

118457

**PERFORMANS DEĞERLEME  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:  
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ender Gökhan ERTURAN**

**Eskişehir, 1996**

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS DEĞERLEME  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:  
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)

Danışman  
Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

Ender Gökhan ERTURAN

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir  
1996

## ÖZET

Performans değerlendirme, işletmede çalışanların belli bir dönem içinde iş ile ilgili performanslarının, davranışlarının ve yeteneklerinin, objektif kriterlerle, düzenli ve sistemli olarak değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreç sonucunda, işletme, çalışanlarının eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinden, ücret yönetimine kadar pek çok amaca yönelik olarak kullanılabilir bir veri tabanı oluşturur. Bu tez çalışmasında performans değerlendirme konusu iki bölüm halinde uygulamadan bir örnek kuruluş ile incelenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, konu hakkındaki tanımlar ile birlikte, konunun günümüzdeki önemini yansıtan, verimlilik ve insan kaynakları ilişkisi, performans değerlemenin bu ilişki içindeki yeri ile birlikte anlatılmaktadır. Konunun işletmelerde genel olarak hangi amaçlar doğrultusunda uygulandığı, uygulama süreci, değerlemenin objektif kriterlerle yapılabilmesi için performans standartlarının saptanması ve bir performans değerlendirme çalışmasının taşınması gereken özellikler belirtilmektedir. Ayrıca, uygulamada karşılaşılan genel hatalar ve günümüz işletmelerinde uygulanan başlıca performans değerlendirme yöntemleri özetlenmektedir.

İkinci bölümde, konunun Tusaş Motor Sanayii A.Ş.(TEI)'de uygulaması yer almaktadır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, dünyadaki gelişmelere bağlı olarak Türkiye'de de artarak önem kazanmaktadır. Yabancı ortaklı bir işletme olan TEI, bu özelliğinin de yardımıyla, konu ile ilgili gelişmeleri insan kaynaklarına verdiği önem ile en iyi yansıtan işletmelerden biridir. Üretim konusu, uçak motoru parçası üretimi, motor montajı ve testi olan TEI, havacılık sektöründe uluslararası pazarda önemli yeri bulunan bir işletmedir. Bu bölümde TEI tanıtılmış, işletmedeki insan kaynaklarının işletmenin genel başarısındaki rolü, çalışma koşulları ile birlikte incelenmiştir. Bu bilgiler, TEI'de bugüne kadarki performans değerlendirme uygulamaları ve son uygulama ile birlikte ele alınarak analiz edilmiştir.

## ABSTRACT

Performance appraisal is the evaluation process of employees' performances, behaviors and abilities related to their job, objectively, regularly and systematically, in a specific period of time. Organization constitutes a database, using for many purposes, from determination of employees' educational and developmental needs to salary management. In this thesis, the subject of performance appraisal has been examined in two chapters including an example of application.

In the first chapter, with the definitions of the subject, productivity-human resources relationship, which reflects the significance of the subject, and the role of performance appraisal in this relationship has been explained. Objectives of the performance appraisal, the process of the performance appraisal, determining the performance standards for applying the performance appraisal as objectively and the qualifications of performance appraisal application have been described. Furthermore, the common mistakes, that are made in practice and the main methods using in today's organizations have been summarized.

In the second chapter, Tusaş Engine Industries Inc. (TEI) has been reviewed as an example of application. Nowadays, due to the rapidly growth in the world business, human resource management is getting more and more considerable. As a joint-venture company, TEI is one of the good examples, to companies which are focusing on the human resource issue as required. TEI's main business is aircraft engine component production, engine assembly and the test of aircraft engines. In this chapter, TEI is introduced, the role of human resource in TEI's success is analyzed with working conditions and performance appraisal applications in TEI.

## İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER .....	VI
KISALTMALAR .....	VII
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### Birinci Bölüm

#### PERFORMANS DEĞERLEME, TANIMI, SÜREÇ VE YÖNTEMLERİ ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

<b>I. PERFORMANS DEĞERLEME, TANIMI VE KAPSAMI .....</b>	<b>3</b>
A. Performans.....	3
B. Performans Değerleme .....	3
C. Performans Yönetimi.....	4
<b>1. Verimlilik ve İnsan Kaynakları .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Performans Değerlemenin İnsan Kaynakları Yönetimi İçindeki Rolü...</b>	<b>5</b>
<b>II. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI .....</b>	<b>6</b>

A. Değerleme Amacı.....	7
B. Geliştirme Amacı .....	8
<b>III. DEğERLEME SÜRECİ .....</b>	<b>9</b>
A. Performans Gereksinimlerinin Belirlenmesi .....	10
B. Uygun Değerleme Yönteminin Seçimi.....	10
C. İlk Yöneticilerin Eğitimi.....	11
D. alışanlarla Değerlemede Kullanılan Yöntemlerin Görüşülmesi .....	11
E. İş Standartlarına Göre Değerleme .....	11
F. Geri Bildirim, Değerlemeyi alışanlarla Görüşme.....	12
G. Gelecekteki Performans Hedeflerinin Belirlenmesi.....	12
<b>IV. PERFORMANS STANDARTLARININ SAPTANMASI .....</b>	<b>12</b>
<b>V. PERFORMANS DEğERLEME ALIşMASININ TAşIMASI GEREKEN</b>	
<b>ÖZELLİKLER .....</b>	<b>14</b>
A. Uygunluk .....	14
B. Hassaslık.....	14
C. Güvenirlik .....	15
D. Geçerlilik.....	15
E. Pratiklik.....	15
<b>VI. PERFORMANS DEğERLEME HATALARI.....</b>	<b>15</b>
A. Halo Etkisi .....	16
B. Son İzlenim.....	16
C. Merkezi Eğilim.....	16
D. Peşin Hükümlülük .....	17
E. Merhametli Davranma .....	17
F. Sertlik .....	17
<b>VII. PERFORMANS DEğERLEME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>17</b>
A. Grafiksels Dereceleme Ölçeği Yöntemi .....	18
B. Grafiksels Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemi .....	18
C. Sıralama Yöntemi.....	20
D. Zorunlu Dağıtım Yöntemi .....	21
E. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	22

F. Kritik Olaylar Yöntemi.....	23
G. Kontrol Listesi Yöntemi.....	24
H. Davranışsal Tanımları Olan Dereceleme Ölçeği.....	25
I. Deneme Yazma Yöntemi.....	26
J. Psikolojik Değerleme Yöntemi.....	26
K. Amaçlara Göre Yönetim (AGY).....	27
<b>1. Amaçların Belirlenmesi</b> .....	<b>27</b>
<b>2. Hareket Planlaması</b> .....	<b>27</b>
<b>3. Kendi Kendini Kontrol</b> .....	<b>28</b>
<b>4. Periyodik Kontroller</b> .....	<b>28</b>
L. 360° Geri Bildirim Süreci.....	28

## İkinci Bölüm

### TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASI

<b>I. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI</b> .....	<b>30</b>
A. TEİ'nin Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı.....	30
B. Şirketin Yapısı.....	31
<b>1. Yönetim Kurulu</b> .....	<b>31</b>
<b>2. İcra Komitesi</b> .....	<b>31</b>
C. TEİ'nin Üretim Konusu.....	32
D. Büyüme Dönemi.....	32
E. Kalite Kontrol ve Uluslararası Standartlar.....	33
F. Motor Montaj Bölümü.....	33
G. TEİ'nin Sahip Olduğu Başarı ve Ödüller.....	34
H. TEİ ve Toplam Kalite Yönetimi.....	34
<b>1. Liderlik</b> .....	<b>35</b>
<b>2. Sürekli Gelişme</b> .....	<b>35</b>

<b>3. Takım Çalışmaları</b> .....	<b>36</b>
a) Proses Geliştirme Takımı (PGT).....	36
b) Thruput-Workout Takımı (TWT).....	36
c) Action-Workout Takımı (AWT).....	37
d) Bullet Train Takımı (BTT).....	37
I. Politika ve Strateji.....	38
<b>II. TEI'DE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASI</b> .....	<b>38</b>
A. TEI'de Performans Değerleme Uygulaması ve İnsan Kaynakları.....	39
<b>1. İnsan Kaynakları Bölümü</b> .....	<b>39</b>
<b>2. Eğitim</b> .....	<b>40</b>
<b>3. Çalışanların Katılımı</b> .....	<b>42</b>
a) Öneri Ödül Sistemi.....	42
b) Operatör Kabul Planı (CVP).....	43
<b>4. TEI'de İletişim</b> .....	<b>44</b>
<b>5. Personele Sağlanan İmkanlar</b> .....	<b>45</b>
<b>6. İş Değerleme Çalışmaları</b> .....	<b>45</b>
B. TEI'de İlk Performans Değerleme Uygulamaları (1986-1987).....	49
<b>1. Amaç</b> .....	<b>49</b>
<b>2. Yöntemin Uygulanması</b> .....	<b>49</b>
a) Yöneticilere Yönelik Deneme Yazma Yöntemi.....	50
b) Mavi Yakalı Personele Yönelik Grafiksels Dereceleme Ölçeği Yöntemi .	51
c) Beyaz Yakalı Personele Yönelik Grafiksels Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemi.....	52
C. Geçiş Dönemi (1988-1992).....	53
<b>1. İkili Karşılaştırma ve Zorunlu Dağıtım Yöntemi (1988-1990)</b> .....	<b>53</b>
a) Amaç.....	53
b) Yöntemin Uygulanması.....	53
<b>2. Geçiş Dönemi (1991-1992)</b> .....	<b>54</b>
<b>3. TEI'de Bugünkü Performans Değerleme Uygulaması</b> .....	<b>55</b>
a) Amaç.....	55
b) Yöntemin Uygulanması.....	55



(1) Form .....	56
(2) Kademe İlerleme Tablosu .....	57
(3) Değerlendirilen Çalışan .....	57
(4) İlk Yönetici .....	59
(5) İkinci Yönetici .....	60
(6) Onay .....	60
(7) Performans Düzeyinin Belirlenmesi .....	61
(8) İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğü .....	61
(9) Uygulama Programı .....	62
(10) Yetki ve Sorumluluk .....	62
<b>SONUÇ</b> .....	<b>63</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>i-iii</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>iv-x</b>
<b>Ek 1:</b> TEI Organizasyon Şeması (1994) .....	<b>iv</b>
<b>Ek 2:</b> Yıllık İş Performansı Özeti (Annual Work Performance Summary).....	<b>v</b>
<b>Ek 3:</b> Başarı Değerleme Formu (Performance Evaluation Form).....	<b>vi</b>
<b>Ek 4:</b> Başarı Değerleme Formu (Performance Evaluation Form).....	<b>vii</b>
<b>Ek 5:</b> Öneri Formu .....	<b>viii</b>
<b>Ek 6:</b> Öneri Değerlendirme Formu.....	<b>ix</b>
<b>Ek 7:</b> Performans Değerleme Formu .....	<b>x</b>

## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>TABLO:1</b>	Performans Değerleme Programlarının Kullanım Amaçları.....	8
<b>TABLO:2</b>	GE'de Performans Planlama ve Değerleme Süreci.....	9
<b>TABLO:3</b>	TEI'de İş Değerleme Sistemi Faktör-Puan Alanı .....	47
<b>TABLO:4</b>	TEI'de İş Gruplandırma Puan Aralığı Çizelgesi .....	47
<b>TABLO:5</b>	Kademe İlerleme Tablosu .....	57
<b>ŞEKİL :1</b>	Performans Değerleme Amaçları .....	6
<b>ŞEKİL :2</b>	Performans Ölçütlerinin Tipleri ve Geçerliliği.....	13
<b>ŞEKİL :3</b>	Grafiksel Dereceleme Ölçeği Yöntemi Örneği.....	18
<b>ŞEKİL :4</b>	Grafiksel Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemi Örneği.....	19
<b>ŞEKİL :5</b>	Sıralama Yöntemi Örneği.....	19
<b>ŞEKİL :6</b>	Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği.....	21
<b>ŞEKİL :7</b>	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.....	22
<b>ŞEKİL :8</b>	Kontrol Listesi Yöntemi Örneği.....	23
<b>ŞEKİL :9</b>	Davranışsal Tanımları Olan Dereceleme Ölçeği Yöntemi Örneği....	24
<b>ŞEKİL :10</b>	360° Geri Bildirim Süreci.....	28
<b>ŞEKİL :11</b>	Takım Çalışmaları Akış Şeması.....	36
<b>ŞEKİL :12</b>	TEI'de Çalışan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	41
<b>ŞEKİL :13</b>	Öneri Ödül Sistemi Akış Şeması.....	43
<b>ŞEKİL :14</b>	TEI'de 1988 Yılında Uygulanan Zorunlu Dağıtım Matriks Örneği....	53

## KISALTMALAR

<b>AWT</b>	: Action-Workout Takımı
<b>BTT</b>	: Bullet Train Takımı
<b>GE</b>	: General Electric
<b>İTÜ</b>	: İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>PD</b>	: Performans Değerleme
<b>TEI</b>	: Tusaş Engine Industries Inc. (Tusaş Motor Sanayii A.Ş.)
<b>TLP</b>	: Technical Leadership Program
<b>TUSAŞ</b>	: Türkiye Uçak Sanayii Anonim Şirketi
<b>TWT</b>	: Thruput-Workout Takımı

## GİRİŞ

Dünyada meydana gelen hızlı gelişmeler, bir yandan var olan bilgilerin bir kısmını geçersiz hale getirirken, diğer yandan bilinmeyen pek çok şeyi büyük bir hızla hayata geçirmektedir. Küreselleşme ile birlikte, ekonomik sınırların ortadan kalkması, iş dünyasında da çok hızlı bir değişimi beraberinde getirmiştir. En çok üretim, en az maliyet amacına ulaşabilmek, otomasyon, bilgisayar ağları, iletişim araçları ve teknolojik gelişmelerdeki dinamizme ayak uydurabilmek, işletmelerin verimli çalışabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için kaçınılmaz birer zorunluluktur.

Verimliliği sağlayabilmek ve rekabet edebilir olmak, işletmede çalışanların niteliğine ve etkin çalışmasına bağlıdır. Bu durum insan kaynaklarını, günümüzde, işletmelerdeki en önemli sermaye konumuna getirmiştir. İşletme yönetimi, elindeki bu sermayeyi en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu nedenle, işletmede İnsan Kaynakları Yönetiminin, personel sağlama, çalışanları güdüleme ve onları geleceğe hazırlama fonksiyonlarının sağlıklı olarak çalışması gerekir.

Doğru seçilmiş, güdülenmiş ve eğitilerek geleceğe hazırlanan bir işgücü, işletmede sürekli ve verimli bir çalışma ortamı yaratır. İşletme yönetiminin, bunları sağlayabilmesi için geçerli ve güvenilir verilere ihtiyaçları vardır. Bunu

sağlayabilmenin yollarından biri işletmede düzenli ve sistemli performans değerlendirme uygulamaktır.

Performans değerlendirme, işletmede çalışanların belli bir dönem içinde iş ile ilgili performanslarının, davranışlarının ve yeteneklerinin, objektif kriterlerle, düzenli ve sistemli olarak değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreç sonucunda, işletme, çalışanlarının eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinden, ücret yönetimine kadar pek çok amaca yönelik olarak kullanılabilir bir veri tabanı oluşturur. Bu tez çalışmasında performans değerlendirme konusu iki bölüm halinde uygulamadan bir örnek kuruluş ile incelenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, konu hakkındaki tanımlar ile birlikte, konunun günümüzdeki önemini yansıtan, verimlilik ve insan kaynakları ilişkisi, performans değerlemenin bu ilişki içindeki yeri ile birlikte anlatılmaktadır. Konunun işletmelerde genel olarak hangi amaçlar doğrultusunda uygulandığı, uygulama süreci, değerlemenin objektif kriterlerle yapılabilmesi için performans standartlarının saptanması ve bir performans değerlendirme çalışmasının taşınması gereken özellikler belirtilmektedir. Ayrıca, uygulamada karşılaşılan genel hatalar ve günümüz işletmelerinde uygulanan başlıca performans değerlendirme yöntemleri özetlenmektedir.

İkinci bölümde, konunun Tusaş Motor Sanayii A.Ş.(TEI)'de uygulaması yer almaktadır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, dünyadaki gelişmelere bağlı olarak Türkiye'de de artarak önem kazanmaktadır. Yabancı ortaklı bir işletme olan TEI, bu özelliğinin de yardımıyla, konu ile ilgili gelişmeleri insan kaynaklarına verdiği önem ile en iyi yansıtan işletmelerden biridir. Üretim konusu, uçak motoru parçası üretimi, motor montajı ve testi olan TEI, havacılık sektöründe uluslararası pazarda önemli yeri bulunan bir işletmedir. Bu bölümde TEI tanıtılmış, işletmedeki insan kaynaklarının işletmenin genel başarısındaki rolü, çalışma koşulları ile birlikte incelenmiştir. Bu bilgiler, TEI'de bugüne kadarki performans değerlendirme uygulamaları ve son uygulama ile birlikte ele alınarak analiz edilmiştir.

## Birinci Bölüm

### PERFORMANS DEĞERLEME, TANIMI, SÜREÇ VE YÖNTEMLERİ ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

#### I. PERFORMANS DEĞERLEME, TANIMI VE KAPSAMI

##### A. Performans

Performans, işgörenin, kendisine verilen işi yerine getirmesi, başarmasıdır. Ancak işin iş tanımına, işgörenin ise iş gereklerine uygun olması gerekir. Buna göre işletmede performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir.<sup>1</sup>

##### B. Performans Değerleme

Performans değerlendirme (PD), işyerindeki personelin, davranış ve iş ile ilgili çıktılarının hem değerlendirilip hem de yönetildiği kesintisiz devam eden bir

---

<sup>1</sup> İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* (İstanbul: Küre Ajans), 1991, s.154.

süreçtir. İşletmeler bu süreci tanımlamak için çeşitli terimler kullanmaktadırlar *Başarı Değerlemesi, Başarı Geliştirme ve Değerlendirme, Personel Değerlemesi, Yıllık Değerleme* bunlardan bazılarıdır.

PD ile ilgili çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. PD, bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarının sistematik bir tanımıdır.<sup>2</sup> PD, personel ile ilgili objektif kararlar alabilmek için personelin iş ile ilgili performansının değerlendirilmesi sürecidir.<sup>3</sup>

Değerleme sonucu, personel ile ilgili alınabilecek kararlar, personel hakkında kayıt tutma, son verme, terfi, kademe indirme, nakletme, ücret artışı ya da azalışı ve eğitim programına katılma iznidir.<sup>4</sup>

### **C. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi (PY), bir çalışanın belirli bir süre içinde (performans ile ilgili, beklentilerin ortaya konması, amaçların belirlenmesi, izleme, verileri kaydetme ve gerektiğinde kullanma), işinin gerekleri ile ilgili performansının genel olarak gözlemlenmesi ve ardından bir değerlendirme yapılması sürecidir.<sup>5</sup>

#### **1. Verimlilik ve İnsan Kaynakları**

Birçok işletmenin verimliliği, üç değişkenin yönetilmesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bunlar teknoloji, sermaye ve insan kaynaklarıdır. Bu tip işletmeler, teknolojik gelişmelerden ve sermaye hareketlerinden milyonlarca dolar

---

<sup>2</sup> Wayne F. CASCIO, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (New York: Mc Graw Hill Inc.), 1992, s.267.

<sup>3</sup> Robert KREITNER, *Management*, (Boston: Houghton Mifflin Co.), 1990, s.322.

<sup>4</sup> Gary P.LATHAM-Kenneth N.WEXLEY, *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* (Boston: Addison-Wesley Publishing Co.), 1994, s.6.

<sup>5</sup> CASCIO, s.267.

sağlamalarına karşılık, ellerindeki insan kaynaklarını, verimliliği artırabilecek şekilde kullanamamaktadırlar.<sup>6</sup>

İşletmelerin kullandıkları ekipman, tezgah ve harcadıkları enerji maliyetlerindeki artışlar üzerindeki kontrolleri sınırlıdır. Oysa yöneticiler işe geç gelme, işi erken bırakma ve sipariş emirlerini yanlış doldurma gibi, çalışanların kişisel ya da grup performanslarına bağlı, maliyet artırıcı ve verimliliği düşürücü faktörler üzerinde olumlu yönde etkili olabilirler.

