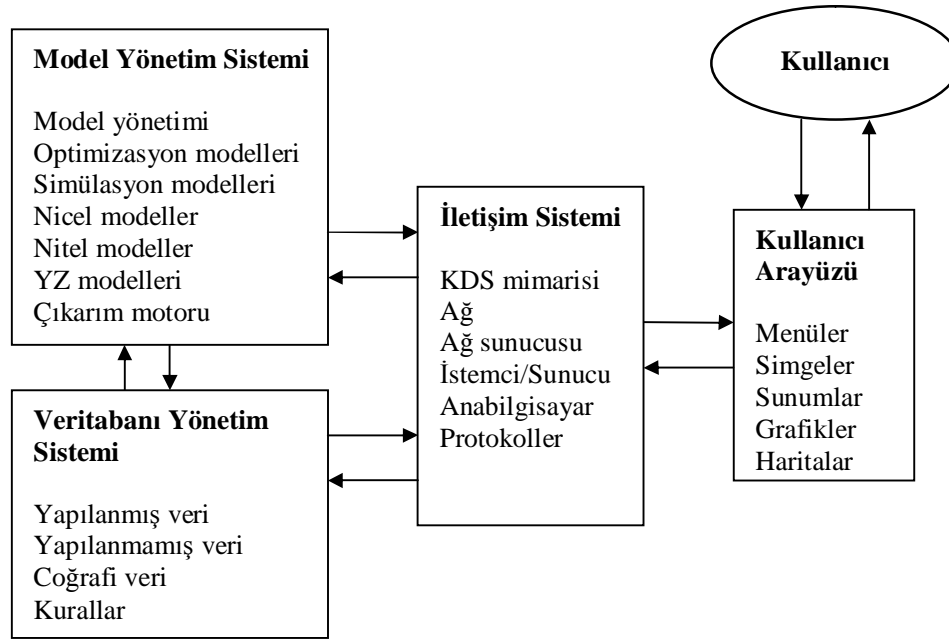
Üretilen ilk karar destek yazılımları, özel durumlar için öngörülmuş olup, genel amaç için kullanılamama ve sürekli değişiklik yapılması ihtiyacı doğurması gibi eksiklikleri olan sistemlerdi. Ancak bu durum zaman içinde değişmiştir. Mükemmel veya ona yakın bir yazılımın içermesi gereken unsurlar ortaya konmuştur ancak tümünü bir yazılıma sığdırmak da henüz mümkün olmamıştır.

İyi bir KDS çok değişik yazılım öğelerini kullanılabilmesi, kullanım içinde belli bir sıraya bağımlı olmamalı, değişik bilgi kaynakları ile iletişim ve uyum sağlayabilmelidir. Bunların

yanında KDS ile kullanıcı arasında çok sayıda iletişim noktası olmalıdır. Bu işlevleri en iyi seviye ve verimle kullanacak bir KDS'yi geliştirmek için iki yaklaşım öne sürülebilir:

1. Belirli bir amaca yönelik işlevlere öncelik verip, diğer olanaklara gerektiğçe bağlantı kurabilme veya en fazla faydalanma olanağı sağlamak
2. En fazla olanak sağlayan genel bir karar destek sistemi paketi tasarlamak

Bu iki uç yaklaşım arasında bir noktada tasarıma geçmek uygulanabilir görünmektedir. Bu yaklaşımla, bir KDS'nin her seviyede kullanılabilir, modelleme ve bilgi alış verişi sağlayan komutlar içeren bir paket yazılımı halinde tasarlanması, bu yazılımın, kullanım olanaklarını arttıran ve sistem dışı yazılım ve bilgilere erişimi sağlayan araçlarla donatılması yeterli sayılabilir.



Şekil 3.2 – KDS'nin bileşenleri (Kaynak: Power, 2000, s. 16)

KDS temel olarak veritabanı yönetim sistemi, model yönetim sistemi, bilgi işleme sistemi ve kullanıcı arayüzünden oluşur. İşletmenin iç ve çevreye ilişkin diğer bilgi gereksinimi uygun veritabanı yardımı ile sağlanır. Farklı kaynaklardan elde edilen veriler sorgu ve raporlamalarda kullanılmak üzere bir yerde toplanır. KDS veritabanı finans verilerini, muhasebe verilerini, satış-pazarlama verilerini, imalat ve insan kaynakları verilerini içerir. Bunların yanında güvenlik işlevleri, bilgi bütünlüğü-doğruluğu ve genel yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesini sağlar.

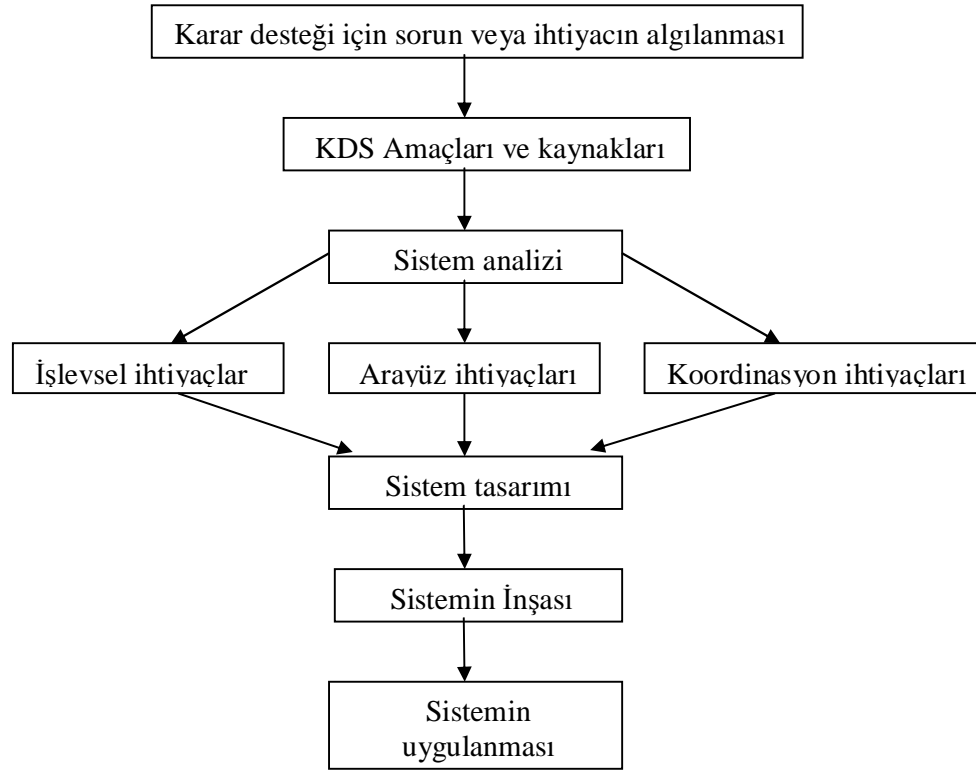


Model yönetim sistemi modellere erişimi ve denetlemesini sağlar. Bu sistem istatistiksel, finansal, operasyonel modelleri ve planlama modellerini içerebilir. Gerekli durumlarda farklı türdeki bu modeller arasında iletişimi sağlayan sistemdir.

İletişim sistemi fiziksel donanım ile diğer sistemlerin iletişimini sağlar. KDS'ler çalışacağı sistemlere göre tasarlanmalıdırlar. Bilgisayarlar arasındaki iletişimin nasıl sağlanacağı, hangi protokollerin kullanılacağı belirlenerek iletişim sistemi kurulur.

Yukarıda sayılan veritabanı ve model tabanındaki kaynakları işleyerek, karar vericinin önüne etkileşimli olarak bunları sunabilecek bir "kullanıcı arayüzü"nü sistem içinde yer alması gerekir. Bilgiler bu arayüz aracılığıyla sisteme girilir ve istenen sonuçlar veya çıktılar da arayüz sayesinde elde edilebilir.

Bir KDS tasarlanırken ilk aşamada mümkün olduğunca çok bilgi toplanmaya çalışılır. Sonraki adımda ise hem bilgi-işlem görevlileri hem de sistemi kullanacak olan kişilerin yer aldığı bir tasarım ve geliştirme sürecine geçilir. Son kullanıcılar, bilgi işlem personeli ile yapılabilecekler, kapasite, beklentiler, ihtiyaçlar ve düşünülen sistem tarafından hangi kararların desteklenebileceği gibi konularla detaylı görüşmelidirler.



Şekil 3.3 – KDS geliştirme süreci (Kaynak: Marakas, 2003, s. 455)

KDS'nin oluşturulması işleminin ilk adımı amacın, sorunun ve gereksinimlerin belirlenmesi işlemi olacaktır. Her şeyden önce sorunun böyle bir sistemin ortaya konmasını gerektirecek özelliklere sahip olması beklenir. Daha sonra sistemin gereksinimleri ortaya konmalıdır. Hangi işlevler için neler gerekeceği, arayüzde neler olacağı, koordinasyon için nelerin gerekli olduğu belirlenir. Daha sonra sırasıyla sistemin tasarımı ve inşası aşamalarına geçilir. Oluşturulan sistem bunun arkasından kurularak işletilmeye başlanır. Bu aşamalar Şekil 3.3'de görülmektedir.

### **3.6 Antalya Tekstil İşletmesi'nde İşgören Seçimi ve Performans Değerlendirme Karar Destek Sistemi Uygulaması**

#### **3.6.1 Antalya Tekstil ve Konfeksiyon Ltd. Şti.**

Antalya Tekstil ve Konfeksiyon 1995 yılında, dokuma kumaş etek ve pantolon imalatı yapılmak üzere kurulmuştur. %50 Türk ve %50 Hollanda ortaklığında Antalya Serbest Bölge'de 90 kişi ve aylık 25.000 dikim kapasitesiyle tamamen ihracata yönelik üretim yapmaya başlamıştır. 1999 yılında şu anda faaliyet gösterdiği, her türlü dokuma kumaş imalatı yapılan 6500 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip binasına taşınmış, bir süre sonra örme kumaş imalatı ve ihracatına başlamıştır.

Son olarak kendi bünyesinde örme ve dokuma grubunu ayırarak, örme grubu imalatı için aylık 60.000 kapasite ve 100 personeliyle Today Tekstil Konfeksiyon adında kardeş firmasını kurmuştur. Bugün her iki işletmede ve yıkama bölümünde toplam 500'ün üzerinde işgören çalışmaktadır. Aylık ortalama 200.000 kapasiteyle dikim ve yıkama yaparak imalatına devam etmektedir.

Antalya Tekstil Hollanda ortaklı bir firma olduğu için ihracatının tamamına yakını Hollanda'ya yapmaktadır. Son yıllarda tekstilde yıkamanın da öneminin artmasıyla beraber yıkama bölümünde yeni teknik ve teknolojileri uygulamaya başlayarak yıkamada araştırma-geliştirme çalışmaları yapmaktadır ve ağırlıklı olarak kot (denim kumaş) alanında dikim ve yıkamada kendini geliştirerek son teknolojileri uygulamaktadır.

Antalya Tekstil, Antalya Serbest Bölge müdürlüğünün yapmış olduğu değerlendirmeler sonunda Bölge içerisinde '2005 yılında en çok personel istihdam eden firma' ve 'En iyi Peyzaj Düzenlenmesine sahip firma' olarak iki alanda ödüle layık görülmüştür.