James Madison Üniversitesi profesörlerinden, Lester R. Bittel, "Doğru uygulandığı zaman, performans değerlendirme, bireysel verimliliği ve gelişmeyi yükseltecek anahtar bir faktördür."<sup>7</sup> diyerek PD'nin verimlilik üzerine etkisini belirtmiştir.

Sermaye artışları ve teknolojik yatırımların, performans artışlarını, çıktıların girdilere oranı, maliyet-kar analizleri gibi geleneksel hesap yöntemleri ile ölçmek mümkündür. Ancak aynı yöntemleri, verimlilik üzerindeki insan kaynakları etkisini ölçerken kullanmak güç bir iştir.

İnsan kaynaklarının verimliliği, ancak çalışanların iş ile ilgili performanslarını izleyerek ölçülür. Bu ölçümü yapabilmeyen en sağlıklı yollarından biri, işletmede sistemli ve düzenli bir PD uygulaması yapılması olacaktır.

## ***2. Performans Değerlemenin İnsan Kaynakları Yönetimi İçindeki Rolü***

Personel sağlama, performans değerlendirme, eğitim ve güdüleme, işletmelerde doğru bir insan kaynakları yönetimini oluşturabilmek için gereken dört anahtar sistemdir.<sup>8</sup> Bu dört sistemin içinden belki de en önemlisi PD'dir. Personel

---

<sup>6</sup> LATHAM-WEXLEY, s.2.

<sup>7</sup> James M. JENKS, "Do Your Performance Appraisals Boost Productivity?", *Management Review* (June 1991), C.80, S.6, s.45.

<sup>8</sup> LATHAM-WEXLEY, s.3.



sağlama, eğitim ve güdüleme, sistemli ve düzenli bir PD uygulaması ile doğrudan bir ilişki içinde olan sistemlerdir. PD süreci ve sonuçları, diğer üç sistem için temel verileri oluşturur.

İşletme yönetimi elindeki en dinamik güç olan insan gücünü en verimli şekilde kullanmak zorundadır. Yönetim, işletmede kimin iyi çalışıp kimin çalışmadığını bilmek ve ayırmak ister. PD, bir işletmenin insan kaynaklarının verimliliğini arttırmak için temel bir ihtiyaçtır. Çünkü PD sayesinde işletmedeki her işgörenin verimliliği değerlendirilir.<sup>9</sup>

## II. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

PD'nin diğer insan kaynakları uygulamalarının sağlayamayacağı, birkaç önemli amacı vardır. PD, örgütün en canlı ve dinamik kaynağı olan insan gücünü, etkili kullanmak ve geliştirmek için anahtar bir uygulamadır.

İşletmelerde PD çalışmasının yapılmasındaki temel amaçlardan biri, işletmedeki çalışanların iş ile ilgili davranışlarının belirlenebilmesi, performans derecesinin saptanması ve bu performans sonucuna göre, çalışan ile ilgili bir dizi yönetsel kararın alınabilmesidir.

Tablo 1'de de görüleceği gibi, PD, personel ile ilgili kararların alındığı geniş bir amaçlar yelpazesi için uygulanır. Doğru olarak kullanıldığında personel tatmini ve güdülemeye önemli katkıda bulunabilir.

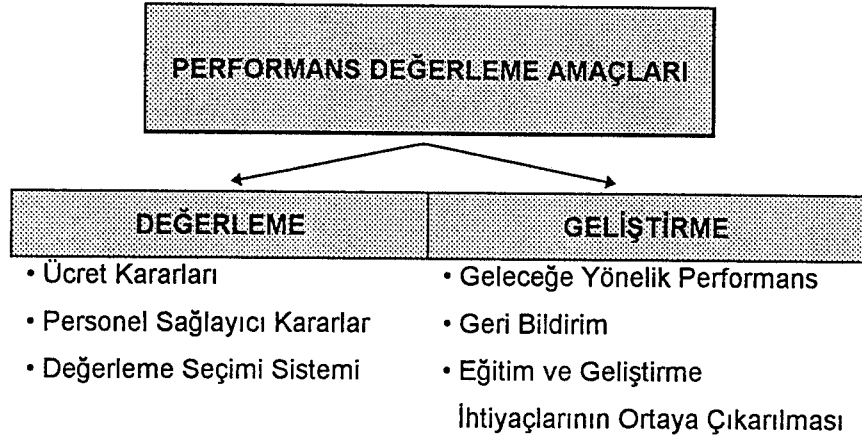
PD amacı genel olarak iki kategoriye ayrılır: değerlendirme ve geliştirme amacı. Bu kategorileri Şekil 1'de görmek mümkündür.

---

<sup>9</sup> LATHAM-WEXLEY, s.6.

Şekil 1

## Performans Değerleme Amaçları



### A. Değerleme Amacı

PD'nin başlıca amaçlarından biri çalışanın geçmiş performansına bakmaktır. Değerleme amaçları temel alınarak çalışan ile ilgili bazı kararlar verilebilir. Bu kararlar; özel ikramiye ve ödüller, ücretteki artış ya da azalışlar olabilir. PD'nin geleceğe yönelik ücret artışları üzerinde iki değişik etkisi vardır. Kısa dönemde, takip eden yıldaki liyakat artışları belirlenebilir. Uzun dönemde ise hangi çalışanların yüksek ücretli işlere terfi ettirileceği belirlenebilir.

Değerleme amaçları diğer bir yandan personel sağlama kararları için de yöneticilere yardımcı olurlar. Bu tip kararlar insan kaynakları planlaması, geçici işçi çıkarma kararı, son verme, terfi, kademe indirme kararları olabilir.

PD, işletmede personel tedarigi, personel seçme ve yerleştirme sistemlerinin etkin çalışıp çalışmadığı konusunda insan kaynakları bölümüne yardımcı olur. İşe alma testleri, çalışanın davranışlarını ve olası performansını tam anlamıyla tahmin edemezler. Bu durumda, işe giriş aşamasında uygulanan testler ile çalışanın bir yıl sonundaki performansı karşılaştırılarak personel seçme, tedarik ve yerleştirme sistemlerinin ne kadar başarılı olduğu saptanabilir.

## B. Geliştirme Amacı

PD'nin ikinci temel amacı, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye, onları geleceğe hazırlamaya ve gelecekteki performanslarına motive etmeye yönelik olan geliştirme amacıdır. PD çalışanlara, kendi kariyerlerini, düşünme ve planlama şansı verir.<sup>10</sup>

Hemen hemen tüm çalışanlar, yöneticilerinin performansları hakkında ne düşündüklerini bilmek isterler. Bu yüzden, geri bildirim PD sürecinde çok önemli bir yer tutar. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performanslarını artırabilmeleri, kariyerlerine yön verebilmeleri ancak geri bildirimle elde edecekleri bilgiler ışığında olacaktır. Performanslarındaki artışları, kendilerinden beklenen hedefleri bilmek, çalışanları performanslarını geliştirme yönünden motive edecektir.

Geliştirme amacının yoğunlaştığı ana nokta, çalışanlara gelecekteki performansları ile ilgili yön vermektir. Bu yön, çalışanın geçmişteki performansına bağlı olarak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve gelişme ihtiyacı olan yönlerinin çalışan ile paylaşılması yolu ile olur.

Değerlemenin sonuçları, çalışanların eğitim ve geliştirme kararları üzerinde etkili olur. Ortalamanın altında sonuçlar, iş üzerinde ya da iş dışında bir eğitimin gerekli olduğu sinyali verir. Ancak, özellikle ilk yöneticiler, performans sonuçlarının düşük olmasının her zaman eğitim ve geliştirme ihtiyacından değil, çalışanların moral düşüklüğü ya da iş tatminsizliğinden kaynaklandığını unutmamalı, bu tür problemleri diğerlerinden ayırabilmeleri gerekir. Çalışanlar kendilerini nasıl geliştirebileceklerini bilmek isteyeceklerinden, PD sistemleri, çalışanları geliştirmeye yönelik tasarlanmalıdır.

---

<sup>10</sup> Patricia KING, **Performance Planning and Appraisal** (New York: Mc Graw Hill Co.), 1984, s.15.

**Tablo 1 Performans Değerleme Programlarının Kullanım Amaçları**

SIRA	DEĞERLEME FONKSİYONU
1-	Liyakat Artışları
2-	Performans Sonuçları/Geri Bildirim/İş Danışmanlığı
3-	Terfi
4-	Son Verme ya da Geçici Olarak İşten Çıkarma
5-	Potansiyel Performans
6-	Başarı Planlaması
7-	Kariyer Planlaması
8-	Transfer
9-	İşgücü Planlaması
10-	Ödüller
11-	Geliştirme ve Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi
12-	Dahili İletişim
13-	Personel Sağlama Prosedürlerinin Geçerliliğine Yönelik Kriter
14-	Harcama Kontrolü

**KAYNAK: C.J.FONBURN-R.L.LAUD, "Strategic Issues In Performance Appraisal: Theory & Practice", Personnel (1983), C.6, s.28.**

### III. DEĞERLEME SÜRECİ

Çalışanların performansını ölçmek için birçok değerlendirme tekniği mevcuttur. PD sistemini oluştururken, yönetimin karar vermesi gereken önemli bir konu PD sürecinin nasıl olması gerektiğidir. Bu karar, değerlemenin içeriği ve nasıl yürütüldüğü kadar önemlidir.

Eğer çalışanlar bu işin hafife alındığına ve gelişigüzel yapıldığına inanırlarsa, PD sistemini gerkenden daha az ciddiye alırlar. İyi yönetilmeyen bir PD sistemi, çalışanların verimliliğine ve morallerine olumsuz etki edebilir. Tablo 2'de ise uygulamadan bir örnek olarak General Electric (GE)'deki planlama, izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşan performans değerlendirme süreci görülebilir. GE'de değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgiler, ücret, işgücü planlaması ve personel ile ilgili yönetsel kararlar alınmasında kullanılır. İşletmeler arasında farklılık göstermesine rağmen değerlendirme sürecinin aşamaları genellikle aşağıdaki gibidir.

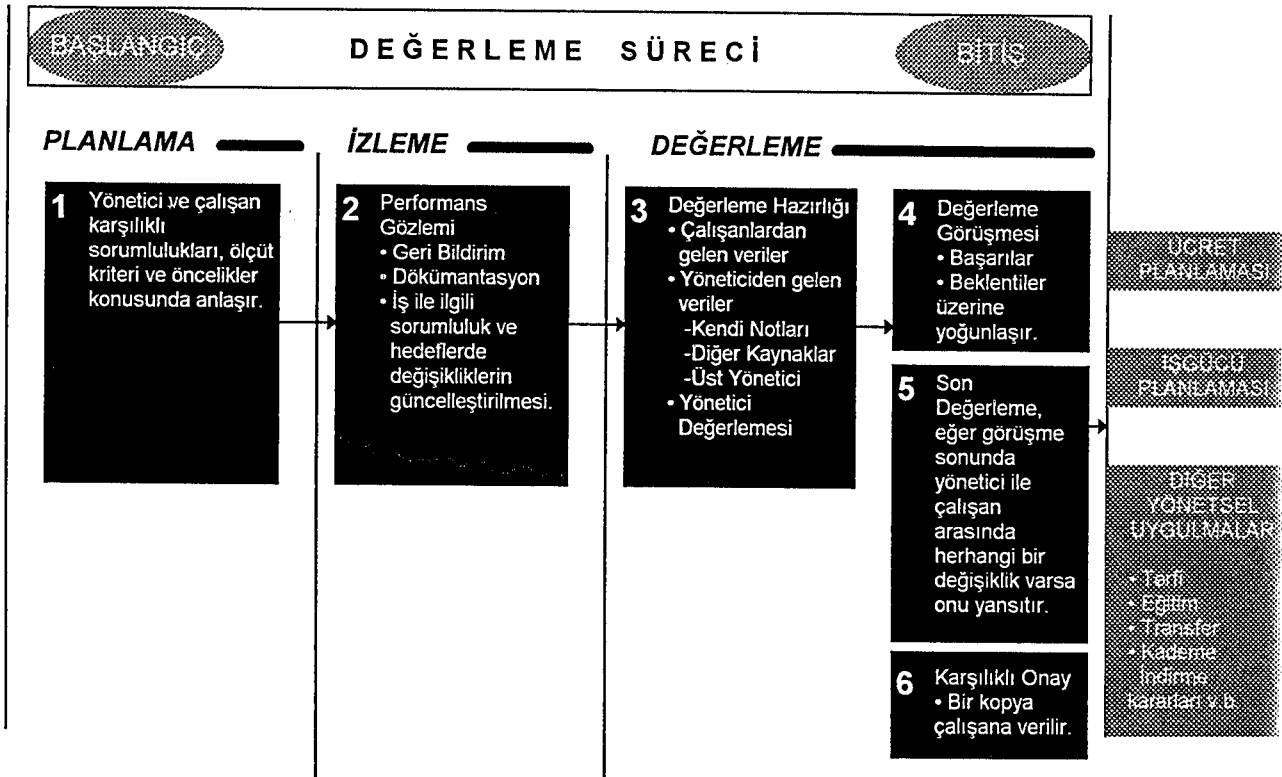
## A. Performans Gereksinimlerinin Belirlenmesi

Yöneticiler, her değerlendirme boyunca, çalışanların hangi yeteneklerinin, çıktılarının ve başarılarının değerlendirileceğini önceden belirlemelidirler. Bunun için iş tanımları baz alınabilir. İşletme yönetimi aynı zamanda, hangi alanlarda performansın inceleneceğine ve bu alanların işletme amaçlarıyla ne kadar ilgili olduğunu önceden belirlemelidirler.

## B. Uygun Değerleme Yönteminin Seçimi

PD sisteminde kullanılmak için, çeşitli yöntemler tek başına ya da birlikte kullanılabilir. Farklı değerlendirme yöntemleri, satış, üretim ya da yönetim kademesi gibi farklı gruplar için ayrı ayrı kullanılabilir.

Tablo 2 GE'de Performans Planlama ve Değerleme Süreci



KAYNAK: General Electric, Career Management Course for Technical Leadership Course (TLP), 1995.

### **C. İlk Yöneticilerin Eğitimi**

Bu aşamadaki eğitim sadece ilk yöneticiler için değil, diğer değerleyiciler için de verilmelidir. İlk yöneticilerin çalışan ile etkili bir iletişim içinde, adil ve geçerli değerlemeler yapmaları istenir. Aksi halde değerlendirme, çalışanların morallerini yitirmelerine, verimliliklerinin azalmasına, çalışanlar arasında ayırma ve sonucunda çalışanın ücretine ya da işletmedeki pozisyonuna kadar yansıtacak olumsuz gelişmeleri beraberinde getirir. Bu yüzden ilk yönetici eğitimi PD sürecinin kritik bir aşamasıdır.

### **D. Çalışanlarla Değerlemede Kullanılan Yöntemlerin Görüşülmesi**

İşletme yönetimi, çalışanlarla PD için hangi yöntemin uygulanacağını görüşmelidir. Bu görüşme PD sürecinde hangi alanlarda performansın değerlendirileceğini, ne sıklıkla yapılacağını ve sonucunda çalışana kesin olarak ne getireceğini içermelidir. İşletmeler PD'yi farklı sonuçlar için kullanırlar. Bazıları PD sonuçlarını direkt olarak ücretteki artış ya da azalışlara ve terfilere bağlarken, bazı işletmeler sadece bazı hedef ve politikaları duyurmak amacıyla, yapmış olmak için PD uygularlar.

### **E. İş Standartlarına Göre Değerleme**

PD çalışanın yaptığı işi daha önceden belirlenmiş iş standartlarına göre değerlemelidir. Yapılan işin iyi yapılıp yapılmadığı, önceden belirlenmiş olan iş standartları ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Bu noktada değerleyici, çalışanın gerçekleştirdiği performansı üzerinde konsantre olmalı, onun iş ile ilgili davranışlarını gözlemlemeli, kişisel özellikler ve duygular değerlemeyi etkilememelidir.

## **F. Geri Bildirim, Değerlemeyi Çalışanlarla Görüşme**

PD sistemi içindeki standartların anlaşılabilmesi ve PD sisteminin amaçlara uygun olarak kullanılabilmesi için önemli faktörlerden biri de geri bildirimdir. Geri bildirim, PD sürecinin sonucunda, değerlendirme sonuçlarının olumlu ve olumsuz yönlerinin çalışanlara aktarılması, işletmenini çalışandan beklentilerini çalışan ile paylaşılması fonksiyondur.

Değerleyiciler, çalışanlarla, onların performansları hakkında, anlaşılan ya da anlaşılmayan her konuyu görüşmelidirler. Çalışanların beklentilerini öğrenmeli, gelişme ihtiyacı duyulan konularda onlara karşı pozitif bir yaklaşım içinde olmalıdırlar.

## **G. Gelecekteki Performans Hedeflerinin Belirlenmesi**

PD'nin en önemli taraflarından biri de, hedeflerin belirlenmesidir. Kullanılacak PD yöntemi, işletmenin belirlenen amaçlarına peşine ne ölçüde düştüğünü gösterir. Hedeflerin belirlenmesi, çalışanın gelecekteki rotasını çizebilmesi ve kariyer planlaması yapabilmesine olanak sağlar. Ayrıca çalışan, PD görüşmesinden, hem geçmişteki performansını öğrendiği, hem de gelecekte kendisinden neler beklendiğini bildiği için rahat ayrılacaktır.

## **IV. PERFORMANS STANDARTLARININ SAPTANMASI**

Performans ölçümünün yapılabilmesi için, öncelikle neyin ölçülmesi gerektiği, neyin başarı olarak adlandırılacağıının işletme bazında bilinmesi gerekir.<sup>11</sup> Performans standartları, işletmedeki başarı düzeyi veya ölçütü olarak ifade edilebilir.

---

<sup>11</sup> ERDOĞAN, s.171.

Etkili olabilmesi için performans standartlarının, her işten beklenen sonuçlarla ilgili olması gerekir. Değerlemenin içeriği, işin gerektirdiği faktörlerin önemini yansıtmalıdır. Eğer PD standartları, yapılan iş ile ilgili değise, PD sistemleri yanlış iş davranışlarını ölçer ve değerlendirir.<sup>12</sup>

Performans standartları çalışanların ve değerleyicilerin yararı için iki temel bilgi taşımalıdır: neyin yapıldığı ve ne kadar iyi yapıldığı.<sup>13</sup> Bu standartlar ile ilgili bilgiler, iş tanımlarından elde edilebilir. Personel seçimine hazırlık için yapılan iş tanımları, performans değerlendirme standardı tesbiti için bir basamak olarak kullanılabilir. Bu noktada, işletmenin iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir.

İşin ne kadar iyi yapıldığının gerçekçi olarak ortaya çıkarılabilmesi için, performans standartlarının açık ve anlaşılır olarak ifade edilmesi gerekir. Böylece, yöneticiler, çalışanlar ve iş grupları, kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu ne kadar sağladıklarını bilirler.

Performans standartlarının kantitatif olması, değerlemenin objektif olarak yapılabilmesini sağlar. Şüphesiz kantitatif olarak ifade edilebilen standartları ölçmek daha kolaydır. Müşteri şikayetlerinin sayısı, ıskarta oranı gibi kantitatif standartlar, objektif ölçütlerdir. Subjektif ölçütler ise değerleyicinin kişisel görüşlerine dayanan kalitatif ölçütlerdir. Kişiden kişiye farklılık gösterir. Şekil 2'de de görülebileceği gibi, subjektif ölçütlerin geçerliliği ve güvenilirliği daha azdır. Örnek olarak, çalışkanlık, yaratıcılık, ileriye görebilme gibi ölçütler verilebilir. Eğer subjektif ölçütler, dolaylı gözlem yolu ile yapılırsa, değerlemenin geçerliliği daha da azalacaktır.<sup>14</sup> Performans standartlarının, kullanıcılar tarafında tam anlamıyla

---

<sup>12</sup> Peter ALLAN, "Avoiding Common Pitfalls In Performance Appraisal", *Human Resources Management* (Nov/Dec 1992), C.34, S.6, s.30.