Antalya Serbest Bölge'nin en büyük ve en eski firmaları arasında yer alan Antalya Tekstil, Antalya ekonomisine sağladığı istihdamla büyük katkılarda bulunmaktadır. 350 işgören ağırlıklı olarak bayan etek, pantolon ürünlerini üretmekte, ürünlerin tamamı Hollanda'ya ihraç edilmektedir. Siparişe dayalı olarak her gün 1-2 tır tekstil ürünü üretilip aynı gün yola çıkmaktadır. 1 tır, içindeki tekstil ürününün cinsine göre 8000–12000 parça alabilmektedir.

### 3.6.2 Antalya Tekstil'de İşgören Seçimi ve Performans Değerlendirme

Antalya Tekstil'de işgörenler genellikle stajlardan, İş Kurumu ve gazete ilanları vasıtasıyla işe alınmaktadır. Aday işyerine geldiğinde öncelikle İş Talep Formunu doldurmakta, uygun görülen adaylar ikinci gün İmalat Müdürü ile görüşmeye alındıktan sonra deneme sürecine tabii tutulmak üzere işe başlatılmaktadır. İşe başlatılırken kalabalık ortamlarda çalışılacağından işletmenin doktor ve hemşireleri tarafından sağlık muayenesi yapılmaktadır. 2 ay süren deneme süresinde aday birim şefi tarafından yakından takip edilmektedir. Adayın hem işi öğrenme kapasitesi, hem gösterdiği performans, hem de genel tavır ve davranışlarının izlenmesiyle işe devam edip etmeyeceğine karar verilmektedir. Deneme süresi içinde olumsuz davranışlar ve beklenenin altında performans gösteren adaylar zaman kaybedilmeden reddedilmekte, bu sayede işletmenin olumsuz yönde etkilenmesi önlenmektedir. Reddedilen bu adayların yerine yenileri denenmek üzere seçilmekte ve bu sistem ile işgören sayısında istikrar sağlanmaya çalışılmaktadır. İşletme bir üretim tesisi olduğundan başvurular genellikle vasıfsız adaylardan toplanmaktadır. İşletmede çalıştıkça ve gösterdiği performans ve kendini geliştirme kapasitesi doğrultusunda nispeten daha ustalık isteyen makine ve işlere geçişler yapılabilmektedir.

İşletmede performans değerlendirme genellikle üretim-çıktı birimlerine dayalı olarak yapılmaktadır. İşgörenlerin saatte çıkardıkları iş en tipik kriter olarak ele alınmaktadır. Birim şefleri hep sipariş için işgörenlerin üretimlerini takip etmekte ve çizelgelere işlemektedir. Üretim bant usulü olduğundan bir tezgâhtan çıkan ürün diğerine geçmekte, arada zaman kaybının en düşük seviyede tutulması gerekmektedir. İşgörenlerden üstün performans gösterenler zaman zaman ödül olarak zam alabilmektedir. Bu durum çok sık olmasa da işe yeni başlayan işgörenlerin en kısa zamanda uyum sağlamaları açısından isteklendirici bir faktör olarak görülebilir.

### 3.6.3 Geliştirilen Karar Destek Sistemi

Bu bölümden itibaren geliştirilen KDS anlatılmaya çalışılacaktır. Öncelikle geliştirilen KDS model tabanlı olacaktır. Önceki bölümde ele alındığı gibi bir veritabanındaki bilgiler çeşitli kriterlere göre oluşturulan modellere göre işlenecek ve istenen çıktı sağlanacaktır. Sistemin tek bir bilgisayara kurulu olacağı düşünülmüş, bu nedenle ağ ve internet gibi iletişim özellikleri eklenmemiştir.

Geliştirilen KDS işgören seçimi ve performans değerlendirmesi ile ilgili olduğundan öncelikle hangi aşamaları kapsayacağını belirtmek yerinde olacaktır. Henüz insan sağduyusuna sahip sistemleri geliştirmek olanaksız olduğundan işgören seçimi aşamasındaki seçim işlemi bir ön eleme niteliğinde ele alınabilir. Sistem mevcut başvuruların belirlenen seçim kriterlerine göre değerlendirilmesi ve listelenmesi işlevini yerine getirmesiyle, sonraki aşamada mülakat ve sınav aşamaları için aday sayısını önemli ölçüde azaltılmış olacaktır. Benzer şekilde performans değerlendirme işlemi de değerlendiricilerin belirlenen faktörlere işgören için uygun gördükleri puanı vermeleri ile toplam performans puanını hesaplayacak ve görüntüleyecektir. İşgörenin farklı zamanlardaki performansları bu sayede kolayca karşılaştırılabilecektir.



Şekil 3.4 – Uygulamanın ana ekran görüntüsü

Yukarıda ele alınan işlevleri yerine getirmek için Microsoft Access programı ile bir veritabanı hazırlanmıştır. Ms Access programı bilgisayarlarda yaygın olarak yüklü olduğundan ve herhangi bir ek dosya veya programa ihtiyaç duymadığından tercih edilmiştir. Ayrıca seçim işlemleri ve performans değerlendirme için yine Ms Access içinde bulunan Visual Basic (VB) Kodlayıcısı kullanılmıştır. KDS'nin analiz modelleri VB programlama dili ile kodlanmış, bu dilin getirdiği kullanışlı özellikler sayesinde kullanıcı için daha anlaşılır ve kolay kullanılabilir bir arayüz hazırlanması hedeflenmiştir.

Sistem ilk çalıştırıldığında ekran görüntüsü Şekil 3.4'deki gibidir. Bu ekran "Ana Menü" olarak adlandırılabilir. Ana menüde sistem dahilinde yapılabilecek işlemler yer almaktadır. Bunlardan ilki olan "Başvuru İşlemleri" seçildiğinde Şekil 3.5'de ekran görüntüsü gösterilen başvurularla ilgili form ekrana gelmektedir. Bu form üzerinde Kayıt Ekle, Kayıt Bul, Kayıt Düzelt, Kayıt Sil, Kaydet butonları dosya işlemleri gerçekleştirmek amacıyla, Yazdır butonu gösterilen kaydın yazıcı çıktısını almak amacıyla kullanılmaktadır. Ana Menü seçeneği ile bir önceki ekrana geri dönülmekte ve Çıkış butonu ile de sistemden tamamen çıkılmaktadır. Yeni kayıt eklenirken başvuru bilgileri formdaki boş kutulara yazılarak doldurulmakta, kutular arasında geçiş yapmak için fare veya Tab tuşu kullanılmaktadır. Kayıt Bul ile istenilen kayıt bulunabilmekte, fakat güvenlik için kayıt üzerinde herhangi bir değişiklik yapılamamaktadır. Bu işlem ancak Kayıt Düzelt butonuna basılarak metin kutularının aktif hale getirilmesiyle yapılabilmektedir.

İkinci sıradaki İşgören Seçimi butonuna basıldığında işgören seçimi ile ilgili ekran gösterilmektedir. Burada kullanıcı seçimde etkili olacak faktörleri görebilmektedir. İsteddiği takdirde bu faktörleri ve puanlarını değiştirebilmekte, yeni faktörler ekleyebilmekte ve artık geçersiz olan faktörü silebilmektedir. Faktörlerin altında yer alan bölümde seçimin yapılacağı iş pozisyonu ayarlanmakta ve asil ile yedek aday sayıları girilmektedir. Puanlamayı Başlat butonuna tıklandığında kayıtlar sistem tarafından işlenerek bu görev için başvuran adaylar faktörlere göre puanlandırılmaktadır. Örneğin "öğrenim" faktörü okur-yazar, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora şeklindeki 7 ayrı olasılıktan biridir. Aday kendisine uyan seçeneğe göre sırasıyla 10, 25, 45, 65, 85 veya 100 puan alabilmektedir. Öğrenim faktörünün katsayısı da 70 olarak ayarlandığından ortaokul mezunu bir aday için hesaplanacak puan  $45 \times 70 = 3150$  olmaktadır. Daha sonra her faktör için hesaplanan puanlar toplam puana dahil edilmekte ve toplam puan sadeleştirilmek amacıyla 50'ye bölünmektedir. Yeni faktörler tanımlanabilmesi için sistem bu şekilde tasarlanmış olup istenilen durumlarda bu ağırlıklandırma işlemi farklı biçimde tasarlanabilir. Puanlama işlemi yapıldıktan sonra en yüksek puanı alan adaydan itibaren asil sayısı kadarı asil, yedek sayısı kadarı da yedek olarak etiketlenerek liste oluşturulmaktadır. Bu listenin bir örneği Şekil 3.7'de verilmiştir.

**Başvuru İşlemleri - İşgören Seçimi ve Performans Değerlendirme KDS**

Başvuru No: 
 Başvuru Tarihi: 
 Başvurduğu Birim: 
 Başvurduğu Görev:

Öğrenim: 
 Mezuniyet Yılı: 
 Sektörde Deneyim: 
 Kayıt Durumu:

Ad: 
 Soyad: 
 Doğum Yeri: 
 Doğum Tarihi: 
 Medeni Hal:

Cinsiyet: 
 Askerlik: 
 Tecil Süresi: 
 Bilgisayar Bilgisi: 
 Ehliyet:

Adres: 
 Şehir: 
 E-posta: 
 GSM:

**Çalışılan İşyerleri**

İşyeri:	Telefon:	Görevi:	Çalışma Süresi:	Ayrılış Nedeni:
Güney Tekstil	[242] 252 45 36	Makineci	2 yıl	İşyerinin kapanması
Akdeniz Dokuma San.	[242] 415 36 20	Dokumacı	3 yıl	Ücret

**Referanslar**

Ad-Soyad:	Kuruluş-Şirket:	Görevi:	Telefon:
Mehmet Yılmaz	Güney Tekstil	İmalat Müdürü	[242] 252 45 36

**Yabancı Diller**

Yabancı Dil:	Okuma:	Yazma:	Konuşma:
İngilizce	<input type="text" value="Az"/>	<input type="text" value="Az"/>	<input type="text" value="Az"/>
Seçiniz	<input type="text" value="Seçiniz"/>	<input type="text" value="Seçiniz"/>	<input type="text" value="Seçiniz"/>

Mesai dışında çalışır mısınız?

Kaç gün içinde burada çalışmaya başlayabilirsiniz?:

**Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006**

Şekil 3.5 – Başvuru İşlemleri Ekranı

**İşgören Seçim Kriterleri**

Seçim faktörleri

Faktör No	Faktör Adı	Puanı
1	Deneyim	90
2	Öğrenim	70
3	Yabancı Dil	20
4	Bilgisayar Bilgisi	20
5	Ehliyet	15
*		

Faktör Ekle

Faktör Düzelt

Faktör Sil

Seçim yapılacak görev: Makineci

Asil Sayısı: 10

Yedek Sayısı: 3

Puanlamayı başlat

Vazgeç

Şekil 3.6 – İşgören seçim kriterleri ekranı

## Ön Eleme Sonuçları

Başvuru No	Puan	Başvurduğu Görev	Asil - Yedek	Ad	Soyad
14	195	Makineci	Asil	Serdar	Tufan
60	175	Makineci	Asil	İsmail	Dayan
63	170	Makineci	Asil	Ferhat	Kızılca
62	170	Makineci	Asil	Fatma	Yazıcı
61	160	Makineci	Asil	Hatice	Bolat
17	160	Makineci	Asil	Ayşe	Yılmaz
59	150	Makineci	Asil	Elif	Altınkaya
15	145	Makineci	Asil	Esın	Akyol
58	140	Makineci	Asil	Emine	Çakmak
57	120	Makineci	Asil	Nazan	Gökgöz
64	115	Makineci	Yedek	Nuriye	Cesur
66	110	Makineci	Yedek	Tuğba	Meşe