<sup>13</sup> CASCIO, s.276.

<sup>14</sup> William B. WERTHER-Keith DAVIS, *Personnel Management And Human Resources* (New York: Mc Graw Hill Book Co.), 1981, s.237.



anlaşılacak şekilde yazılı olarak ifade edilmesi gerekir. Böylece hangi davranışların, değerlemede kritik olarak alınıp alınmadığı ortaya konmuş olur.

## Şekil 2 Performans Ölçütlerinin Tipleri ve Geçerliliği

PERFORMANS ÖLÇÜT TIPLERİ	GEÇERLİLİK DERECESİ	
	DOLAYLI	DOLAYSIZ
OBJEKTİF	ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK
SUBJEKTİF	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK

KAYNAK: William B. WERTHER-Keith DAVIS, *Personnel Management And Human Resources* (New York: Mc Graw Hill Book Co.), 1981, s.237.

### V. PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMASININ TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Bir PD sisteminde bulunması gereken anahtar özellikler; uygunluk, hassaslık, güvenilirlik, geçerlilik ve pratiklidir.

#### A. Uygunluk

Belirli bir iş için, performans standartları ile organizasyonun hedefleri arasında açık bağlantılar olması ve bu bağlantıların iş analizinde belirtilen kritik öğelerin, değerlendirme formundaki karşılıkları arasında da bulunması gerekir.

#### B. Hassaslık

Bir PD sisteminin, ortalamanın üzerinde performans gösteren çalışanları, diğer çalışanlardan ayırabilen bir yapıda olması gerekir. Eğer yüksek performans gösteren çalışanlar diğerlerinden farklı değerlendirilemiyorsa, PD sistemi yönetsel amaç ve kararlar için kullanılamaz. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olamaz ve güdülenmelerini olumsuz yönde etkiler.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezinin, alışanlar üzerine yaptığı bir araştırma, çalışanların sadece %62'sinin, patronları tarafından adilane bir şekilde değerlendirildiklerini düşündüklerini göstermektedir.<sup>15</sup>

### **C. Güvenirlik**

Farklı zamanlarda (kişide değişme olmadan) bireysel değerlerin değişmemesi hali olarak yorumlanabilir. Bu zellik ölçümde süreklilik olarak düşünülebilir.<sup>16</sup> Bu özelliği sağlayabilmek için, değerleyicinin çalışanın yaptığı işi, hangi koşullarda bu işi yaptığını gözlemleyebilecek yeterli fırsatı kendilerine yaratmaları gerekir. Güvenilir değerleme tesadüfi sonuçların alınmasını önler.

### **D. Geçerlilik**

PD çalışmasının geçerliliği, değerleme sonucu elde edilen bilgilerin, performansın gerçek karşılığına yakınlığı olarak dşnlmelidir.<sup>17</sup> Geçerlilik özelliğinin bir başka önemli yanı, değerleme sonuçlarının işetmenin amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılır olmasıdır.

### **E. Pratiklik**

Değerlemede kullanılan yöntemin ve standartların, yöneticiler ve çalışanlar için anlaşılması ve uygulanması kolay olmalıdır.

## **VI. PERFORMANS DEğerLEME HATALARI**

PD'de yapılan genel hatalar; Halo Etkisi, Son İzlenim, Merkezi Eğilim, Merhametli Davranma ve Sertlik olarak sayılabilir.

---

<sup>15</sup> CASCIO, s.272.

<sup>16</sup> ERDOĞAN, s.223.

<sup>17</sup> ERDOĞAN, s.221.

## A. Halo Etkisi

Değerleyicinin, değerlendirilen kişinin herhangi bir özelliği hakkındaki yargısının, diğer özellikleri hakkındaki yargılarını da etkilemesi eğilimidir. Eğer yönetici, halo etkisi ile davranıp, herhangi bir çalışanın, bir olaydaki davranışıyla, o çalışanın bütün bir PD sürecinin rengini belirliyorsa tehlikeli olacaktır. Oysa değerlendirme, objektif olmalı ve çalışanın yaptığı işi esas almalıdır. Halo etkisi hatası, özellikle değerlendirilenin kendi arkadaşlarını değerledikleri zaman çok görülür.<sup>18</sup>

## B. Son İzlenim

İşletmeler PD uygulamasını yılda bir ya da iki kez yaptıklarında, değerlendiriciler çalışanların değerlemeden birkaç ay önce yaptıkları işi hatırlama eğiliminde olurlar. Subjektif performans standartları kullanılıyorsa, değerlemeciler iyi ya da kötü olsun çalışanın son faaliyetlerinden bıraktığı izlenimden etkilenirler. İnsan doğası gereği son olayları, uzak geçmişten daha berrak hatırlar. PD bir bütündür ve bir önceki değerlemeden bugüne kadar olan bir zaman periyodunu kapsamalıdır.<sup>19</sup>

## C. Merkezi Eğilim

Değerleyici, herkesi ortalamaya yakın bir şekilde değerlemek isterse bunun sonucu merkezi eğilim hatası olacaktır. Aralarında gerçek bir fark dahi olsa, bazı çalışanları diğerlerinden daha düşük ya da daha düşük değerlendirmek bazı değerlendiriciler için zor ve istenmeyen bir durumdur. Eğer değerlendirici, çalışanı, onun yaptığı işi yeterince tanımıyorsa, düşük performans vererek çalışanı incitmekten korkuyorsa, merkezi eğilim hatası doğacaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, değerlendirme formunun üzerindeki çok iyi, çok kötü seçeneklerinden çok, kağıdın ortasındaki vasat, orta gibi değerlemeleri işaretlemeyi tercih eder.

---

<sup>18</sup> WERTHER-DAVIS, s.238.

<sup>19</sup> Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi* (Eskişehir: MET Basım, Yayım ve Organizasyon), 1992, s.172.

#### **D. Peşin Hükümlülük**

Her insanın diğerleriyle ilgili bir takım ön yargıları vardır. Bu yüzden peşin hükümlülük kaçınılması zor bir hatadır. Değerlemeci objektif olamaz. Peşin hükümlülük, cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, ırka, yabancı kökenli personele v.b. karşı olabilir.<sup>20</sup> Örneğin, bazı personel bölümleri, erkek değerleyicilerin, geleneksel olarak erkek işi kabul edilen işlerde çalışan kadın personele, hak ettiklerinden düşük değerler verdiklerini fark etmişlerdir.<sup>21</sup>

#### **E. Merhametli Davranma**

Tecrübesiz ve zayıf değerleyiciler, en kolay değerlendirme yolunun basitçe herkese yüksek performans verilmesi olduğuna karar verebilirler. Çalışanlarda zaten yüksek bir performans aldıklarından bu durumdan şikayetçi olmazlar. Ancak bölümdeki en iyi performans gösteren kişi, eğer bölümdeki diğer çalışanlardan daha fazla bir performans almamışsa, değerleyiciden şikayetçi olur.

#### **F. Sertlik**

Bazen değerleyiciler, ısrarla bazı çalışanlara, ortalama bir düzeyde hatta ortalamanın üzerinde bir seviyede performans göstermelerine karşılık, düşük değerler verirler. Sertlik hatası, merhametli davranma hatasının zıttıdır. Ancak merhametli davranma hatası kadar yaygın görülmemektedir.

### **VII. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

PD'nin işletmeler için önemli bir konu olduğu açıktır. PD'nin uygulanmasına yönelik birçok yöntemden söz edilebilir. Bu yöntemlerden pek çoğu, başka bir

---

<sup>20</sup> GEYLAN, s.172.

<sup>21</sup> WERTHER-DAVIS, s.238.

yöntemdeki, belirli bir problemi ya da eksikliği gidermek için geliştirilmiştir. Her yöntemin avantajları ve dezavantajları vardır, hiçbir yöntem kusursuz değildir.<sup>22</sup>

### **A. Grafiksel Dereceleme Ölçeği Yöntemi**

İşletmelerde PD'de kullanılan en eski ve en yaygın tekniklerden birisi Grafiksel Dereceleme Ölçeği yöntemidir. Çalışanı bazı standartlar veya işin niteliği üzerinden derecelendirir. Bu yöntem, geleneksel olarak, arkadaşlık, işbirliği, sadakat, dürüstlük, girişimcilik gibi kişilik özellikleri üzerine odaklanır. Ancak son zamanlarda, işe yönelik davranış ve çıktıları da içine almaktadır. Grafiksel Dereceleme Ölçeği yönteminde, dereceleme genellikle 1-3 arası ya da 1-5 arası Likert tipi ölçeği kullanılarak yapılır. 1 ile "çok yetersiz" ve 5 ile "çok iyi" temsil edilir.<sup>23</sup> Değerleyici listedeki her faktör için ölçek üzerinde bir değerlendirme yapar. Şekil 3, Grafiksel Dereceleme Ölçeği yöntemine bir örnek olarak incelenebilir.

### **B. Grafiksel Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemi**

Bu yöntem genellikle Grafiksel Dereceleme Ölçeği yönteminden daha geçerlidir. Çünkü bu yöntem, sadece düşük ve yüksek ölçekleme yapmak yerine, her ölçek için özet bir açıklama bulundurmaktadır. Bu açıklamalar sayesinde değerlendirici, çalışanın herhangi bir davranışını ya da iş ile ilgili belirli bir niteliğini, daha açık, anlaşılır ve daha uygun bir ölçeğe göre derecelendirebilir. Çünkü grafiksel yöntemdeki keyfi işaretlemenin yerine, Şekil 4'de de görülebileceği gibi, ölçekteki her kademeyi açıklayan bir tanım vardır.

Her iki dereceleme yöntemi, kısa sürede çok çalışanın değerlendirilebilmesi, az bir eğitim gerektirmesi açılarından, yöneticiler tarafından popüler bulunmaktadır. Yöntemler aynı zamanda, sayısal analize ve karşılaştırma

---

<sup>22</sup> WERTHER-DAVIS, s.239.

<sup>23</sup> Michael R.CARRELL, Norbert F.ELBERT, Robert D.HATFIELD, **Human Resources Management** (New Jersey: Prentice-Hall Inc.), 1995, s.359.

yapılmasına da olanak verir. Dereceleme ölçeği yöntemlerinin en sakıncalı yönü ise, performans faktörlerinin farklı işlere uygulanabilecek durumda olmamasıdır. ABD’de, iki büyük sanayi kuruluşundaki, 7000 çalışan arasından yapılan bir araştırma, değerlendirme sonuçlarına göre, çalışanların %95’inin, 6’dan fazla dereceleme kategorisi içinden, sadece 2 kategoride toplandığını göstermektedir.<sup>24</sup> Bu sonuç, dereceleme ölçeği yöntemlerinin merkezi eğilim hatasına yol açtığını açıkça göstermektedir.

### Şekil 3 Grafiksels Dereceleme Ölçeği Yöntemi Örneği

#### MIDWESTERN TARIM İŞLETMESİ Dereceleme Ölçeği

**Açıklamalar:** Lütfen aşağıda ismi yazılı çalışanın, performans faktörleriyle ilgili derecelemeınızı ölçek üzerine işaretleyiniz.

Çalışanın Adı, Soyadı : \_\_\_\_\_ Bölümü: \_\_\_\_\_  
Değerleyenin Adı, Soyadı: \_\_\_\_\_ Tarih : \_\_\_\_\_

	Çok İyi 5	İyi 4	Orta 3	Kötü 2	Çok Kötü 1
1- Güvenilirlik	—	—	—	—	—
2- Girişimcilik	—	—	—	—	—
3- Verimlilik	—	—	—	—	—
4- Devamlılık	—	—	—	—	—
5- Davranış	—	—	—	—	—
6- İşbirliği	—	—	—	—	—
• •	•	•	•	•	•
• •	•	•	•	•	•
20- İş Sonuçlarının Kalitesi	—	—	—	—	—
<b>Toplam</b>	— +	— +	— +	— +	— = _____ Total Score

**KAYNAK:** William B. WERTHER-Keth DAVIS, *Personnel Management And Human Resources* (New York: Mc Graw Hill Book Co.), 1981, s.240.

<sup>24</sup> CARRELL-ELBERT-HATFIELD, s.363.

## Şekil 4 Grafiksiz Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemi Örneği

İş Bilgisi				
1 İşe ilişkin bilgilerinde aşırı yetersizlikte	2 İşin rutin yönüyle ilgili olarak bilgisi yeterli	3 İşin çok tekrarlayan yönüne ilişkin bilgisi var	4 İşin her yönü ile ilgili bilgisi yeterli	5 Çok bilgili, işin her yönünü anlar

Yargılama				
1 Kararları çok yanlış ve etkin değil	2 Kararları doğruya yakın, ara sıra hatalıdır	3 İyi karar verir, rutin işlerde iyi	4 Kararları akılcı	5 Kesinlikle iyi, karmaşık olaylarda yeterli

KAYNAK: İlhan ERDOĞAN, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme* (İstanbul: Küre Ajans), 1991, s.183.

### C. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, çalışanın başka bir çalışanla karşılaştırılması esasına dayanır. Genellikle bölümlere göre ayrı ayrı yapılan bu sıralamada, değerleyici, Şekil 5'de görüldüğü gibi, bir bütün olarak, bölümdeki tüm çalışanları işlerinde gösterdikleri toplam performanslarını göz önüne alarak, en iyiden en kötüye değerlendirir.

## Şekil 5 Sıralama Yöntemi Örneği

SATIŞ	OFİS	AMBAR	TESLİMAT
1-Ahmet	1-Eyüp	1-Sacit	1-Gürhan
2-Can	2-Ayşe	2-Osman	2-Gürbüz
3-Ayhan	3-Sezgin	3-Vedat	3-Hamit
4-Bülent	4-İsmail	4-Okan	4-Zeki
5-İlhan	5-Serap	5-Sedat	
	6-Hüsayin	6-Cem	
	7-Serpil		

KAYNAK: Michael R.CARRELL, Norbert F.ELBERT, Robert D.HATFIELD, *Human Resources Management* (New Jersey: Prentice-Hall Inc.), 1995, s.363.

Sıralama yönteminin avantajı hızlı ve tamamlanması kolay bir yöntem oluşudur. Ayrıca merkezi eğilim ve merhametli davranma hatalarını tamamen önler. Yöntemin ciddi dezavantajlarından biri, çalışanların geleceğe yönelik kendilerini yetiştirebilmeleri için gereksinim duydukları, kuvvetli ve zayıf yanları hakkında bir geri bildirim alamamalarıdır. Bunun yanında, yöntem, işletmedeki her bölümün, en iyiden en kötüye sıralanan bir çalışan sayısı olduğunu varsayar. Subjektif ve çalışanların sadece kendi bölümleri içinde karşılaştırılabilmesine izin veren bir yöntemdir.

#### **D. Zorunlu Dağıtım Yöntemi**

Sıralama yöntemine benzer olarak, Zorunlu Dağıtım yöntemi, değerlendiricilerin, çalışanların performans düzeylerini, önceden belirtilmiş bir dağılım içinde yaymaları ile uygulanır. Yöntemin amacı, çalışanları belirli sayıdaki performans kategorilerine ayırmaktır.<sup>25</sup> Bu dağılım, normal frekans dağılımına göre, zayıftan çok iyiye doğru bir alan içinde yapılır.

Merkezi eğilim ve merhametli davranma hatalarını elimine eden bir yöntemdir. Çok sayıda çalışan, birden fazla değerlendirici tarafından değerlendirilirse yöntem yararlı olur.

Yöntem, genelde farklı bölümlerdeki çalışanları karşılaştırmak için kullanılır. Ancak uygulandığı grupta, belirlenen yüzdeler oranında bir dağılım olacağını varsaydığından, örneğin ortalamanın üzerinde %20'den daha fazla çalışanın olabilmesi gibi durumları göz ardı eder.<sup>26</sup> Şekil 6'da Zorunlu Dağıtım Yöntemine ait bir örnek görülmektedir.

---

<sup>25</sup> Joe BAKER, JR., *Causes of Failure In Performance Appraisal And Supervision* (New York: Quorum Books), 1988, s.97.

<sup>26</sup> Jack HALLORAN, *Personnel and Human Resources Management*, (New Jersey: Prentice Hall Inc.) 1986, s.168.



**Şekil 6****Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği**

ZAYIF %10	ORTALAMANIN ALTI %20	ORTALAMA %40	ORTALAMANIN ÜSTÜ %20	ÇOK İYİ %10
Serpil Cem	İlhan Zeki Hüsayin Sedat	Gülbüz Can Ayhan Sezgin Vedat Hamit Serap Okan Bülent Osman	Sacit Gürhan Ayşe Osman	Ahmet Eyüp

**KAYNAK:** Michael R.CARRELL, Norbert F.ELBERT, Robert D.HATFIELD, **Human Resources Management** (New Jersey: Prentice-Hall Inc.), 1995, s.364.

**E. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Değerleyici, çalışanları ikili olarak karşılaştırır ve içlerinden birini, o çalışanın iş ile ilgili bütün performansını dikkate alarak üstün performans göstermiş olarak seçer.

Şekil 7'de görüleceği gibi, karşılaştırmalar her çalışanın toplam pozitif değerlendirme sayısını ortaya çıkartır. Bu sayının, toplam değerlendirme sayısına bölünüp, 100 ile çarpımından, çalışanın toplam pozitif değerlendirme yüzdesi elde edilir.

Yöntemde, değerlemeci halo etkisi ve son izlenim hatalarına düşebilir. Ancak diğer değerlendirme hataları elimine edilir.<sup>27</sup> Değerlenen sayısının çok olması durumunda yöntemin avantajlarından biri olan, çabukluk özelliği ortadan kalkar.

<sup>27</sup> WERTHER-DAVIS, s.246.

## Şekil 7

## İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

**AÇIKLAMALAR:** Aşağıdaki değerlendirme çalışmasında her çalışanı farklı bir harf ile tanımlayın. A-Ahmet, B-Sedat gibi. Sonra aşağıdaki örneğe benzer bir çizelge yapın. İkili karşılaştırmalar yaparak, size göre üstün olan çalışanın harfini, karşılaştırmalar yaptığınız kutunun içine yazın.

**ÖRNEK:**

	A	B	C	D	E
A		A	A	A	A
B			C	D	E
C				C	E
D					E
E					

Çalışanların pozitif değerlemelerini bulmak için;

Pozitif Değerleme Sayısı

$$\frac{\text{Pozitif Değerleme Sayısı}}{\text{Toplam Değerleme Sayısı}} \times 100 = \text{Çalışanın Toplam Pozitif Değerleme \% 'si}$$

<u>A Çalışanı</u>	<u>B Çalışanı</u>	<u>C Çalışanı</u>	<u>D Çalışanı</u>	<u>E Çalışanı</u>
$\frac{4}{4} \times 100 = \%100$	$\frac{0}{4} \times 100 = \%0$	$\frac{2}{4} \times 100 = \%50$	$\frac{1}{4} \times 100 = \%25$	$\frac{3}{4} \times 100 = \%75$

**KAYNAK:** Michael R.CARRELL, Norbert F.ELBERT, Robert D.HATFIELD, **Human Resources Management** (New Jersey: Prentice-Hall Inc.), 1995, s.364.

### F. Kritik Olaylar Yöntemi

En iyi PD yöntemlerinden biri de davranışın önemli yanları üzerinde yoğunlaşan kritik olaylar yöntemidir. Değerleyici, çalışanın işdeki etkili veya etkisiz performansının, önemli örneklerini kayıt eder.<sup>28</sup> Bu tür davranışlar kritik olaylar olarak tanımlanır.