Şekil 3.7 – Puanlama sonrası hazırlanan aday listesi

**İşgören Bilgileri - İşgören Seçimi ve Performans Değerlendirme KDS**

**Kayıt Ekle** **Kayıt Bul** **Kayıt Düzelt** **Kayıt Sil** **Kaydet** **Kayıt Yazdır** **Ana Menü** **Çıkış**

Sicil No: 200211023 Birim: Kesimhane Görev: Kalıpcı PerformansPuanı: 425  
Başlama Tarihi: 12.10.2002 Sigorta No: 251211041 Sigorta Başlama Tarihi: 01.11.2002 Deneme Süreci:

Ad: İsmail Soyad: Yetişen Doğum Yeri: Silişke Doğum Tarihi: 24.08.1968 Medeni Hal: Evli  
Adres: Elmalı M. 67. S. No:9/5 Ev Tel: [242] 243 74 78 GSM: [621] 454 25 30 Cinsiyet: Bay  
Şehir: Antalya E-posta:

**Yabancı Diller**  
Yabancı Dil: Okuma: Yazma: Konuşma:  
Yabancı Dil: Okuma: Yazma: Konuşma:

Mezuniyet Yılı: 1983 Öğrenim: İlkokul Ehlilik: Yok  
Bilgisayar Bilgisi: Yok Askerlik: Yaptı Tecil Süresi:

**Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006**

Şekil 3.8 – İşgören Bilgileri formu



Ana menüdeki üçüncü seçenek ile işgörenlerin bilgilerine ulaşılmaktadır. İşgören arama, bilgileri güncelleme, düzeltme, silme gibi işlemler başvuru işlemlerindeki gibi yapılmaktadır. Performans ile ilgili sadece performans puanı gösterilmektedir. Daha ayrıntılı performans verileri performans raporları kısmında ele alınacaktır. İşgören bilgilerine ulaşmak KDS'mizin ana amaçlarından olmasa da işgören bilgilerine ulaşmak ve ekleme, düzeltme yapabilmeye özellikleri sunması açısından sisteme dahil edilmiştir. Bu formun örneği Şekil 3.8'de verilmiştir.

Performans değerlendirme butonuna tıklandığında ekrana iki seçenek gelmektedir. İlki performans değerlendirmesine esas alınacak faktörlerin belirlendiği formu açmaktadır. Bu formun görünümü işgören seçimindeki benzemektedir. Performansın birçok boyutu ölçülebildiğinden buradaki faktör listesi daha ayrıntılı hazırlanabilmektedir. Buradaki faktörler ve ağırlıkları değiştirilebilmekte ve yeni faktörler eklenebilmektedir.

Faktör No	Faktör Adı	Katsayı
1	İş disiplini	90
2	İşe devam	85
3	Sorumluluk	80
4	Deneyim	90
5	İlişkiler	70
6	Verimlilik	90
7	Birim zamanda iş miktarı	90
8	İşin niteliği	80
9	Mesleki bilgi	70
10	Genel kültür	50
11	İşbirliği	50
12	Kendini geliştirme	60
13	Yabancı dil	30
14	Sorun çözme	50

**Şekil 3.9 – Performans faktörlerinin ayarlandığı ekran**

Performans faktörleri bu ekranda ayarlandıktan sonra işgörenlerin performansının değerlendirildiği diğer form açılmaktadır (Şekil 3.10). Bu formda yukarıda belirtilen faktörler ve katsayıları kullanıcının görebilmesi amacıyla listelenmekte, bu sayede başka bir belge veya ekrana bakması gerekmemektedir. Kullanıcı değerlendireceği işgöreni Kayıt Bul butonu yardımıyla bulur ve sonra değerlendirmeye geçer. Değerlendirme esnasında tarih, verilen puan, faktörün katsayısı görülmektedir. Faktör puanı, faktörün katsayısıyla kullanıcının takdir

Performans Değerlendirme - İşgören Seçimi ve Performans Değerlendirme KDS

Kayıt Bul Kaydet Toplam Performans Puanı: 249 Kaydı Yazdır Ana Menü Çıkış

Sicil No: 200211023 Bilim: Kesimhane Görev: Kalıpcı Deneme Süreci

Ad: İsmail Soyad: Yetişen Doğum Yeri: Silifke Doğum Tarihi: 24.08.1968

Performans faktörleri

Faktör No	Faktör Adı	Katsayı
1	İş disiplini	90
2	İşe devam	85
3	Sorumluluk	80
4	Deneyim	90
5	İlişkiler	70
6	Verimlilik	90
7	Birim zamanda iş miktarı	90
8	İşin niteliği	80
9	Mesleki bilgi	70
10	Genel kültür	50
11	İşbirliği	50
12	Kendini geliştirme	60
13	Yabancı dil	30
14	Sorun çözme	50

Performans Değerlendir

Faktör No	Tarih	Verilen Puan	Katsayısı	Faktör Puanı
1	15.10.2006	70	90	63
2	15.10.2006	90	85	76
3	15.10.2006	70	80	56
4	15.10.2005	60	90	54
*		0	0	0

Değerlendirilecek Faktörü Seç Değerlendirmeyi Kaydet Vazgeç

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Şekil 3.10 – Performans değerlendirme ekranı

ettiği puanın çarpımının 100’de biri olarak hesaplanmaktadır. Örneğin İş disiplini için faktör katsayısı 90 olarak verilmişken kullanıcı işgörene 100 üzerinden 70 veriyor. Bu durumda bu faktörden 63 puan almış olur. Ayrıca tüm faktörlerden ayrı ayrı alınan puanlar yine toplanarak toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.

Son buton olan performans raporlarına tıkladığında çeşitli rapor seçenekleri çıkmaktadır. Sicil No’ya göre, faktöre göre, toplam performansa göre raporlar alınabilmektedir. Bunların örnekleri Şekil 3.11, Şekil 3.12 ve Şekil 3.13’de verilmiştir.

Performans Raporu (Sicil)						
Ad	Soyad	Sicil No	Faktör Adı	Puan	Katsayısı	Faktör Puanı
İsmail	Yetişen	200211023				
			Birim zamanda iş miktarı	80	90	72
			Deneyim	60	90	54
			Genel kültür	50	50	25
			İlişkiler	60	70	42
			İş Disiplini	70	90	63
			İşbirliği	60	50	30
			İşe Devam	90	85	76
			İşin niteliği	70	80	56
			Kendini Geliştirme	50	60	30
			Mesleki bilgi	60	70	42
			Sorumluluk	70	80	56
			Sorun çözme	60	50	30
			Verimlilik	70	90	63
			Yabancı dil	40	30	12

Şekil 3.11 – Sicil No’ya göre performans raporu

## Performans Raporu (Faktör)

Sicil	Görev	Ad	Soyad	Faktör Adı	Katsayı	Puan	F. Puanı
200512380	Makineci	Emine	Çakmak	İş disiplini	90	80	72
199710022	Makineci	Suna	Taşdemir	İş disiplini	90	80	72
200411209	Makineci	Ayfer	Saray	İş disiplini	90	75	67
200601113	Makineci	Hatice	Bolat	İş disiplini	90	70	63
200602235	Makineci	Zekiye	Toktaş	İş disiplini	90	70	63
200512324	Makineci	Fatma	Yazıcı	İş disiplini	90	70	63
200211023	Makineci	İsmail	Yetişen	İş disiplini	90	70	63
200512366	Makineci	Ferhat	Kızılca	İş disiplini	90	60	54
200512302	Makineci	Nazan	Gökgöz	İş disiplini	90	60	54
200601090	Makineci	Elif	Altınyaş	İş disiplini	90	55	50
200512351	Makineci	Kudret	Çakar	İş disiplini	90	50	45
200411202	Makineci	Hatice	Arıca	İş disiplini	90	50	45

Şekil 3.12 – Performans faktörüne göre performans raporu

## Performans Raporu (Toplam Performans)

Sicil	Ad	Soyad	Performans
200211023	İsmail	Yetişen	651
200411255	Nurcan	Bulut	648
200411229	Canan	Şahin	632
200411253	Banu	Asıl	630
200411235	Şükriye	Özdil	624
200411223	Kudret	Çakar	612
200411241	Filiz	Gezici	596
200411225	Sevda	Gül	585
200411231	Ahmet	İnci	572
200411233	Gülserin	Doğanöz	556
200411247	Öznur	Dilden	547
200411239	Nurşen	Akyol	544
200411249	Müzeyyen	Gültekin	536

Şekil 3.13 – Toplam performansa göre performans raporu

## SONUÇ

İşletmeler için son derece önemli olan işgören seçimi ve performans değerlendirmesi faaliyetleri uzun ve yorucu faaliyetlerdir. Günümüzde, bu aşamaları olası hataları en aza indirerek ve tarafsız olarak gerçekleştirebilmek için teknoloji desteği almak yerinde olacaktır. Bilgisayar ortamında çalıştırılacak olan KDS ve diğer sistemler, sorunları insanlardan daha kısa zamanda daha nesnel biçimde tanımlayabilmekte ve çözüme ulaştırabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada işgören seçimi ve performans değerlendirmesi faaliyetleri için bir KDS geliştirilmiştir.

Geliştirilen KDS’de öncelikle başvuru yapan adaylar için iş tanımlarına ve gerekliliklerine yönelik bilgiler alınarak bilgisayar ortamında saklanmaktadır. Boşalan bir iş pozisyonu için seçim yapılması gerektiğinde, bu pozisyon için belirlenen kriterlerin ağırlıkları tespit edilerek sisteme girilebilmekte ve adaylara sistemde kayıtlı olan bilgileri doğrultusunda puan verilmektedir. Puanlama işlemi insan müdahalesine gerek kalmadan sistem tarafından yapılmakta ve adaylar en yüksek puan alandan en düşük puan alan adaya doğru sıralanmaktadır. Bu aşamada ayrıca işe alınacak kişi sayısına göre, listelenecek asil ve yedek sayıları da sisteme girilmekte, sadece asil ve yedek olarak işaretlenen kayıtların listelenmesi sağlanmaktadır. Yapılan bu işlemler, çok sayıdaki aday arasından istenilen sayıda ve alım yapılacak işin gerektirdiği niteliklere en uygun kişilerin kısa sürede belirlenmesi açısından önemlidir. Ayrıca yorucu ve belirli bir işgücü gerektiren aşamaların zahmetsizce aşılması işletme kaynaklarının etkin kullanımına yönelik bir katkı olarak görülebilir.