Değerleyici, aylık, 3 aylık ya da yıllık olarak yaptığı değerlemede, önceden not aldığı kritik olaylardan yararlanır. Ancak, çoğu değerlemeci, kritik olayları zamanında kaydetmeyi ihmal eder. Bu yüzden, değerlemeci, son izlenim hatasını yaparak aklında kalan son olaylara göre kayıt tutar ve değerlendirme yapar.

Yöntemin avantajı, zamanında ve objektif tutulan kayıtlar yardımıyla, çalışanın kendini geliştirmesine yardımcı olacak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin

<sup>28</sup> Michael BEER, "Note On Performance Appraisal", *Harvard Business Review* (1983), S.4, s.7.

ortaya çıkarılmasıdır. Yöntem genelde karşılaştırma yapmaya uygun değildir. Bu durumda grafiksel dereceleme yöntemlerinden yararlanılabilir.<sup>29</sup>

## G. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerleyici, çalışanın performansını ve niteliklerini tanımlayan ifade ve kelimeleri seçerek Şekil 8'deki örnekte olduğu gibi, form üzerinde işaretler. Bu tür değerlendirme formlarında, belirli bir iş için tanımlanan 20 ya da 30 madde bulunur. Personel bölümü, her maddeye önemine göre belirli ağırlıkta puanlar verir. Buna "ağırlıklı kontrol" adı verilir.<sup>30</sup> Bu ağırlıklı puanlar yöntemin kantitatif bir sonuç taşımasını sağlar. Böylece çalışanlar arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olabilir. Başta halo etkisi olmak üzere değerlendirme hatalarına açık bir yöntemdir. Kişisel kriterler, performans kriterlerinden daha ön plandadır. Bunun yanında, kontrol listesi yöntemi, ekonomik, standart, kolay yönetilebilir, az eğitim gerektiren bir yöntemdir.

### Şekil 8 Kontrol Listesi Yöntemi Örneği

#### Hathaway Mağazalar Zinciri Performans Kontrol Listesi

**AÇIKLAMALAR:** Aşağıda ismi yazılan personelin performansı ile ilgili uygun gördüğünüz maddeleri işaretleyiniz.

**Çalışanın Adı, Soyadı :** \_\_\_\_\_ **Bölümü:** \_\_\_\_\_  
**Değerleyen Adı, Soyadı:** \_\_\_\_\_ **Tarih :** \_\_\_\_\_

#### Ağırlıklı Puanlar

- (6,5) 1- Çalışan kendisinden istendiğinde mesaiye kalır.
- (4,0) 2- Çalışan, çalışma masasını ve tezgahını düzenli tutar.
- (3,9) 3- Çalışan, yardıma ihtiyacı olan diğer çalışanlara yardım eder.
- (4,3) 4- Çalışan, işe başlamadan yapacağı tüm işleri planlar.
- .
- .
- (0,2) 30-Çalışan kendisine yapılan önerileri dinler, ancak ender olarak yerine getirir.

100,0 Ağırlıklı Puanlar Toplamı

**KAYNAK:** William B. WERTHER-Keith DAVIS, **Personnel Management And Human Resources**, (New York: Mc Graw Hill Book Co.) 1981, s.241.

<sup>29</sup> CASCIO, s.280.

<sup>30</sup> WERTHER-DAVIS, s.240.

## H. Davranışsal Tanımları Olan Dereceleme Ölçeği

Bu yöntem, çalışanları başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılan bir PD ölçeğidir.<sup>31</sup> Dereceleme ölçekleri yöntemlerinin bir kombinasyonudur. Kritik olaylar ve grafik dereceleme yaklaşımlarının önemli kısımlarını birleştirir. Değerleyici, çalışanı bir ölçek üzerindeki maddelere göre inceler. Ancak bu noktalar, genel tanımlar ve özellikler değil, belirli bir işteki fiili davranış örnekleridir.<sup>32</sup> Çalışanın iyi ya da kötü performansını işaret ederler.<sup>33</sup>

Şekil 9'da bir örneği görülen yöntem, çabuk ve tamamlanması kolay bir yöntemdir. Açık, gözlenebilir ve ölçülebilir iş davranışlarını tanımlar. Yöntem, subjektiflik eğilimini azaltma özelliği taşımaktadır.

### Şekil 9 Davranışsal Tanımları Olan Dereceleme Ölçeği Yöntemi Örneği

Çok İyi, Fazlasıyla İyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir. Onlarla kurallara uygun, iyi bir ilişki kurar.
İyi, Beklenene Uygun	6	Müşterileri tanımaya çalışır. Tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
Kısmen İyi	5	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar, kendi başına karar vermez.
Vasat, Ne İyi, Ne kötü	4	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen Kötü	3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda, hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
Kötü, Beklenenin Dışında	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konular müşteri ile tartışır.
Çok Kötü, İstenmez	1	Mesai saati sonuna doğru, geciken müşteri işini dikkate almaz. Gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

**KAYNAK:** İlhan ERDOĞAN, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme* (İstanbul: Küre Ajans), 1991, s.194.

<sup>31</sup> ERDOĞAN, s.191.

<sup>32</sup> Stephen R.ROBBINS, (Çev.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK), *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Eskişehir: ETAM A.Ş.), 1994, s.276.

<sup>33</sup> David R. HAMPTON, *Contemporary Management* (Auckland: Mc Graw-Hill International Book Co.), 1981,s.479.

## **I. Deneme Yazma Yöntemi**

En esnek, fakat en zor değerlendirme yöntemidir. Değerleyici sözlü anlatım stilinde, çalışanın performansını tanımlayan bir deneme yazar. Bu deneme yazısında, çalışanın iş ile ilgili, güçlü ve zayıf yönlerinden örnekler verilir.

Bu yöntem değerlendiriciyi, çalışanın performansı ile ilgili örnekler vermeye zorlar. Bu sayede halo etkisi ve peşin hükümlülük hataları azaltılabilir. Herhangi bir dereceleme ölçeği kullanılmadığından, merhametli davranma ve merkezi eğilim hataları da en aza iner.

Yöntemin en büyük dezavantajı, her çalışan için ayrı bir deneme yazılmasının uzun bir zaman alacağıdır. Ortak standartlar kullanılmadığı için ücret ile ilgili artışlar ve terfi gibi değerlendirme amaçları için kullanışlı değildir.

## **J. Psikolojik Değerleme Yöntemi**

Çalışanları geleceğe yönelik olarak değerlemek gerektiğinde, gelecekte kişinin, bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağı, bilgi kullanımlarının ve sosyale uyumlarının gelişme yönü araştırıldığında psikolojik değerlendirme yöntemi kullanılır. Bu amaç için, büyük işletmelerin bir kısmı kadrolarında psikologlar bulundurmaktadırlar.

Bu yöntemde, psikologların PD süreci içindeki rolleri, çalışanların gelecekteki potansiyellerini değerlemek olacaktır. Bu süreç içinde, psikologlar, çalışanlar ile görüşme yaparlar, psikolojik testler uygularlar ve çalışanların yöneticileri ile görüşürler. Daha sonra, çalışanların zihinsel, duygusal, güdüsel ve diğer iş ile ilgili özelliklerinin bir değerlendirilmesini yaparlar.

Bu değerlendirme, çalışanın gelecekteki performansını tahmin etmeye yardımcı olacaktır. Bu yöntemle elde edilecek değerlendirme sonuçları, esas olarak genç

yöneticiler ile ilgili, yer değiştirme ve geliştirme kararlarında kullanılır. Bu yöntemin geçerliliği, büyük ölçüde psikologların yeteneklerine bağlıdır.<sup>34</sup>

## **K. Amaçlara Göre Yönetim (AGY)**

En geniş olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Genelde AGY programları aynı temel ögeleri taşırlar. Bunlar; Amaçların Belirlenmesi, Hareket Planlaması, Kendi Kendini Kontrol, Periyodik Kontrollerdir.

### **1. Amaçların Belirlenmesi**

AGY'nin en can alıcı ögesidir. Örgüt amaçları, bölüm amaçları ve kişisel amaçlar belirlenir. Kişisel amaçların, çalışan ile yönetici tarafından karşılıklı olarak belirlenmesi gerekir. Eastman Kodak'ın bir yan kuruluşu olan, Eastman Chemical Şirketinde, çalışanlar ile ilk yöneticileri, karşılıklı performans beklentilerini ve amaçlarını, kabul edilebilir sınırlar içinde, şirketin PD prosedürü doğrultusunda bir araya gelerek görüşmektedirler.<sup>35</sup>

Amaçların ortak belirlenmesi, çalışanların çabaları ve güdülenmeleri üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Amaçların açık ve anlaşılır olması, amaçlara ulaşabilmek için hedef tarihlerin belirlenmesi, kullanılacak kaynakların (zaman, para v.b.) miktarının belirlenmesi gerekir

### **2. Hareket Planlaması**

Hareket planlaması ile hedeflenen amaçların nasıl başarılacağı, hangi kritik aşamalardan geçileceği belirlenir. Böylece hem hedeflere ulaşmak için bir yön çizilmiş olur, hem de her aşamada, sağlanan başarının ölçülebilme olanağı doğar.

---

<sup>34</sup> WERTHER-DAVIS, s.248,

<sup>35</sup> Nancy K. AUSTIN, "Updating the Performance Review", *Working Woman* (November 1992), C.17, S.11, s.32.

### **3. Kendi Kendini Kontrol**

AGY'nin temel varsayımı, çalışanlarına amaçlarına ancak yönetimin desteğiyle ulaşabilecekleridir. AGY ile değerlendirilen çalışanlar, yüksek düzeyde güdüleme, çaba ve başarıma güdüsüyle hareket ederler.

### **4. Periyodik Kontroller**

Birçok AGY sistemi, amaçlara ulaşmak üzere, sağlanan gelişmeleri görmek için bir ölçüm mekanizmasına sahiptir. Yönetim 3'er aylık ya da aylık gibi belirli periyotlarda, hareket planını gözden geçirerek, varsa, başlangıç aşamasında düşünülmemiş unsurları ve gerekleri değişiklikleri yaparak, hedeflenen amaçları güncelleştirir.

Yöntemin avantajları; hem değerlendiricinin, hem de çalışanın değerlendirme sürecine katılması, değerlemenin kişisel özellikler üzerinden sınırlı, belirli amaçlar üzerine yoğunlaşması, hedeflerin önceden konmasıyla, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olması sayılabilir. Yöntem, her iki tarafın, toplam değerlendirme süreci içerisinde yüksek bir efor sarfetmesini gerektirmektedir.

### **L. 360° Geri Bildirim Süreci**

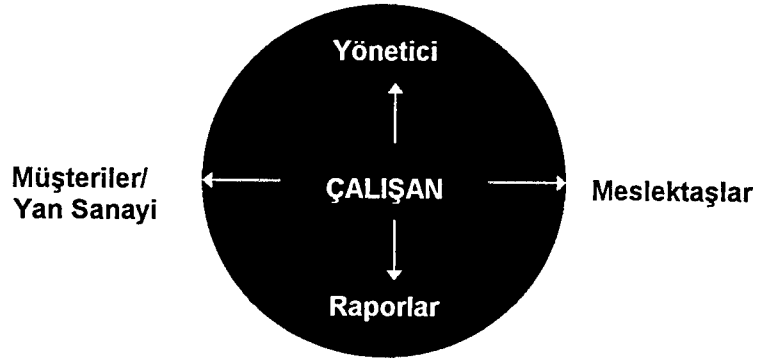
Büyük işletmelerin birçoğunda uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde, PD süreci içerisinde gerekli bilgiler, sadece çalışanın ilk yöneticisinden değil, onun iş ortamı çevresindeki meslektaşlarından ve müşterilerinden de elde edilir. Bu sayede, çalışanın performansı hakkında genel bir bakış elde edilmiş olur.

Şekil 10'da 360° geri bildirim süreci yöntemini oluşturan ögeler görülmektedir. Çalışanın 360° çevresinde sağlanan veriler, çalışanlara

performanslarını artırmalarına ve liderlik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacak, geliştirme amaçlı bir geri bildirim sağlar.<sup>36</sup>

**Şekil 10**

**360° Geri Bildirim Süreci**



**KAYNAK:** General Electric Aircraft Engines, **360° Feedback Process** (Cincinnati: Human Resources Operation), 1995, s.1.

<sup>36</sup> General Electric Aircraft Engines, **360° Feedback Process**, (Cincinnati: Human Resources Operation) 1995, s.1.



## İkinci Bölüm

### TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI)'DE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASI

#### I. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI)'NİN TANITIMI

##### A. TEI'nin Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI) Türk Ortaklar (%53,78) ve General Electric (GE) (%46.22) arasında, 1985 yılında ortaklık anlaşmasıyla kurulmuş bir Anonim Şirkettir. Bir "Joint Venture" şirket olan TEI'nin Türk ortakları; TUSAŞ-Türk Uçak Sanayii A.Ş. (%50.52), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%3.02) ve Türk Hava Kurumu (%0.24)'dür.

Şirketin konusu uçak motorlarının ve diğer gaz türbinli motorların araştırma ve geliştirilmesi, dizaynı ve imalatıdır. Şirketin amacı Türk Hava Kuvvetleri için F110 motorlarının ortak üretimi, bu motorların modifikasyon ve modernizesi, bir üretim tesisi ve çalışanlar için sosyal konut inşası da dahil olmak üzere bir tesis kurulmak suretiyle, F110 ve diğer uçak motorlarının ve gaz türbinli motorların ve

diğer mamullerin üretim, bakım, modifikasyon ve modernizesi ve bunlarla ilgili hizmetlerin yapılması imkanlarının yaratılması, Türkiye’de modern bir motor endüstrisinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için lüzumlu teknolojinin transferi ve bu tesislerin işletilmesi ve idamesi için gerekli personelin eğitimi ve yukarıdaki hususların gerçekleştirilmesi için Türk Kanunları ile işbu Ana Sözleşmenin cevaz verdiği diğer her türlü işlerin yapılmasıdır.<sup>37</sup>

## **B. Şirketin Yapısı**

Şirket 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu uyarınca ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre bir Anonim Şirket olarak kurulmuştur

### **1. Yönetim Kurulu**

Şirket yedi üyeden meydana gelen bir Yönetim Kurulu tarafından yönetilir. Bu üyelerden dördü Türk Uçak Sanayii A.Ş.’ni temsilen onun tarafından gösterilen adaylar arasından, Milli Savunma Bakanı’nın da görüşü alınmak suretiyle; üçü General Electric firmasını temsilen ve onun tarafından gösterilen adaylar arasından seçilir. Her yıl bir taraftan olmak üzere değişen bir üyenin yanısıra biri Türk ve diğeri GE’den olan devamlı iki üye vardır. Yönetim Kurulu Başkanı Türk Uçak Sanayii A.Ş.’ni temsil eden Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilir.

### **2. İcra Komitesi**

Yönetim Kurulu, Şirket işlerinin yürütülmesini ve temsil yetkisini bir İcra Komitesi’ne ve Şirket Müdürü’ne devredebilir. İcra Komitesi, Yönetim Kurulu Başkanı, Şirket Müdürü ve GE-temsilcisi olmak üzere 3 üyeden meydana gelir. GE adayının aynı zamanda genel müdür olduğu dönemde yönetim kurulu üyeleri arasından seçilen üçüncü üye her yıl dönüşümlü olarak GE ve TUSAŞ tarafından

---

<sup>37</sup>Tusaş Motor Sanayii A.Ş., Ortaklık Anlaşması, madde: 1.

aday gösterilmektedir. GE adayının genel müdür olmadığı daha sonraki sürelerde üçüncü aday GE tarafından önerilmektedir.

### **C. TEI'nin Üretim Konusu**

Eskişehir'de 506,000 metrekare alan üzerinde kurulan ve 50,000 metrekare kapalı alana sahip olan TEI'nin başlangıç hedefleri; uçak motor üretim teknolojisi transferi, uçak motor parçası üretim kabiliyetinin kazanılması ve F110-GE-100 Motor Montaj ve Test kabiliyetlerinin oluşturulması, başlangıç üretim hedefleri ise; 163 adet F110-GE-100 motorunun montaj, test ve 1994 yılına kadar Türk Hava Kuvvetlerine teslimi, 173 set, 12 değişik F110-GE-100 motor aksamının 1990 yılına kadar ortak üretimi olarak belirlenmiştir.

1985-1987 yıllarında üretim tesislerinin tamamlanmasını müteakip, ilk motor ve motor aksamlarının sevkiyatını 1987'de gerçekleştiren TEI, 1989 yılı sonuna kadar 63 motor ve 2400 motor aksamının üretimini tamamlamış ve büyüme sürecine geçmiştir.

### **D. Büyüme Dönemi**

Geçtiğimiz on yıl içerisinde TEI, fevkalade iyi eğitilmiş, çok yönlü bir şirket olarak, kendi kendine yeten ve dünya çapında rekabet eden bir konuma gelmiştir. Başlangıçta F-16 uçaklarının motor montajı TEI'nin iş hacmi içinde %75 yer tutarken, bugün artan ve çeşitlenen iş hacmi içinde sadece %5 pay almaktadır.

TEI bugün, başta F-16 Savaşan Şahin ve F-4 Fantom savaş uçakları olmak üzere, muhtelif savaş uçakları, gaz türbinleri ve Boeing, Airbus, MD gibi yolcu uçakları için yüksek alışımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon motor aksamı üreten, dünya çapında bir üretici olarak kabul edilmiştir.

Bütün teslimat ve kalite taahhütlerini yerine getirerek TEI, 1994 yılı sonuna kadar 38,000'den fazla motor aksamının ihracatını, 176 adet F110-GE-100 ve 8 adet F110-GE-129 motorunun üretimini gerçekleştirmiştir.

TEI, bugün 10 farklı uçak motoru için 115'den fazla parça üretmektedir. 1994 yılında cirosu 24,1 milyon dolar, net karı ise 9,7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam satışlar içerisinde parça imaltın payı, %65, motor montajın payı %7,2 olarak gerçekleşirken, yedek parça satışının payı %23,7, diğer hizmetler %4,1 oranında olmuştur.

1995'de gerçekleşen toplam satış rakamı 30,2 milyon dolardır. TEI ihracatını önümüzdeki 5 yılda 60 milyon dolara çıkarmayı hedeflemektedir.

#### **E. Kalite Kontrol ve Uluslararası Standartlar**

TEI'de üretimin her aşamasında yoğun bir kalite denetimi uygulanmakta ve tüm faaliyetler uluslararası havacılık şartnamelerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

"TEI'de Kalite" sistem olarak; Askeri Şartnamelere (MIL-Q-9858 v.b.), Müşteri Şartlarına, Sözleşme Şartlarına uymakta ve NATO-AQAP-4 şartnamelerini karşılamaktadır.

#### **F. Motor Montaj Bölümü**

TEI'nin yüksek teknoloji Motor Montaj, Muayene ve Test Tesislerinde; en gelişmiş Takım ve Avadanlıklar, Hassas Balans Tezgahları, Laser ölçümlü Yüksek Hız Rotor Taşlama Tezgahı ve Elektronik Rotor Ölçüm Ekipmanı kullanılmaktadır. "Motor Test Tesisi", bilgisayarlı veri alma ve değerlendirme sistemine sahip olup, 100,000 libre tepkiye kadar bilinen tüm motorların üniversal test kabiliyetine sahiptir. Otomatik bilgi kayıt sistemi, motorun çalışmasını izleyerek, performansını devamlı olarak değerlendirir. Uzaktan kumandalı kamera sistemi ise

monitörlerden motorun çalışmasını bir bütün olarak izleme olanağını verir. Ayrıca turboşaft ve turboprop motorlar için genişleme kapasitesi mevcuttur.

### **G. TEI'nin Sahip Olduğu Başarı ve Ödüller**

Havacılık endüstrisinde güvenilir bir üretici olarak yer alan TEI, General Electric tarafından "Yan Sanayii Mükemmeliyeti", "İstatistiksel Operatör Kontrol" ve "Teknik Liderlik Programı"nın en iyi uygulayıcıları (Best Practice) arasında değerlendirilmiştir.