Sistemin ikinci işlevi, mevcut işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde ve izlenmesinde kolaylık sağlamasıdır. Bu işlev için performansı değerlendirecek kişi önem kazanmaktadır. Değerleyici işgörenleri yakından takip etmeli ve onları nesnel olarak değerlendirebilmelidir. Bilgisayarlar insan sezgi ve sağduyusuna sahip olmadıklarından performans değerlendirmesinde kullanım alanları kısıtlıdır. Geliştirilen KDS, mevcut işgörenler için belirlenen kriterlerin ağırlıklandırılmasına olanak vermektedir. Bu kriterler işin yapılmasında etkili olan faktörleri kapsayacak şekilde istenildiği kadar artırıp azaltılabilmektedir. Farklı görevler için göz önünde bulundurulacak kriterler farklı olacağından, bu özellik sisteme esneklik kazandırmaktadır. İleride terfi ve ücret politikalarında kullanılacak olan performans değerlendirme sonuçları istenildiği takdirde çıktı olarak alınabilmekte veya bilgisayar ortamında saklanabilmektedir. Terfi ve ücret sistemleri bu çalışmanın kapsamında olmadıklarından ele alınmamışlar ve geliştirilen sisteme dahil edilmemişlerdir.

Sonuç olarak bu çalışma dahilinde, işgören seçimi ve performans değerlendirmesi için bir temel bir KDS modeli geliştirilmiştir. Sistem ana amaçları olan bir aday havuzundan istenilen niteliklere sahip belirli sayıda adayın seçilmesini ve mevcut işgörenlerin performanslarının kaydedilmesi ve izlenmesi işlevlerini yerine getirmektedir.

İleride yapılacak çalışmalarda başvuruların internet ortamında adayların kendilerinin girmesi sağlanabilir. Bu sayede daha fazla sayıda ve farklı nitelikte adayların başvuruları değerlendirmeye dahil edilmiş olacaktır. Buna ek olarak adayların işletmeye gelmelerine gerek kalmayacak ve başvurular adaylar tarafında girileceğinden bu görev için bir işgörenin çalışması gerekmeyecektir. Fakat bu noktada adayların bilgisayar kullanması gerekeceğinden bazı sıkıntıların ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bu özellik dışında bir terfi ve ücret sistemi tasarlanarak performans değerlendirme sonuçları bu sistem için girdi sağlayacak şekilde kullanılabilir. Bu sayede bilgi toplanmasından karar vermeye kadar uzanan bir süreç sisteme dahil olacağından, karar sürecinin daha büyük oranda kapsanması sağlanabilir. Bir diğer özellik olarak, işe devam ve çıktı miktarı gibi çeşitli cihazlarla takip edilebilen faktörlerin bilgisayar ortamına aktarılarak sistem tarafından işlenmesi söz konusu olabilir. Teknolojik altyapı gerektiren bu sistemlerin maliyetleri azaldıkça işletmeler tarafından daha çok kullanılmaya başlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar N., İnsan Kaynakları Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640, Ankara, 2000.
- Akal Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 2000.
- Akın A., "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, (2002), 97-113.
- Aldemir C., Ataoğlu A. ve Budak G., İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- Alter, S.L., Decision Support Systems:Current Practice and Continuing Challenge, MA: Addison Wesley, 1980.
- Atalay, K., Ücret, İş Değerlendirme ve Performans Değerlendirme İçin Bir Yazılım, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.
- Atılğan T., "Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler", Türkiye V. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildiriler, Derleyen Özüdoğru T. ve Ertürk E., 130-150, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü Yayın No: 87, Ankara, Ekim 2002.
- Benligiray S., İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, Eskişehir, 1999.
- Bingöl D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- Canman D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1993.
- Çetinyokuş T. ve Gökçen H., "Borsada Göstergelerle Teknik Analiz İçin Bir Karar Destek Sistemi", Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi Cilt 17, No:1, (2002), 43-58.
- Çetinyokuş T. ve Gökçen H., "Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi", Yöneyim Araştırması/Endüstri Mühendisliği – 24. Ulusal Kongresi, Gaziantep – Adana, 15-18 Haziran 2004.
- Efil İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999.

- Erdoğan İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991.
- Ergin. C., İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.
- Fındıkçı İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Iain, M., Personel Yönetimi: Güçlü Şirket Başarılı Yönetim, Çeviren: Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- İnce, M., “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini”, Standart Dergisi, Yıl: 42, Sayı: 497, Mayıs 2003.
- Kaplan, R.E. ve Palus, C. J., Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives : How to Maximize the Benefits and Minimize the Risks, Center for Creative Leadership, 1994.
- Kaynak T., Aral Z. , Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö. Vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- Kılıç, A., İşletmelerde Rekabet Avantajı İçin Kullanılan Karar Destek Sistemleri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2001.
- Kroenke, D. M., Management Information Systems, 2nd Edition , Mc Graw Hill, U.S.A., 1992.
- Kuruüzüm A., Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1998.
- Lepsinger R., Anntoinette D.Lucia, The Art and Science of 360° Feedback, , CA:Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- Marakas G. M., Decision Support Systems in the 21st Century, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- Muchinsky, Paul M., Psychology Applied to Work, 5th Edition, Brooks/Cole Publishing Company, 1997.
- Özgen H., Öztürk A. ve Yalçın A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, 2002.
- Power, D.J., “What is a DSS?”, DSSStar, Volume 1, No:3, 21 Ekim 1997.
- Power, D. J., “Supporting Business Decision-Making”, 24 Eylül 2000.
- Sabuncuoğlu Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Schneider, B. ve Schmitt N., Staffing Organizations, Glenview, III.: Scott-Foresman, 1986.
- Selamoğlu, A., "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", Metin Kutal'a Armağan, Mavi Ofset, Ankara, 1998.



- Simon, H.A., The New Science of Management Decision, Harper and Brothers, New York, 1960.
- Sprague, R. ve Carlson E., Building Effective Decision Support Systems, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1982.
- Şahin, M., Yönetim Bilgi Sistemi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2002.
- Şimşek M., Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- Uyargil C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994.
- Ülgen H., Mirze K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Zairi M., Measuring Performance For Business Results, Chapman & Hall, London, 1994.

#### **İnternet Adresleri:**

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=281>

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=223>

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=231>

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407)

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=236](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=236)

<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>

[http://www.humanresourcesfocus.com/proje9\\_1.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/proje9_1.asp)

[http://www.humanresourcesfocus.com/proje9\\_2.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/proje9_2.asp)

<http://www.humanresourcesfocus.com/proje6.asp>

[http://www.humanresourcesfocus.com/proje6\\_1.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/proje6_1.asp)

[http://www.mcozden.com/ikf\\_2\\_po.htm](http://www.mcozden.com/ikf_2_po.htm)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/psmt.htm>

[http://www.isguc.org/serpil\\_aytac2.php](http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php)

<http://www.doc.ic.ac.uk/old-doc/frank/kmt/DSS%20handout.DOC>

<http://www.dssresources.com/history/dsshistory.html>

<http://www.dssresources.com/glossary/index.html>

<http://www.hpcwire.com/dsstar/971021/100015.html>

<http://dss.cba.uni.edu/gyossary/dglossary.html>

<http://inet-tr.org.tr/inetconf8/sunum/4.ppt>

<http://www.okyanusbilgiambari.com>

## EK 1 – Antalya Tekstil İş Talep Formu

### ANTALYA TEKSTİL VE KONF. İML. SAN. İTR. VE KOZM. ÜRN. PAZ. İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ. İŞ TALEP FORMU

1. Bu talepname el yazısı ile doldurularak imzalanacaktır.
2. Bu talepten doldurulması müracaat sahibine hiçbir şekilde taahhütte bulunduğumuz anlamına gelmemektedir.

ADINIZ / SOYADINIZ:  
DOĞUM YERİ VE TARİHİ:  
ÖĞRENİM DURUMUNUZ:  
BABA ADI:  
MEDENİ HALİNİZ:  
AİLE MEVCUDUNUZ:  
BİLDİĞİNİZ YABANCI DİL:  
ASKERLİK DURUMUNUZ:  
EV ADRESİNİZ:

TELEFON NUMARANIZ:

#### ÇALIŞTIĞINIZ İŞ YERLERİ

İŞYERİNİN ADI	TELEFONU	GÖREVİNİZ	SÜRESİ	ÇIKIŞ SEBEBİ
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

GEREKİRSE MESAİ DIŞI ÇALIŞIR MISINIZ?  
İSTEDİĞİNİZ GÖREV TÜRÜ?  
NE ZAMAN İŞE BAŞLAYABİLİRSİNİZ?  
SİZE ULAŞABİLECEĞİMİZ TELEFON  
REFERANSLARINIZ  
İŞYERİMİZDE KİMLERİ TANIYORSUNUZ?

#### UYARI:

- Deneme süresi 2 (iki) aydır.
- Deneme süresi içerisinde beğenilmediğiniz takdirde hiçbir mazeret belirtmeksizin işinize son verilebilir.
- İzinlerin 1 (bir) gün önceden yetkili kişilere bildirilmesi şarttır.
- İzin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın arda ardına 2 (iki) iş günü veya bir ayda 3 (üç) işgünü işe gelmediğiniz takdirde iş akdiniz, İş Kanunu'na göre feshedilir.
- İşten Çıkışınız; İş Kanunu'nun 17. Md. sinde belirtilen 6 Aya kadarki sürede İKİ HAFTA, 6 Aydan 1,5 Yıla kadar olan çalışma için DÖRT HAFTA, 1,5 Yılda 3 Yıla kadarki çalışma için ALTI HAFTA, 3 Yılda fazla süren çalışmalar için SEKİZ HAFTA önceden haber vermek zorundasınız. Belirtilen bu yasal sürelerde haber vermeden ayrılanlar İşverene, bildirim süresine ilişkin ücret tutarında tazminat ödemeyi peşinen kabul eder.
- Bu iş talep formunu imzalarken işyerimizin herhangi bir taahhüdü olmadığını, ancak müracaatınızın neticesinde vasfınıza uygun bir iş olduğu takdirde işleminizin yapılacağını bilmelisiniz.

Yukarıda doldurduğum bilgilerin doğru olduğunu, yanlış bilgi vermem halinde iş akdinin feshine neden olacağımı, işyerinin uğrayabileceği maddi, manevi zarar-ziyandan mesul olduğumu, işyerinin bugüne kadar koymuş olduğu ve koyacağı bütün yönetmelik hükümlerine riayet taahhüdünde bulunarak, benden istenilen resmi evrakı hazırlama taahhüdü ile işe başvuru formunu dikkate almanızı arz ederim.

TARİH:  
İMZA:

GÖRÜŞMEYİ YAPAN:  
KANAATI:

BÖLÜMÜNDE:



## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve SOYADI** : Serdar URHAN

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 1979 - Ankara

**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Mehmet Emin Resulzâde Anadolu Lisesi

**Lisans Diploması** : Çankaya Üniversitesi – Bilgisayar Mühendisliği

**Tez Konusu** : İşgören Seçiminde ve Performans Değerlendirilmesinde Karar Destek Sistemleri: Antalya Tekstil İşletmesi'nde Bir Uygulama

**Yabancı Diller** : İngilizce, Almanca

### İş Denevimi

**Stajlar** : Emlâk Bankası Ali Çetinkaya Şb. (2000)  
Ant-Bim Bilgisayar Hizmetleri (2001)

**Projeler** : Bankacılık Veritabanı Uygulaması (MsAccess)  
Aşti Online Rezervasyon Sistemi (Jsp)  
OpenGL ile Güneş Sistemi Simülasyonu (c++)

**Adres** : Kızılsaray M. 72. S. Pırılı Sitesi No: 3/4 Antalya

**Tel. No** : 0 242 244 04 63