TEI, Türkiye'de Toplam Kalite çalışmalarını teşvik etmek ve yaygınlaştırmak için TÜSİAD-KalDer tarafından Toplam Kalite Yönetimini en iyi uygulayan şirketler verilen Kalite Ödülünün ikincisini 1994 yılında imalat dalında almıştır. Kalite ödülü için kullanılan kriterler sırasıyla; *Müşteri tatmini, Süreçler, Faaliyet Sonuçları, Liderlik, Çalışanların Tatmini, Çalışanların Yönetimi, Kaynaklar, Politika ve Stratejiler ve Toplumsal Etki'dir.* Bu kriterler işletmelerin değerlendirilmesinde, ABD'de Malcolm Baldrige, Japonya'da Deming ve Avrupa'da Avrupa Kalite Ödülünde olduğu gibi önemli ve yaygın bir ölçüt olarak kullanılmaktadır.

TEI, Eskişehir Sanayi Odasının düzenlediği en iyi teknoloji uygulayıcısı ödülünü STEM DRILL prosesi ile kazanmıştır.

### **H. TEI ve Toplam Kalite Yönetimi**

TEI dünya havacılık pazarından pay almanın ve bu pazarda rekabet edebilmenin gerekliliğini çok kısa bir sürede kavramış, değişen pazar ortamına ayak uydurabilmenin temel unsurlarından birinin müşteri tatmini olduğunun bilinciyle Toplam Kalite anlayışını ve bu anlayışı örgütüne her seviyede yerleştirmeyi hayati bir kavram olarak seçmiştir. Müşterinin isteklerine, en kısa zamanda, en yüksek kalitede, rekabetçi fiyatla cevap vermenin esnek bir örgüt yapısı ve şirket kültürü ile mümkün olacağı düşüncesiyle, tüm yöneticilerinin doğrudan ve etkili bir liderlik anlayışını kavramalarını sağlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin odaklandığı temel nokta insan'dır. Felsefenin alt yapısını oluşturan tüm ögeler bu temel noktayı göz önünde tutmaktadır. TEI'de bu felsefenin ana ögelerinden, PD sistemi ile önemli ölçüde bağlantılı olanlar, uygulamadaki yönleriyle aşağıda değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler, PD sisteminin TEI'deki uygulamasında, çalışma ortamı ve koşullarının, işletme politikaları doğrultusunda tanımlanması ve PD uygulamasının daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Bu ögeler; bu bölümde açıklanan *Liderlik, Sürekli Gelişme, Takım Çalışmaları, Politika ve Strateji*'dir.

### **1. Liderlik**

TEI'de, "Toplam Kalite Yönetimi'nin hızla hayata geçirilmesi liderlik anlayışının geliştirilebilmesi ile mümkündür." düşüncesi benimsenmektedir. Çağdaş Liderlik felsefeleri TEI'de sürekli eğitimin bir parçasıdır. TEI'de yönetici liderlik çerçevesinde uluslararası düzeyde bir dizi yönetici eğitimi verilmektedir. Eğitimlerin ortak özelliği öncelikle liderlik, takım oluşturma ve yönlendirme konularında yoğunlaşıyor olmasıdır.

Liderlik anlayışının en önemli pratiği çalışanlar arasında takım ruhunun yaratılmasıdır. Bunu yaratırken, çalışanlarla şirketin güncel durumu, vizyonu, hedefleri paylaşılmaktadır.

### **2. Sürekli Gelişme**

TEI'de çalışanlar, şirketin sahibi gibi yaptıkları işi benimserler ve şirketin geleceği ile kendi geleceklerini bir tutarak "Sürekli Gelişme" için gayret sarfederler.

Sürekli gelişme, müşteriler ve tedarikçiler, sistemler ve süreçler, verimlilik ve israf hakkında bir düşünce yöntemidir. Sistemin geliştirilmesi, bariyerlerin kaldırılması, güven ve yetki verilmesi, bütün çalışanların katılımını ve takım çalışmasını gerektirmektedir. Tüm çalışanlar sürekli gelişme sorumluluğunu

paylaşmak durumundadır. Sürekli gelişme bitmeyen bir süreçtir. Amaç belirli bir standardı tutturmak değil, düzeyi ne olursa olsun sürekli ve hızlı gelişmektir. Esnek bir örgüt yapısı ile yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olması, ortak hedeflere odaklanmış dinamik bir yapının oluşturulması sürekli gelişme sürecinin katalizörleridir.

### **3. Takım Çalışmaları**

Work-out takım çalışmaları, sürekli gelişmeyi destekleyen kültürel değişim süreçleridir. TEI'de takım çalışmaları, Proses Geliştirme Takımı (PGT), Thruput-Workout Takımı (TWT), Action-Workout Takımı (AWT) ve Bullet Train Takımı (BTT) olarak sürdürülmektedir. Bu çalışmaların genel yapısı Şekil 11'de görülmektedir. Bu takımlar, "Güven, Basitlik ve Hız", üç temel ilkesiyle hareket eden, müşteri odaklı, çalışanı yetkilendiren ve güven aşıl原因an çapraz fonksiyonlu takımlardır. İşin basitleştirilmesi ve prosese güven duyulması ile, kalite ve verimlilik artar, müşteri ve çalışanın tatmini sağlanır ve dünya ölçeğinde rekabet gücüne ulaşır.

#### **a) Proses Geliştirme Takımı (PGT)**

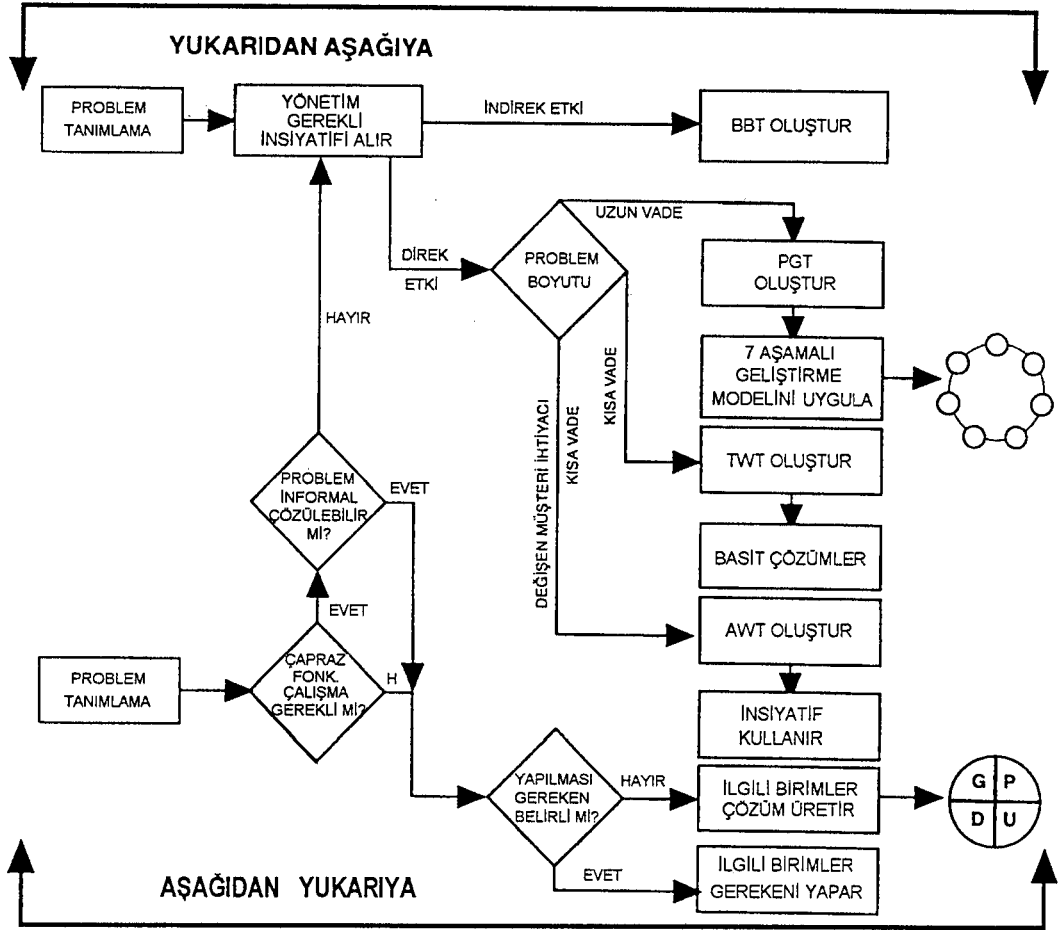
Proses Geliştirme Takımı (PGT), belirlenen bir kritik prosesi 6-18 aylık bir süreç içerisinde "7 Aşamalı Geliştirme Modeli" kullanarak inceler, çözümler üretir, standardize eder ve gelecek planlama yönünden önerilerde bulunur.

#### **b) Thruput-Workout Takımı (TWT)**

Thruput-Workout Takımı (TWT), kısa vadeli, basit ve hızlı çözümler üretmek için oluşturulur. 1-6 ay arasındaki çalışma sürecinde, çevrim zamanını azaltma, her türlü israfı önleme, maliyeti düşürme, kaliteyi artırma vb. konularda bizzat o işi yapan çalışanların oluşturduğu takımdır.

Şekil 11

## Takım Çalışmaları Akış Şeması

**c) Action-Workout Takımı (AWT)**

Action-Workout Takımı (AWT); en kısa vadede (1 hafta-1 ay) köktenci çözümlerle müşterinin ihtiyaçlarına en hızlı karşılığı vermek için yapılan "hüreselleşme" takım çalışmasıdır.

**d) Bullet Train Takımı (BTT)**

TEI, 1995 yılında indirek maliyetleri azaltabilmek için "Bullet Train" sürecini başlattı. "Bullet Train", Yokogawa Electric Corp.'da son derece başarılı bir şekilde



uygulandıktan sonra örnek model olarak alınmış bir süreçtir. Takım, satın alma, finans, insan kaynakları bölümü işgörenlerinden oluşur. Her türlü mal alımında, idari harcamalarda ve işletme giderlerinde maliyet azaltımına yönelik çalışmalar yapar, yaratıcı fikirler teşvik edilir.

## I. Politika ve Strateji

TEI, geleceğe güvenle bakan ve hedefleri doğrultusunda hızla ilerleyerek, ülke ekonomisine katkı sağlayan bir kuruluştur.

Stratejik planlamasını; dünya çapında bir üretici olmaya devam ederek, yüksek kalitede, rekabet edebilir motor aksamı üretmek; pazardaki tüm müşterilere uçak motoruyla ilgili hizmet ve destek vermek, ülkemizin maddi varlık ve insan kaynakların pazarda söz sahibi olmak için optimum kullanımını sağlamak olarak belirleyen TEI'nin stratejik hedefleri;

- Yatırım ve Kaynaklar :Tüm Motor Müşterileri İçin Bir Teknoloji ve İş Merkezi Olmak.
- İnsan Kaynakları :Teknik ve Ticari Alanda Lider Olmak.
- Müşteriler ve İş Ortaklarına :Rekabet Şartlarında Mal ve Hizmet Sunmak.
- Şirket Ortaklarına :Yatırımlarına Karşılık Maddi ve Benzeri Değer Dönüşü Sağlamak olarak belirlenmiştir.

## II. TEI'DE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASI

TEI'de PD uygulaması, PD'nin İnsan Kaynakları Bölümü içindeki, önemli rolü nedeniyle, insan kaynaklarına verilen önemi açıklayan ve PD'nin uygulamadaki alt yapısını oluşturan konuların incelenmesi, TEI'de İlk Performans Değerleme Uygulamaları, Geçiş Dönemi ve TEI'de Bugünkü Performans Değerleme Uygulaması konu başlıkları altında değerlendirilmiştir.

organizasyonun her seviyesindeki kadrolara, mümkün olan en kalifiye ve kabiliyetli personeli almaktır. Personel politikasının temel ilkeleri aşağıdaki gibidir:

- İşin özelliğine ve tanımına uygun personelin görevlendirilmesini gerçekleştirme ve tüm personele yetenek ve yeterliliklerine göre yetiştirme, gelişme imkanlarını sağlamak,
- Gereğinden fazla personel istihdam etmemek ve personelin azami verimle çalıştırılmasını sağlamak,
- Tüm personelin özlük işlerine ilişkin haklarının korunmasını sağlamak,
- Personeli başarıya teşvik etmek, ödüllendirmek, bilgi ve görgüsünü artırmak,
- Boşalan yönetim kadrolarına bünye içinde eleman yetiştirme ve yerleştirme çabasını göstermek,
- Personeli kendisini ilgilendiren konulardan zamanında haberdar etmek, görüş ve fikirlerini üst kademelere kolaylıkla bildirmelerini sağlamak amacıyla, iletişim usul ve kaynaklarını geliştirmek,
- Tüm yöneticileriyle birlikte personeli çalışma şevk ve hevesini geliştirici bir iş ortamı yaratmak ve insani ilişkiler kurulmasına çaba göstermek.

## **2. Eğitim**

İnsan Kaynakları Bölümü bünyesinde çalışan uzman eğitim personeli, işletme içi ve işletme dışı konularda çalışanlara eğitim programları hazırlamaktadır. Bu programlar en alt düzeyden en üst düzeye kadar yoğun ve sürekli bir şekilde geliştirilmiştir. Bu eğitimler; Yurtdışı Eğitim, İşletme İçi Eğitim ve Üniversite-Sanayi işbirliği olarak gerçekleştirilmektedir.

TEI, 1992 yılından bu yana, GE tarafından 18 ülkeye uygulanan Teknik Liderlik Programının (TLP) başarılı bir üyesidir. Amaç, dünya pazarında ihtiyaç duyulan, kendi meslek alanları içerisinde, uluslararası standartlarda teknik ve iş liderleri yetiştirmektir. Eğitim programı iki yıl sürmektedir. Birinci yılında, Kariyer Yönetimi, İletişim ve Bireysel İlişkiler, Problem Çözme, Proje Yönetimi ve

Prosesler; ikinci yıl, Teknoloji ve Proses Tanıtımı, Profesyonel Satış Kursu eğitimleri verilir. Öğrenciler değişik bölümlerde tam-zaman rotasyona tabi tutulurlar.

TEI, genç bir kuruluş olmasına rağmen, kalite alt yapısının sağlamlığından ötürü Toplam Kalite anlayışını hızla hayata geçirmeyi başarmıştır. Toplam Kalite Kültürünün yerleşebilmesi için öncelikle tüm yöneticiler "Değişim", "Toplam Kalite", "Sürekli Gelişme", "Çapraz Fonksiyonlu Takımlar", "İstatiksel Proses Kontrol" ve "Liderlik" konularında eğitilmişlerdir. Bu konularda eğitim alan yöneticilerin katılımı ile değişik eğitim programları çerçevesinde tüm çalışanlara gerekli eğitim verilmiştir.

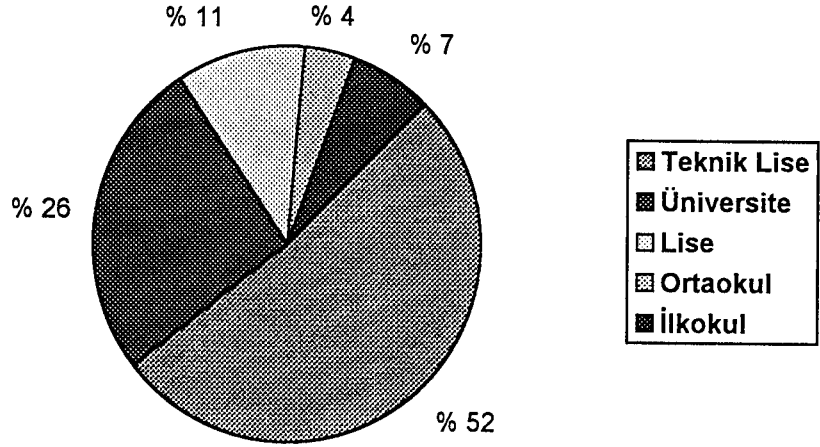
TEI'de, yetişmiş işgücü ihtiyacını karşılamak amacıyla üniversiteler ile ortak projeler yürütülmektedir. Bu anlamda Anadolu Üniversitesi Havacılık Yüksek Okulu öğrencilerinden 110 kişiye " Üniversite-Sanayii İşbirliği Protokolü " çerçevesinde İngilizce teorik ve pratik eğitim sağlanmıştır. Yine aynı amaçla, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ile yapılan " İşbirliği Anlaşması " doğrultusunda her sene konuları TEI tarafından belirlenen 5 yüksek lisans öğrencisine projelerini TEI tesislerinde tamamlama imkanı sağlanmıştır.

Toplam Kalite, TEI şirket kültürünün en önemli özelliklerden biridir ve bu kültürün ancak çalışanların benimsemesi ve inanması ile yaşamaya devam edebileceği gerçeğinin bilincinde olan TEI yönetimi, çalışanların eğitimini Toplam Kalite anlayışının desteklenmesi yönünde atılmış bir adım olarak görmekte ve bu eğitimler artarak devam etmektedir.

Ağustos 1995'de başlayan "Hızlandırılmış Eğitim Yayınları" nın ilk konusu "Öğrenen Organizasyonlar" olmuştur. Bu uygulamanın amacı çalışanları yeni akım ve değişen kavramlar hakkında bilgilendirmek ve daha önceki bilgilerini güncelleştirmektir.

TEI'de çalışan personelin eğitim durumuna göre dağılımı Şekil 12'de de görülebileceği gibi, şöyledir; %52 Teknik Lise, %26 Üniversite, %11 Lise, %4 Ortaokul, %7 İlkokul.

**Şekil 12** TEI'de Çalışan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



### 3. Çalışanların Katılımı

TEI'de çalışanların katılımını sağlayıcı, en yaygın iki uygulama *Öneri Ödül Sistemi* ve *Operatör Kabul Planı*'dir.

#### a) Öneri Ödül Sistemi

Sistemin amacı, yapılan işlem ve yöntemleri geliştirecek, kaliteyi artıracak ve maliyetleri düşürecek yönde, teklif olunan önerileri değerlendirmek ve ödüllendirerek değişim ve gelişimi teşvik etmektir. Sistem her çalışanı kapsar. Öneri olarak verilebilecek konular aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır:

- İşyerinin geliştirilmesi ve bakımı,
- Kendi işini geliştirme,

- Enerji, malzeme, işgücü ve diğer kaynaklarda tasarruf,
- Çalışma ortamının geliştirilmesi,
- Tezgah, makine ve proseslerde geliştirme,
- Alet ve fiyestürlerde geliştirme,
- Büro çalışmalarında geliştirme,
- Ürün kalitesinde geliştirme,
- Yeni ürünler bulma,
- Müşteriye hizmet ve ilişkilerde geliştirme,
- Sağlıklı çevre, işyeri ve iş güvenliğini geliştirme,
- Usul ve metod geliştirme.

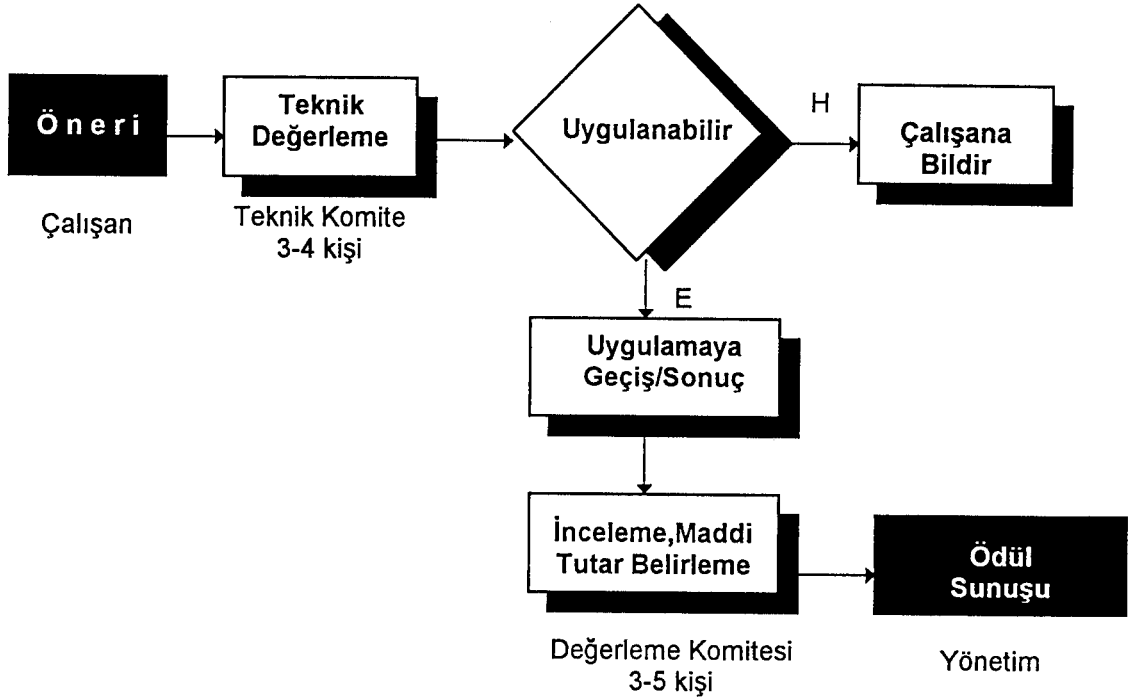
Standart formlar kullanılarak verilen yazılı öneri, teknik açıdan hızla değerlendirilir ve en geç 1 hafta içinde öneri sahibine olumlu/olumsuz yanıtı verilir. Olumlu öneriler 3-5 kişiden oluşan Değerleme Komitesi tarafından, Öneri Ödüllendirme Yönetmeliğindeki kriterlere göre incelenir ve maddi ödül tutarı belirlenir. En geç iki ayda bir ödüller, Fabrika Müdürü'nün hazır bulunduğu bir toplantıda Yöneticisi tarafından çalışana sunulur. En fazla olumlu öneri veren çalışan, Genel Müdür tarafından "Öneri Şampiyonu Onur Plaketi" ile ödüllendirilir. Şekil 13, Öneri Ödül Sistemi'nin akış şemasını göstermektedir.

### ***b) Operatör Kabul Planı (CVP)***

Çalışanın katılımına, sahiplenmesine ve verimliliğe yönelik bir diğer uygulama ise, ürüne direkt katkısı olmayan girdilerin azaltılması amacıyla, operatörlere kendi işini kontrol etme yöntemi olan Operatör Kabul Planı-Characteristic Verification Plan (CVP) sistemidir. Teorik ve pratik eğitimden geçen ve başarılı olan operatörler sertifikalandırılarak, kendi işlerinin kontrol ve kabulünü yapmaktadırlar. Planlı ölçümlerin kaldırılarak, maliyetin düşürülmesi, tarafsız ve gerçekçi denetimlerin sağlanması, yöneticiye operatör hakkında değerlendirme için veri sağlanması, operatörlerin işe katılımının ve işi sahiplenmelerinin artırılması ve

kayıtların düzgün tutulması CVP sisteminin ana unsurlarıdır. TEI'de son üç yılda iş hacmi %100 artmasına rağmen, "Kontrolör" sayısında bir artışa gidilmemiştir.

**Şekil 13** Öneri Ödül Sistemi Akış Şeması



#### 4. TEI'de İletişim

TEI'de kademe farkı gözetmeksizin, hiyerarşik kaygılardan uzak bir "Açık Kapı Politikası" uygulanmaktadır. Her çalışanın Genel Müdüre kadar tüm yöneticilere, rahatlıkla ulaşabilme ve birebir görüşebilme olanağı vardır. Üç ayda bir yapılan diyalog toplantılarında çalışanlarla şirketin durumu ve geleceği paylaşılır, çalışanların önerileri değerlendirilir ve soruları yanıtlanır. "TEI Haber" periyodik olarak yayınlanan şirket içi bir yayın organıdır. Bunun dışında özel olaylar, ödül törenleri, toplantı ve yemekler düzenlenmektedir. Her yılın başında "Communication Plan" olarak tanımlanan bir tür iletişim planı yayınlanmaktadır. Bu plan ile yapılacak toplantılar takvimlenmektedir.

TEI'de gelişmiş bir yönetim bilişim sistemi mevcuttur. General Electric ile doğrudan elektronik iletişim sağlanabilmektedir. Ayrıca şirket içi "network" oluşturulması ve Internet aboneliği 1996 yılı içerisinde uygulamaya geçecek projelerdir.

### **5. Personele Sağlanan İmkanlar**

Personelin acil ihtiyaçlarını karşılamak için borç para sistemi kurulmuş, isteyen personel ve ailesi %20'sini kendisinin karşılaması şartıyla özel sağlık sigortası yaptırılmıştır. Personele sağlanan özel hizmet ve diğer hizmetler arasında 68 adet lojman, dinlenme tesisi, oyun salonu, yüzme havuzu, spor tesisleri bulunmaktadır.

### **6. İş Değerleme Çalışmaları**

PD'nin en kritik noktalarından biri performans standartları'nın oluşturulmasıdır. Standartlar belirlenirken, yararlanılan en önemli araçlardan biri işletmedeki iş tanımlarıdır. Çalışanın görev ve sorumluluklarını, ne ölçüde gerçekleştirdiğini, yani işindeki performansını ölçebilmek için, işletmedeki işlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Bu noktada, detaylı iş analizlerinin birer uzantısı olan, iş tanımları ve iş gerekleri, anahtar bir uygulama olarak, değerleyiciye, çalışanın performansını ölçebilmesi için, yapılan işin niteliğini, bu görevin yerine getirilebilmesi için kazanılması gereken beceri, bu görevin yüklediği sorumluluk, sorumlulukların gerçekleştirilebilmesi için harcanan çaba ve görevin yürütüldüğü ortamın koşullarını sunar.

İş Değerleme, bir işletmede bir işin veya görevin değerinin diğer işlerle ilgili olarak belirlenmesi etkinliklerinin tamamıdır. Sağlıklı bir ücret modeli seçimi, çalışanların mutlak ücret tutarlarının, yaptıkları işlere göre birbirleri arasında ve piyasadaki diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında aradaki farklardan doğabilecek hoşnutsuzlukları önler. Bu hoşnutsuzluklar sonucu doğabilecek, işletmede

verimlilik oranlarının düşmesi, çalışan devir oranının artması, moral bozukluğu, uyum ve işbirliğinin bozulması gibi sorunları önler.

TEI'de iş değerlendirme çalışmaları, kalıcı ve adil bir ücret yapısı kurulması amacıyla, 1990 yılında, TEI ile İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) arasında imzalanan danışmanlık sözleşmesi ile başlatılmış ve ardından işgörenler için, TEI üst yönetimi ile birlikte geometrik bir ücret modeli seçilmiştir.

Çalışma sonucunda, geliştirilen model bir el kitabı haline getirilerek TEI üst yönetimine sunulmuştur. İTÜ ile TEI'nin ortak çalışmasının aşamaları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

- İşgören için faktör gruplarının ve faktörlerin belirlenmesi.
- Faktörlerin ve bunların derecelerinin tanımı ile, her dereceye ait puanların dağıtımı.
- İş grubu sayısının ve bu gruplara ait puan aralıklarının belirlenmesi.
- İş tanımlarına esas olarak daha önce TEI personel yönetimi tarafından ilgili personele her bir ünvan için doldurtulan "İş Tanıtım Formları"na ek olarak, proje ekibince geliştirilen "İş/Görev İnceleme Formu"nun çalışanlar tarafından doldurulması ve ardından da her ayrı pozisyon için ilgili kimse ile karşılıklı mülakat yapılması.
- Her bir iş tanımı ayrı bir formda olmak üzere, faktörlere ait genel derece açıklamalarının yazılarak puanların belirlenmesi.
- Her bir iş grubuna ait doğrusal ve geometrik ücret modellerinin geliştirilmesi ve seçenekli bilgisayar modellerinin hazırlanması.
- Ücret modelinin, piyasa ücret analizleri sonuçları da gözönünde bulundurularak seçimi ve değerlendirilmesi.
- Çalışma sonuçlarının özetlenerek bir el kitabı haline getirilmesi ve üst yönetime sunulması.



İş değerleme sisteminin oluşturulması aşamasında hazırlanan “Faktör Puan Alanı” beş ana faktör grubunu kapsamaktadır:

- Maharet Grubu
- Sorumluluk Grubu
- Çaba Grubu
- İş Koşulları Grubu

Faktör gruplarının herbiri kendi içlerinde faktörlere ayrılmışlardır. Sistemde toplam olarak 13 faktör yer almaktadır. Toplam değerleme puanı olarak temel alınan 1000 puan, faktör gruplarına ve bunlar içinde de faktörlere belli bir ağırlıkla dağıtılmıştır. Her bir faktöre karşılık gelen puan ise Tablo 3’de olduğu gibi faktörün özelliklerine göre oluşturulan önem derecelerine dağıtılmıştır.

Tablo 4’de görülebileceği gibi, işlerin değerlenmesinden sonra, iş grubu sayısı 12 olarak seçilmiş ve bu sayıya uygun puan aralıkları belirlenmiştir. Bu belirleme yapılırken, bilgisayar analizlerinden ve bu konuda dünya işletmelerindeki uygulamalardan yararlanılmıştır.

Çalışmanın oluşum süreci içinde yer alan, işletmedeki mevcut işlerin iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri uzantıları ile el kitabında yer almıştır. Daha sonraki yıllarda, işletmedeki işlerde meydana gelen değişikler güncelleştirilmiş, yeni işler mevcut iş analizlerine eklenmiştir.

TEI’de profesyonel bir ekip tarafından alt yapısı oluşturulan iş değerleme çalışmaları, PD uygulamasında değerleyicilere sağladığı bilgilerle önemli bir yer tutmaktadır.

Tablo 3

## TEI'de İş Değerleme Sistemi Faktör-Puan Alanı

No	FAKTÖR GRUPLARI/FAKTÖRLER	PUAN AĞIRLIKLARI		DERECELER					
		%	Puan	I	II	III	IV	V	VI
	<b>MAHARET</b>	<b>%43,5</b>	<b>435</b>						
1	Öğrenim ve Temel Bilgi	%15	150	25	50	75	100	125	150
2	İngilizce Bilgisi	%6,5	65	0	20	40	65	---	---
3	Deneyim	%10	100	20	40	60	80	100	---
4	Görev Nitelikleri	%12	120	20	40	60	80	100	120
	<b>SORUMLULUK</b>	<b>%34</b>	<b>340</b>						
5	Yasal ve Parasal Sorumluluk	%8	80	20	40	60	80	---	---
6	İş Takibi Sorumluluğu	%8	80	20	40	60	80	---	---
7	Gözetim Sorumluluğu	%7	70	0	10	25	40	55	70
8	İş İlişkileri Sorumluluğu	%6	60	0	15	30	45	60	---
9	Temsil Sorumluluğu	%5	50	0	15	30	45	60	---
	<b>ÇABA</b>	<b>%12,5</b>	<b>125</b>						
10	Zihinsel Çaba	%8	80	20	40	60	80	---	---
11	Bedensel Çaba	%4,5	45	0	15	30	45	---	---
	<b>İŞ KOŞULLARI</b>	<b>%10</b>	<b>100</b>						
12	İşin Doğurabileceği Tehlikeler	%6	60	15	30	45	60	---	---
13	İş Ortamı Koşulları	%4	40	10	20	30	40	---	---

Tablo 4

## TEI'de İş Gruplandırma Puan Aralığı Çizelgesi

GRUP	PUAN
1	190-244
2	245-299
3	300-354
4	355-409
5	410-464
6	465-519
7	520-574
8	575-629
9	630-684
10	685-739
11	740-794
12	795-

## **B. TEI'de İlk Performans Değerleme Uygulamaları (1986-1987)**

TEI'de ilk personel değerlendirme çalışması, İnsan Kaynakları Bölümü (o zamanki adıyla Personel ve Endüstriyel İlişkiler Direktörlüğü) tarafından, 16 Aralık 1986 tarihli "Performans Değerleme" yönetmeliği doğrultusunda uygulanmıştır. Uygulamada, çalışanların performanslarının düzenli, objektif, tutarlı ve doğru olarak değerlendirilmesi esas alınmıştır.

### **1. Amaç**

TEI'deki ilk PD uygulaması'nın ana amacı adil ve tutarlı bir ücret yönetimi sağlamak, diğer ücret artışları, terfiler, transferler ve işletmede çalışanların nasıl çalıştıklarını kendilerine bildirilmektir. PD ile, ayrıca hedeflenen amaçlar aşağıdaki gibidir:

- İlk yöneticiler, PD sayesinde, çalışanların arasındaki farklılıkları daha iyi kavrayacaklardır.
- Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenecek ve bunlar çalışanlar ile görüşülecektir.
- Eğitim ihtiyacının sağlanmasında baz olarak alınacaktır.
- Performans geliştirme ölçütü olarak kullanılabilir.
- Eğitimin etkinliğini kontrol etme olanağı sağlanacaktır.
- Terfi ve liyakat artışlarının belirlenmesine yardımcı olacaktır.
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik edecektir.
- Bölümler arası transferler için de kullanılabilir.

### **2. Yöntemin Uygulanması**

TEI'deki ilk PD uygulaması, Mavi Yakalı Personel, Beyaz Yakalı Personel ve Yöneticiler için 3 ayrı yöntemden oluşmaktadır. Mavi Yakalı Personel'in PD'si, Grafiksiz Dereceleme Ölçeği Yöntemine göre yapılmıştır. Beyaz Yakalı Personel'in PD'sinde Grafiksiz Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemi

kullanılmıştır. Yöneticilerin PD'si ise geliştirilmiş bir Deneme Yazma yöntemine göre uygulanmıştır. Bu değerlemelerin, aşağıda belirtilen formlar ile yapılması öngörülmüştür:

- Yöneticiler için; Yıllık İş Performansı Özeti (Annual Work Performance Summary) - Form No: 116/01
- Mavi yakalı personel için; Başarı Değerleme Formu-Form No: 116/02
- Beyaz yakalı personel için; Performance Evaluation Form-Form No: 116/03

### **a) Yöneticilere Yönelik Deneme Yazma Yöntemi**

Yöneticilere yönelik uygulanan PD yönteminde, standart "Yıllık İş Performans Özeti" formları kullanılmıştır. Formlarının doldurulmasında izlenen aşamalar şöyle açıklanabilir. *Değerlenen yöneticinin* Adı, Soyadı, İşi, ve Bölümü form üzerine yazılır. Öncelikle *değerlenen yönetici*, yıl içinde ortaya koyduğu, işi ile ilgili gelişmeleri bir rapor halinde yazar. Hazırlanan bu rapor *değerleyici yönetici* ile birlikte gözden geçirilir. Bu gözden geçirme aşamasından sonra, *değerleyici yönetici* "Yıllık İş Performansı Özeti" hazırlar. Bir üst yönetici hazırlanan yıllık iş performansı özetini gözden geçirir. Değerleyici ve değerlendirilen "Yıllık İş Performansı Özeti" karşılıklı görüşürler. Form, değerlendirilenin kişisel dosyasına takılır ve istenirse değerlendirilene bir kopya verilir, tamamlanan form personel bölümüne gönderilir.

Form üzerinde *değerleyici yönetici* tarafından yazılan, performans özeti, *değerleyici yönetici*, *değerlenen yöneticinin* ekteki iş gelişim raporunda belirttiği belirli konular üzerindeki görüşlerini özetleyerek yansıtmalıdır. Bunun yanında başarılar, hedefler, diğer çalışanlarla bütünleşme gibi ek faktörlerde özette yer almalıdır. *Değerlenen yöneticinin* gelişimine ve iş üzerindeki etkinliğine katkıda bulunacak kuvvetli ve zayıf yönleri ile, o andaki performansını bir an önce geliştirme ihtiyacı duyulan yönleri tarif edilmelidir. Bunların dışında, değerlendirilenin en iyi olduğu potansiyel gelişme alanları, tecrübe ve eğitim ihtiyacı dikkate

alınmalıdır. Form değerlendirilen ve değerlendiricinin, görüşme tarihi ile birlikte imzalaması ile tamamlanır.

### ***b) Mavi Yakalı Personele Yönelik Grafikselleme Ölçeği Yöntemi***

Mavi yakalı personeli kapsamına alan, Grafikselleme Ölçeği Yönteminde, kullanıcılar, standart "Başarı Değerleme Formu"nu kullanmıştır. Formda, değerlendirilenin Adı, Soyadı, İş Ünvanı, Bölümü, Tahsili, İşe Giriş Tarihi bilgileri başlık bölümünde bulunmaktadır.

Değerleme Faktörleri, 10 ayrı başlık altında toplanmış ve önem sırasına göre ağırlıklı yüzdeleri belirlenmiştir. Bu faktörler ve ağırlıklı yüzdeleri, İş Verimi (%15), İş Bilgisi (%15), Yaptığı İşin Kalitesi (%10), İnsiyatif, Çare Buluculuk ve Muhakeme Kabiliyeti (%10), İş Birliği Kabiliyeti (%10), İş Disiplini ve Kurallara Uyması (%10), Öğrenme Yeteneği (%10), İşine Bağlılığı ve Devam Durumu (%10), Kişiliği ve Davranışı (%5), Nezaret İhtiyacı (%5) olarak sıralanmaktadır.

Her faktörün, ağırlıklı yüzdesi, faktörlere karşılık gelen 5 ayrı kategorideki standart puanlara eşit olarak dağıtılmıştır. Bu 5 standart puan kategorileri; Çok Zayıf, Zayıf, Vasat, İyi, Mükemmel'dir. Toplam değerlendirme sonucunda ortaya çıkan puan aralıkları, çalışanın performansını belirleyen 5 ayrı performans düzeyinde belirtilmiştir. Bu puan aralıkları ve performans düzeyleri şöyledir:

- 10-20 : Başarısızdır.
- 21-40 : Görevini yapabilmesi için eğitilmesi gerekmektedir.
- 41-60 : Görevini ancak yapar.
- 61-80 : Görevini başarıyla yapar.
- 81-100 : Görevini üstün başarıyla yapar. İhtiyaca göre bir üst kademeye terfi ettirilebilir.

Değerlemenin sonucunda, değerleyiciler (İlk ve İkinci Yönetici ile Onaylayan Yönetici) imzalarını formun sonuna atarlar. Varsa gerekli açıklamalar, açıklamalar başlığı altında belirtilir.

**c) Beyaz Yakalı Personele Yönelik Grafiksiz Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemi**

Mavi Yakalı Personel uygulamasında olduğu gibi, değerlendirilen ile ilgili, Adı, Soyadı, İş Ünvanı, Bölümü, Tahsili ve İşe Giriş Tarihi bilgileri formun başlığında yer alır. Formda iş ile ilgili faktörler 7 ayrı başlık altında bulunmaktadır. Bu faktörler, ağırlıklı yüzdelerine göre şöyle sıralanmıştır; İşin Gerçekleştirilmesi (%20), Zihinsel Yetenek (%10), Yol Gösterme ve Yönetme Yeteneği (%15), İş İlişkileri ve İşletmeyi Temsil Etme Yeteneği (%10), İş Geliştirme ve Araştırma Yeteneği (%10), Planlama, Kontrol ve Düzenleme Yeteneği (%15), İş Bilgisi (%20).

Grafiksiz Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemini, Grafiksiz Yöntemden ayıran en büyük fark olan, her faktörün altında yer alan faktörle ilgili tanımlar ve değerlendiricinin varsa ilaveleri, TEİ'deki Beyaz Yakalıları Yönelik PD uygulamasında da yer almıştır. Değerleme formunda, her faktöre karşılık 5 ayrı kategoride dereceleme yapılmıştır. Bunlar; Çok Zayıf, Zayıf, Vasat, İyi, Mükemmel'dir. Toplam değerlendirme sonucunda ortaya çıkan puan aralıkları ve performans düzeyleri, Mavi Yakalı Personele Yönelik uygulamanın puan aralıkları ve performans düzeyleri ile aynıdır.

Değerlemenin sonucunda, değerlendiriciler (İlk ve İkinci Yönetici ile Onaylayan Yönetici) imzalarını formun sonuna atarlar. Varsa gerekli açıklamalar, açıklamalar başlığı altında belirtilir.

### **C. Geçiş Dönemi (1988-1992)**

Bu dönemde TEI'de iki farklı uygulama yapılmıştır. Bunlardan birincisi 1988-90 yılları arasında uygulanan İkili Karşılaştırma ve Zorunlu Dağıtım Yöntemi'dir. Bu yöntemin ardından TEI uygulamadaki memnuniyetsizliğin artması ile, 1991-92 döneminde mevcut uygulamanın eksikliklerini ortadan kaldırabilecek yeni bir yöntem arayışına girmiştir.

#### **1. İkili Karşılaştırma ve Zorunlu Dağıtım Yöntemi (1988-1990)**

TEI'de 1988-90 yılları arasında uygulanan Performans Değerleme Yöntemi İkili Karşılaştırma ve Zorunlu Dağıtım Yöntemidir.

##### **a) Amaç**

TEI'de 3 yıl boyunca uygulanan, İkili Karşılaştırma ve Zorunlu Dağıtım Yönteminin ana amacı, çalışanları, bölümleri içerisinde, belirli sayıdaki performans kategorilerine ayırmak ve bu kategori sonuçlarını özellikle ücret artışlarına yansıtmaktır.

##### **b) Yöntemin Uygulanması**

TEI'de, 1988 yılında başlayan, İkili Karşılaştırma ve Zorunlu Dağıtım Yönteminde kullanılmak üzere hazırlanan formlar aşağıdaki gibidir:

- Zorunlu Dağıtım Matriksi
- Ücret Planlama Rehberi 1 ve 2
- Ücret Planlama Formu
- Ücret Planlama Ana Hatları Rehberi

Yukarıda sayılan formlar kullanılarak, Şekil 14'de bir örneği görüleceği gibi, çalışanların:

- % 20'si İyi,
- % 70'i Ortalama,
- %10'u Zayıf,

performans olarak sınıflanmış, verilen bu performans, yöntemin alt yapısını oluşturan standartlar doğrultusunda ve yukarıda sayılan formların kullanılmasıyla, hesaplanarak personelin ücretine verilen oranda ilave edilmiştir.

#### Şekil 14 TEI'de 1988 Yılında Uygulanan Zorunlu Dağıtım Matriks Örneği

##### 1988 Zorunlu Dağıtım Matrix Örneği

Organizasyon: \_\_\_\_\_

	Ali	Oğuz	Can	Okan	Veli	Kaan	Burç	Ozan	Toplam	Sıra
Ali	x	5	4	3	4	5	6	4	31	6
Oğuz	5	x	4	4	4	3	5	4	29	7
Can	6	6	x	6	6	5	7	6	42	1
Okan	7	6	4	x	5	4	6	4	36	4
Veli	6	6	4	5	x	4	6	4	35	5
Kaan	5	7	5	6	6	x	7	5	41	2
Burç	4	5	3	4	4	3	x	4	27	8
Ozan	6	6	6	6	6	5	6	x	39	3

##### Sıralama

1. Can	42	} 20%
2. Kaan	41	
3. Ozan	39	} 70%
4. Okan	36	
5. Veli	35	
6. Ali	31	
7. Oğuz	29	} 10%
8. Burç	27	

## 2. Geçiş Dönemi (1991-1992)

TEI, 1986 yılından beri uygulanan yöntemlerin yarattığı memnuniyetsizliği ortadan kaldırabilmek için, yeni yöntem arayışlarına girmiştir. Bu amaçla, işletmede uygulanan Thruput-Workout takım çalışmaları doğrultusunda "Performans Değerlendirme Ekibi" kurulmuştur.



1991 ve 1992 yıllarında, yeni oluşturulacak yöntemin alt yapı hazırlıklarının devam etmesi nedeniyle PD uygulaması yapılmamıştır. Ücret artışları, piyasa şartları ve ekonomik göstergeler dikkate alınarak, çalışanlara % artış ve bir kerede ödenen primler şeklinde verilmiştir. Oluşturulan "Performans Değerleme Ekibi" tarafından uygulamada karşılaşılan sorunlar, çalışanlardan gelen şikayetler ele alınarak geliştirilmiştir.

### **3. TEI'de Bugünkü Performans Değerleme Uygulaması**

1991'de kurulan "Performans Değerleme Ekibi"nin çalışması sonucunda, 1986 yılında Beyaz ve Mavi Yakalı Personele uygulanan Dereceleme Ölçeği Yöntemlerine baştan aşağı yeni bir yorum getirilerek, geliştirilmiş bir Grafikselsel Dereceleme Ölçeği yöntemi, TEI'nin bugün kullandığı PD yöntemi olarak seçilmiştir.

#### **a) Amaç**

TEI'de Performans Değerleme Sistemi'nin ana amacı; şirket politikaları doğrultusunda verimli ve çalışkan personeli, tarafsız bir şekilde değerlendirerek, iş yerine olan güven ve bağlılığı artırmak, bireysel gelişim ve başarıyı teşvik ederek, personeli olumlu yönde yönlendirmektir.

#### **b) Yöntemin Uygulanması**

Seçilen Grafikselsel Dereceleme Ölçeği Yöntemi, uygulamadaki tipik örneklerinden farklı bir yapıda oluşturulmuştur. Grafikselsel Olmayan Dereceleme Ölçeği Yöntemine benzer olarak, her performans faktörünü oluşturan öğeler, maddeler halinde sıralanmış ve değerlemeye açılmıştır. Böylece, her Performans Faktörünün değerlemesi, faktörü oluşturan maddelerin toplamı olarak gerçekleştirilmekte ve her performans faktörünün detaylı bir puanlandırması yapılabilmektedir.

Uygulamadaki tipik dereceleme ölçeği yöntemlerinden farklı olarak, yöntem bireysel gelişmeye katkıda bulunacak öğeleri de içinde bulundurmaktadır. Bunlar PD formuna eklenen *değerlendirilen çalışanın görüşleri ve değerlendirenlerin görüşleridir.*

TEI'de bugünkü PD uygulamasında, çalışanların yıl içindeki çalışması, verimliliği ve ürettiği çıktılarının nicelik ve nitelik olarak standartlara uygunluğu PD formunun doldurulması ile puanlanır ve Tablo 5'deki Kademe İlerleme Tablosu kullanılarak performansı ölçülür. Ayrıca bireysel gelişim ve aşamaları, yapılan, yapılması planlanan eğitimler ve öneriler PD formunda yer alır. Bugün TEI'de uygulanan PD formu, kademe ilerleme tablosu, ilk yönetici, ikinci yönetici, onay makamı, değerlendirilen personelin görev ve sorumlulukları ile performans düzeyinin saptanması, uygulama esasları ve programları aşağıda konu başlıkları altında açıklanmıştır.

### **(1) Form**

PD formu, arkalı önlü 2 sayfadır ve harf sırası ile 5 bölüme ayrılmıştır:

- *A Bölümü, Değerlendirilen çalışan ile ilgili bilgiler:* Değerlendirilen çalışan tarafından doldurulur. Çalışanın Adı, Soyadı, İş Ünvanı, Bölümü, Kısmı, İşe Giriş Tarihi, Statü ve Seviyesi, Bildiği Yabancı Diller, Medeni Durumu bilgilerini kapsar.
- *B Bölümü, Performans Düzeyleri:* Değerlemede kıstas olarak kullanılacak beş tanımı kapsar. Bu tanımlar; Yetersiz (1), Gelişme İhtiyacı Var (2), Standart (3), Verimli (4), Mükemmel Performans (5)'dan oluşur. Çalışanların performans düzeyi bu tanımlara göre belirlenir.
- *C Bölümü, Performans Faktörleri:* Bu kısım İlk Yönetici tarafından doldurulur. Kapsam dışı personel için 7 kısım ve 32 maddeden, diğer çalışanlar için 6 kısım ve 24 maddeden oluşur.

- *D Bölümü, Değerlendirenlerin Görüşleri:* Değerlendirilen çalışan hakkında, geçmiş dönemde oluşan fikirler ve performans faktörlerinin değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlara göre doldurulur. Çalışanın zayıf ve güçlü özellikleri, C bölümü dikkate alınarak ayrı ayrı yazılır ve çalışanların gelişmesi için alınacak önlemler belirlenir. (Yönlendirme, Eğitim, Takdir, Uyarılar v.b.)
- *E Bölümü, Değerlendirilen Çalışanın Görüşleri:* Değerlendirilen çalışanın kendisi tarafından ilgili 5 madde doldurulur.

## **(2) Kademe İlerleme Tablosu**

PD formuna uygun olarak, değerlendirilen çalışanın, değerlendirme sonucu aldığı puan, kademe ilerleme tablosunda hangi düzeyde olduğunu ortaya koyar.

## **(3) Değerlendirilen Çalışan**

Değerlendirilen çalışan, PD formu üzerinde sırasıyla şu işlemleri yapar:

- A ve E Bölümlerindeki maddeleri doldurur, formun altını imzalar ve formu ilk amirine iletir.
- İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğü tarafından, değerlendirme sonuçları üzerinde Genel Müdürlüğün onayı alındıktan sonra, ilk yönetici ile tekrar bir araya gelerek PD formunu gözden geçirir. İlk yöneticinin, değerlendirmesinde kendisi için önemli olan konuları not eder, görüş ve önerilerini alır, yeni değerlendirme dönemindeki hareket planı belirlenir.
- Değerlendirilen çalışan, gerekli notlarını aldıktan sonra formu imzalar.

Tablo 5

Kademe İlerleme Tablosu

<b>A.ÜSTÜN PERFORMANS</b>			
Sicil değerlendirme neticesi			
Beyaz Yaka	Kapsam Dışı	128-160 Puan	
Beyaz Yaka	Kapsam İçi	96-120 Puan	
Mavi Yaka	Direkt/Endirekt	96-120 Puan	alan çalışan, 1. yılın sonunda 1 kademe ilerlemesi yapar.
<b>B.STANDART PERFORMANS</b>			
Sicil değerlendirme neticesi			
Beyaz Yaka	Kapsam Dışı	96-127 Puan	
Beyaz Yaka	Kapsam İçi	72-95 Puan	
Mavi Yaka	Direkt/Endirekt	72-95 Puan	alan çalışan, mevcut kademesini korur, 2. yılın sonunda, yapılan ortamada standart performans gösterirse 1 kademe ilerlemesi yapar.
<b>C.GELİŞMEYE İHTİYACI VAR</b>			
Sicil değerlendirme neticesi			
Beyaz Yaka	Kapsam Dışı	64-95 Puan	
Beyaz Yaka	Kapsam İçi	48-71 Puan	
Mavi Yaka	Direkt/Endirekt	48-71 Puan	alan çalışan, mevcut kademesini korur, 2. yılın sonunda, yapılan ortamada standart performans gösterirse 1 kademe ilerlemesi yapar. Eğer 3 yıl üst üste gelişmeye ihtiyacı var, performans düzeyini gösterirse, 3. yılın sonunda, durumu değerlendirmeye alınır.
<b>D.YETERSİZ</b>			
Sicil değerlendirme neticesi			
Beyaz Yaka	Kapsam Dışı	32-63 Puan	
Beyaz Yaka	Kapsam İçi	24-47 Puan	
Mavi Yaka	Direkt/Endirekt	24-47 Puan	alan çalışan, 1 yıl denemeye alınır, sonucunda, göreve devam, görev değişikliği ya da işine son verme kararı verilir.

TEİ'de Aralık 1995 tarihi itibarıyla toplam çalışan sayısı 409'dur. Bu çalışanların 27'si Kapsam Dışı Çalışan<sup>38</sup>, 97'si Kapsam İçi Çalışan<sup>39</sup>, 86'sı Endirekt Çalışan<sup>40</sup> ve 199'u Direkt Çalışanlar<sup>41</sup>dan oluşmaktadır.

<sup>38</sup> *Kapsam Dışı Çalışan*: İşletmenin yönetici kademesini oluşturan çalışanları.

<sup>39</sup> *Kapsam İçi Çalışan*: İşletmedeki büro çalışanlarını oluşturan grup.

<sup>40</sup> *Direkt Çalışan*: İşletmede, üretimde direkt olarak çalışan personel. *Endirekt Çalışan*: Üretime direkt etkisi olmayan, bakım, güvenlik gibi yardımcı bölümlerde çalışan personel.

<sup>41</sup> *Endirekt Çalışan*: Üretime direkt etkisi olmayan, bakım, güvenlik gibi yardımcı bölümlerde çalışan personel.

#### (4) İlk Yönetici

C ve D Bölümlerindeki maddeleri doldurur. Form doldurulurken dikkat edilmesi gereken özellikler aşağıda verilmiştir:

- Faktörler değerlendirilirken, çalışanın yıl içindeki çalışması ve verimi somut verilere dayandırılarak değerlendirilir.
- Değerleme personelin yaptığı iş ve çalışma göz önüne alınarak yapılır.
- Standartın altında verilen puanlar için yıl içinde toplanan somut verilere dayanmaya özen gösterilir. Standartın altında değerlendirilen maddelerde çalışanların nasıl geliştirilebileceği belirlenir. (Eğitim, yönlendirme v.b.) Belirlenen özellikler, gelecek dönemde bir program dahilinde uygulanır.
- Standartın üzerinde yapılan değerlemelerde somut verilere dayanılması gerekir.
- Değerleme sonuçları ikinci yönetici ile birlikte gözden geçirilir ve görüşleri alınır.
- Değerlendirilen çalışan ile yapılan yüz yüze görüşmede geçmişten çok gelecek üzerinde durulur.
- Değerlendirilen çalışanın, Sürekli Gelişme faaliyetlerine katkısı, Geliştirme Önerisi vermesi ve kurulan takımlarda yer alması, üstün performansda aranmalıdır.
- Değerlendirilen çalışanın, E Bölümünde yazdığı görüşleri incelenmeli ve olumlu görülen özelliklerden faydalanmalıdır.
- İlk yönetici, kadrosunda yer alan her çalışan için bir sicil dosyası tutmalı ve çalışanın yıl içindeki faaliyetlerini, devam durumunu, davranışlarını, takdir ve ceza uyarılarını, bu dosyada saklamalı, istenildiğinde somut veri olarak kullanmalıdır.

## **(5) İkinci Yönetici**

İlk Yönetcinin bağlı olduğu yöneticidir. PD sürecinde, İkinci Yöneticinin yapması gerekenler sırasıyla:

- PD formunu ilk yönetici ile birlikte inceler ve değerlendirilen çalışan ile ilgili İlk Yöneticinin yıl içinde tuttuğu verileri kontrol eder. Gerekirse geçmiş sicillerini incelemek için İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğünden çalışanın şahsi dosyasını ister.
- İlk yöneticinin verdiği sicillerde objektif davrandığından emin olmak için, olay, zaman ve yer ilişkisi ile somut verileri göz önünde bulundurur.
- Genel olarak, ilk yöneticinin verdiği siciller, bölümün başarı/başarısızlığına uymuyorsa, gerekli uyarı ve düzenlemeleri yaparç
- İlk yöneticiyi verdiği sicille değerler, ilk yöneticiye vereceği sicilde bunu kriter olarak kullanır.
- İlk yönetici ile, değerlendirme sonuçlarını inceler, gerekli gördüğü uyarı ve düzenlemeleri yapar.
- İkinci yönetici, ilgili bölümlerden aldığı performans değerlendirme formlarını onay makamına sunar.

## **(6) Onay**

PD sürecinde onay makamı, hiyerarşik yapı içinde, bağlı bulunan direktörlük, direktörlük olmayan bölümlerde müdürlerdir. PD çalışmasındaki görevleri sırasıyla:

- Kendisine bağlı olan bölümlerin değerlendirme formlarını, kendisine doğrudan bağlı yöneticiler ile birlikte inceler.
- Kendisine bağlı bölümlerin yıl içindeki başarısı ile verilen sicillerin birbirini tutup tutmadığını kontrol eder.

- Değerleme sonuçlarından uygun görmediklerini tekrar incelenmek üzere, görüşleri ile birlikte, direktörlük ve/veya müdürlüğe bağlı müdür/yöneticiye geri gönderir.
- Bölümüne ait PD formlarını, İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğüne iletilmesini sağlar.

### **(7) Performans Düzeyinin Belirlenmesi**

PD formunun B Bölümündeki performans düzeyi tanımlarına uygun olarak, performans faktörlerindeki maddelerin karşısına gelen performans düzeyleri belirlenir ve orada bulunan daire içerisine çapraz işareti konulur. Değerleme sonucunda, tüm maddeler toplanarak, sicil alan personelin performans toplam puanı bulunur. Bulunan toplam puanın kademe ilerleme tablosundaki yeri belirlenerek, PD formu üzerindeki D Bölümü, madde 6'ya yazılır.

1993'de uygulanmaya başlayan yeni uygulamayla, performansın ücret üzerindeki etkilerini düzenlemek amacıyla, iş değerlendirme konusunda anlatılan, 1990 yılında İTÜ-TEİ ortak çalışması sonucu hazırlanan İş Gruplandırma çalışması geliştirilmiştir. Daha önce belirlenen her gruba, kendi içinde 6 ayrı kategoriden oluşan bir grup derinliği kazandırılmıştır. İlk kategori taban ücreti oluştururken, diğer 5 kategorinin her biri %6'lık bir ücret artışını ifade etmektedir. Değerleme sonucu, kademe ilerleme tablosunda belirtilen kademe artışları, her iş grubunun grup derinliği içinde gerçekleşmektedir.

### **(8) İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğü**

İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğü, PD formlarını yeterli sayıda direktörlük ve müdürlüklere dağıtır. Onaylanan formları inceler ve genel onay için Genel Müdürlüğe sunar. Genel olaydan sonra, Finans Direktörlüğüne ve diğer bölümlere onay sonuçlarını bildirir ve tüm çalışanlara bildirilmesini sağlar. Bunların yanında diğer görevleri:

- PD formlarını tasnif eder, personel sicil dosyalarına koyar.
- Kademe ilerlemesi yapan personel ve diğer personelle ilgili bilgileri şahsi dosyalara işler.
- Eğitim ihtiyaçlarını belirler, değerlendirme dönemini takip eden yılda uygulanması için gerekli önlem ve düzenlemeleri yapar.
- Yönetim için gerekli olabilecek istatistiki bilgi ve verileri çıkarır.
- Şirket ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, çalışanların yönlendirilmesi ve bireysel gelişimi için gereken faaliyetleri planlar.
- Yöneticilere, uygulama ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunlarda yardımcı olur.
- Tüm çalışanların konuyla ilgili sorun ve problemlerinin çözümlenmesine yardımcı olur.

#### **(9) Uygulama Programı**

TEİ'de PD uygulaması, yılda 1 defa yapılmaktadır. PD formları İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğüne her yılın Kasım Ayının 1. Pazartesi günü, personel sayısına uygun olarak diğer bölümlere dağıtılır.

#### **(10) Yetki ve Sorumluluk**

TEİ'de PD uygulamasından, başta ilgili direktör, doğrudan bağlı müdürler, ilk yöneticiler ve tüm çalışanlar, genel takibinden ise İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğü sorumludur.



## SONUÇ

Çalışmamızın temel amacı, iş dünyasındaki hızlı gelişmelere uyum sağlayabilmek için, işletmelerin ellerindeki en önemli sermaye olan insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilme yollarından biri olan performans değerlendirme konusunda bilgi vermek, uygulamadaki olumlu ve olumsuz yönleri ortaya koymaktır.

Özellikle son yıllarda iyice kızışan şirketler arası rekabet ortamı, ekonomik sınırların da ortadan kalkmasıyla küresel boyuta sıçramıştır. Giderek keskinleşen bu rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek için sürekli arayışlar içindedirler. Teknolojiye yapılan yatırımlar, araştırma ve geliştirme çalışmalarına harcanan büyük paralar, kullanılan modern pazarlama yöntemleri çoğu kez işletmelerin beklentilerini karşılayamamaktadır.

Gerek yüksek teknoloji, gerekse modern pazarlama yöntemleri rakip işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Oysa günümüzde, bilgili ve nitelikli personel ile çalışan işletmeler, rakiplerine önemli üstünlükler sağlayabilmektedir. Bu noktada önemli olan, bu bilgili ve nitelikli işgücünü, etkin

ve verimli olarak kullanabilmektir. Performans değerleme, bunu sağlayabilmek için kullanılan önemli yollardan biridir.

Uygulamada rnek aldığımız TEI, on yıllık genç bir kuruluş olmasına rağmen, sürekli artan satışlarıyla ve pazar payı ile bugün havacılık sanayiinin uluslararası pazarda söz sahibi, güvenilir üreticilerinden biri durumundadır.

TEI'de kuruluşundan bugüne PD uygulamalarına baktığımızda, 3 ayrı uygulama dönemi ile karşılaşmaktayız. Bu dönemler; ilk kuruluş yılları PD uygulamaları dönemi, geçiş dönemi PD uygulamaları ve bugün halen işletmede kullanılan PD uygulamasının yer aldığı son dönem olarak sıralanabilir.

TEI, kurulduğu ilk yıllardan itibaren işletmede PD uygulamaya başlamıştır. İlk uygulamanın kuruluşla birlikte süratli bir Şekilde gündeme getirilmesinde TEI'nin yabancı ortaklı bir işletme oluşunun rolü büyüktür. Yöneticiler, Mavi Yakalı Personel ve Beyaz Yakalı Personel için 3 ayrı yöntem uygulanmıştır. Yöneticiler, standart formlar kullanılarak, geliştirilmiş bir deneme yazma yöntemi ile değerlenmiştir. Mavi Yakalı Personel için grafiksel dereceleme leği yöntemi, beyaz yakalı personel için grafiksel olmayan dereceleme leği yöntemi TEI'deki ilk uygulamada seçilen yöntemler olmuştur.

İlk uygulamayı takip eden PD alışması, iki yöntemi birlikte kapsayan bir uygulamadır. Bu iki yöntem; ikili karşılaştırma yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemidir.

Son olarak, bugün de devam etmekte olan geliştirilmiş dereceleme yöntemleri TEI'de bugüne kadarki Performans Değerleme çalışmalarını göstermektedir.

TEI'deki PD uygulamalarının ana amacı genel olarak, geçmiş performansı değerleyerek, çalışanları geleceğe hazırlamaktır. Bu amaç teoride de PD'nin kapsadığı en önemli amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

TEI, ilk uygulama ile birlikte, PD'nin amacını, adil ve tutarlı bir ücret yönetiminin sağlanması, diğer ücret artışları, terfiler, transferler ve çalışanlara gösterdikleri performansları hakkında geri bildirimde bulunmak olarak tanımlamıştır. Ayrıca, TEI, PD sayesinde işletmedeki işgücünün daha etkin ve verimli kullanabileceğinin farkındadır. Bunu PD'den sağlayabileceği faydaları ve hedeflediği diğer amaçları sıralayarak ortaya koymuştur. PD ile; işletmede çalışanlar arasındaki farklılıkların daha iyi kavranması, çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunabilmek, kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, bu sayede varsa eğitim ihtiyacının saptanması, eğitimin etkinliğini kontrol edebilme, terfi ve liyakat artışları ile transferler sağlanabilir.

Görüldüğü gibi TEI, ortaya koyduğu ana hatlar ile teoride PD'den sağlayabileceği hemen hemen tüm avantajların farkındadır. İlk uygulamada Mavi ve Beyaz Yakalı Personel için kullanılan dereceleme ölçeği yöntemleri, kısa sürede birçok çalışanın değerlendirilmesini sağlamıştır. PD sistemi kullanıcılarına çok kapsamlı bir eğitim gerektirmemiştir. Kullanılan yöntem sonucunda sayısal analizlere ulaşılabilmiş, çalışanlar arası karşılaştırma yapmak olanaklı olmuştur.

Ancak, performans faktörlerinin, farklı işlere uygulanamaması ve yöntemin genelde beraberinde getirdiği, merkezi eğilim hatası, TEI'nin bu dönemdeki sıkıntılarını oluşturmuştur.

İlk dönemdeki yönetici değerlemesinde ise, kullanılan standart formlar, karşılıklı görüşmeler, iş ile ilgili geçmiş performansın kuvvetli ve zayıf yönlerinin örneklendirilmesi, yıllık performansın özetinin yazıya dökülmesi, merkezi eğilim, peşin hükümlülük gibi değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmıştır. Ortaya konan somut örneklerle performansın daha kolay, objektif olarak ölçülüp, değerlendirilmesi

sağlanmıştır. Ancak yöntem ortak standartları kapsamadığından, ücret ve terfi artışlarında işletmeye kullanım kolaylığı sağlayamamıştır.

Genel olarak ilk uygulama, teoride düşünülen pek çok amacın dışında, özellikle ücret artışlarının belirlenmesinde kullanılmış, diğer amaçlar geri planda kalmıştır.

İkinci uygulamada, bir yöntemin tek başına getirebileceği dezavantajları ortadan kaldırmak için iki ayrı yöntem birbirlerine bağlı olarak uygulanmıştır. Bu iki yöntem; ikili karşılaştırma yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemidir. İkili karşılaştırma yöntemi ile değerlendirilen personel, değerlendirme sonundaki sıralamasına göre, 3 kategoriye (%20 İyi, %70 Ortalama, %10 Zayıf) dağıtılmıştır.

Bu dönemdeki uygulama, ilk uygulamaya benzer şekilde diğer PD amaçları geri planda bırakılarak, ücret artışlarının belirlenmesi amacı ile uygulanmıştır. 4 yıl süren uygulamanın sonucunda görülen en önemli sorunlar, düşük performans alan personelin morali üzerinde görülmüş ve takım çalışması yapan bölümlerde huzursuzluk ve ilk yöneticilerin yargılarına karşı güvensizlik hisleri ortaya çıkmıştır. İlk yöneticiler, genelde halo etkisi, son izlenim hatalarına düşmüşlerdir. Yönetim kademesi personeli değerlendirmekte güçlük çekmiş ve değişik görev yapan personele başarılı da olsa düşük veya orta performans vermek zorunda kalmıştır. Uygulama TEI'deki takım ruhunu zedelediğinden, yönetim tarafından kaldırılmış, geçici olarak iki yıl, ücret artışları, piyasa şartları, ekonomik göstergeler dikkate alınarak çalışanlara %artış ve bir kerede ödenen primler şeklinde verilmiştir.

Bugün devam etmekte olan PD uygulama, geliştirilmiş dereceleme ölçeği yöntemlerini içermektedir. Bu yöntem ile amaçlanan şirket politikaları doğrultusunda verimli ve çalışkan personeli, tarafsız bir şekilde değerlendirerek, iş yerine olan güven ve bağlılığı artırmak, bireysel gelişim ve başarıyı teşvik ederek, personeli olumlu yönde yönlendirmektir. Ancak, uygulamanın yılda bir kez

PD formu doldurularak yapılması, değerlendirenin son izlenim hataları yapmasına yol açmaktadır. Uygulama peşin hükümlülük, halo etkisi hatalarını da taşımakta, özellikle grafiksel dereceleme ölçeği yöntemlerinin önemli dezavantajı olan merkezi eğilim hatasını değerlendirenler açısından sıkça tekrarlamaktadır.

Yöntemde değerlendiren ve değerlendirilen görüşmesi belirtilmesine karşılık, uygulamada bu görüşmeler değerlendirenler tarafından atlanmaktadır. Bireysel gelişimi teşvik etme ve yönlendirme amacı için, son derece önemli olan, değerlendirilenin kuvvetli ve zayıf yönlerini geri bildirim ile kendisine iletme özelliği, ikili görüşmelerin ihmal edilmesiyle PD amaçlarının dışına çıkmıştır. Ayrıca, öneri ve eleştiriler karşılıklı görüşme fırsatı yaratılmadığından yeterince etkin bir biçimde değerlendirilememektedir.

TEI, iş dünyasındaki hızlı değişimin dinamizmine, hızlı gelişmelere uyum sağlayabilmenin en etkin ve temel aracının “eğitim” olduğunu düşünmektedir. Bu noktada, personelin PD formlarında belirttikleri eğitim ihtiyaçları, İnsan Kaynakları Müdürlüğüncce değerlendirilerek, ilgili çalışanlar, işletme içi ya da işletme dışı konularda eğitim programlarına katılmaktadırlar. Bu konudaki sıkıntı, eğitim konusu yelpazesinin yeterince geniş düşünülememesi ve sınırlı konuları kapsamasıdır.

TEI, İnsan Kaynaklarına gösterdiği önemi ve bu önem ile sağladığı başarısını aldığı ödüllerle de kanıtlamıştır. General Electric tarafından “Yan Sanayii Mükemmeliyeti”, “İstatistiksel Operatör Kontrol” ve “ Teknik Liderlik Programı”nın en iyi uygulayıcıları (Best Practice) arasında değerlendirilmiştir. TEI, 1994 yılında TÜSİAD-KalDer tarafından Toplam Kalite Yönetimini en iyi uygulayan şirketler verilen Kalite Ödülünün ikincisini 1994 yılında imalat dalında almıştır.

İş dünyasında çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Küreselleşme, ülkemizdeki sanayi şirketlerini doğrudan etkilemekte ve bu şirketlerin uzun vadede karlılıklarını koruyarak varlıklarını sürdürebilmeleri için dünya

pazarlarında rekabet edebilmelerini şart koşmaktadır. Türkiye bu hızlı değişim ve gelişime ayak uydurmak zorundadır. Bunun için rakipler ile nasıl yarışılacağını çok iyi bilmelidir. Rekabet için en önemli özellik verimliliktir. Verimlilik işletmedeki işgücünün etkin ve verimli kullanılmasıyla sağlanır. Bunu sağlayabilmenin yollarından biri olan performans değerleme, insan kaynakları bölümü uygulamalarından biridir.

Ülkemizde, işletmelerin uzun vadeli hedef ve stratejilerin hayata geçirilmesi için, bilgili ve nitelikli bir işgücüne ihtiyaçları vardır. Yetiştirme ve geliştirme fırsatlarından yoksun, yeterli ücret alamayan, kendisine değer verilmediğini algılayan, huzursuz ve tatminsiz çalışanların verimlilik ile ters orantılı bir performans gösterecekleri açıktır. Bu aşamada, işletmelerin İnsan Kaynakları Bölümleri, son yıllarda klasik Personel Bölümü kimliğinden ayrılarak, işletmeler için hayati önem taşıyan birer bölüm halini almıştır.

İnsan Kaynakları Bölümünün, değişen kimliği ve artan öneminin yanında, performans değerleme ülkemizde yeterince geniş bir uygulama alanı bulamamaktadır. PD çalışmalarına genelde, yabancı ortaklı şirketlerde, bankalarda ve büyük sanayi şirketlerinde rastlanılmaktadır. Oysa küçük ve orta ölçekli işletmelerde konuya gereken önem verilmemektedir.

Uygulamada kullanılan yöntemlerin hiçbirisi kusursuz değildir. İşletmeler, bu dezavantajları ortadan kaldırabilmek için ya birkaç yöntemi bir arada kullanma ya da kendilerini geliştirerek yeni yöntemler yaratma arayışına girmişlerdir.

Bugün kabul edilen ortak nokta, işletmelerin elindeki en önemli sermayenin insan kaynağı olduğudur. Ürün ve hizmetlerin kalitesi çalışanların kalitesiyle başlar. Yetişmiş, bilgili, kendini geliştiren, yaratıcı personel işletmelerin rakip işletmelere göre en büyük avantajı durumundadır. Düzenli ve sistemli bir performans değerleme uygulaması, işletmenin elindeki bu büyük avantajı sürdürmesine yardımcı olan önemli araçlardan biridir.

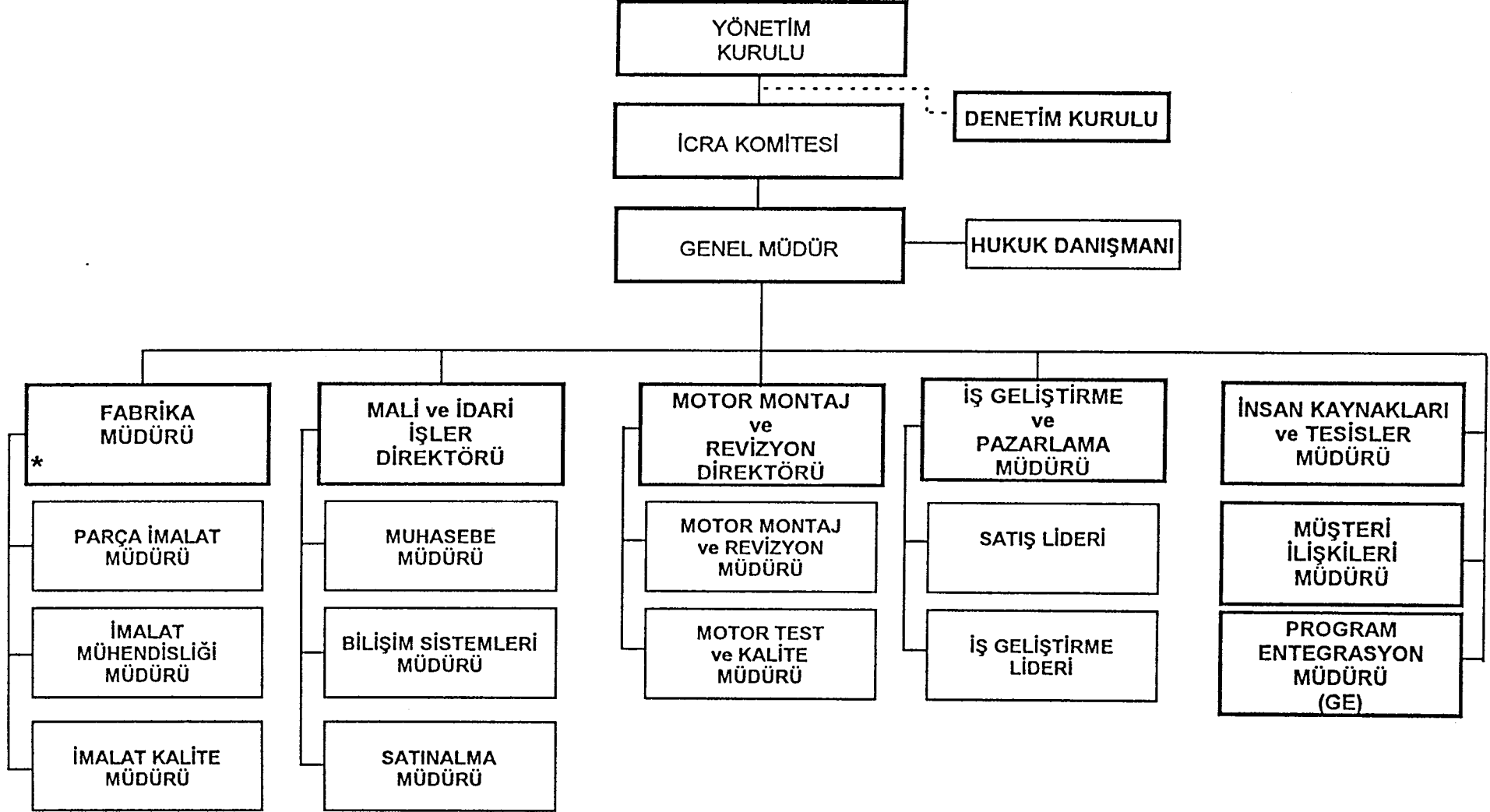
## KAYNAKLAR

- ALLAN, Peter : "Avoiding Common Pitfalls In Performance Appraisal", **Human Resources Management** (Nov./Dec. 1992), C.34, S.6.
- AUSTIN, Nancy K. : "Updating the Performance Review", **Working Woman** (November 1992), C.17, S.11.
- BAKER, JR. Joe : **Causes of Failure In Performance Appraisal And Supervision** (New York: Quorum Books), 1988.
- BEER, Michael : "Note On Performance Appraisal", **Harvard Business Review** (1983), S.4.
- CARRELL, R.Michael-  
ELBERT, F.Norbert-  
HATFIELD, D.Robert : **Human Resources Management** (New Jersey: Prentice-Hall Inc.), 1995.
- CASCIO, F. Wayne : **Managing Human Resources:Productivity, Quality of Work Life, Profits** (New York: Mc Graw Hill Inc.), 1992.

WERTHER, William B.- : **Personnel Management And Human**  
DAVIS, Keith **Resources** (New York: Mc Graw Hill Book Co.),  
1981.



## TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1994)



\* ALAN SORUMLUSU - ESKİŞEHİR



## ANNUAL WORK PERFORMANCE SUMMARY

TUSAŞ ENGINE IND. INC.

Name	
Position Title	
Section/Department	

PROCEDURE

- Employee prepares work progress report
- Manager - employee review of work progress report
- Manager prepares annual work performance summary
- One - over - one manager review of annual work performance summary
- Manager - employee discussion of annual work performance summary
- Inclusion in Employee's Personnel Folder
- Copy to employee (optional)
- Send completed Employee Status/History to Personnel Department

---

SUMMARY OF PERFORMANCE : (This commentary should reflect the manager's judgement about the specific items summarized, or perhaps omitted, in the attached work progress report, but should also include additional factors such as achievements vs. work plans/goals, effectiveness in supporting component goals, timeliness of performance, integration with others, and supervision required.)

## NOTES :

This form will be used for Managers and personnel at levels above L-12.

Describe the strengths that are reflected in the employee's performance which contribute to effectiveness on the job and should contribute to development.

Describe the factors that are reflected in the employee's performance which limit effectiveness on the job and may tend to hinder development.

Describe immediate needs for improving current performance and/or increasing potential for assuming greater responsibility. (In addition to the above, consider the employee's probable areas of greatest growth potential, required broadening functional experience, and job oriented training).

Appraiser's Signature	Reviewer's Signature
Date Discussed with Employee	Date Employee Status/History Processed



TUSAŞ ENGINE INDUSTRIES INC.  
PERFORMANCE EVALUATION FORM

Ek 3

DATE : \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 19\_\_\_\_

FULL NAME : .....

JOB TITLE : .....

DEPARTMENT : .....

EDUCATION : .....

HIRING DATE : .....

FACTORS	%	STANDARD POINTS					RATING
		Very Poor	Poor	Aver.	Good.	Excel.	
Work Performance	15	1- 3	4 - 6	7 - 9	10-12	13-15	
Job Knowledge	15	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	
Quality of Performance	10	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Ability of self decision, appropriate solutions and reasoning	10	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Ability to Cooperate	10	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Sense of Work discipline and compliance to rules	10	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Learning Capability	10	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Commitment to Job and attendance	10	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Personality and Behaviour	5	1	2	3	4	5	
Supervision needed	5	1	2	3	4	5	

TOTAL POINTS : 100 10-20 21-40 41-60 61-80 81-100

10-20 Unsuccessful	REMARKS
21-40 Needs training to perform his duties	
41-60 Merely able to perform his duties	
61-80 Able to perform succesfully	
81-100 Able to perform outstantingly. May be promoted to a higher level when needed.	

IMMEDIATE SUPERVISOR	NEXT SUPERVISOR	APPROVED BY
----------------------	-----------------	-------------

NOTE : This Evaluation Form is used to evaluate personnal at levels from G-1 to G-7 and from R-1 to R-9 within our Salary Scale.



TUSAŞ ENGINE INDUSTRIES INC.  
PERFORMANCE EVALUATION FORM

Ek 4

DATE : ...../...../ 19.....

FULL NAME : .....  
JOB TITLE : .....  
DEPARTMENT : .....  
EDUCATION : .....  
HIRING DATE : .....

FACTORS	Very				
	Poor	Poor	Fair	Good	Excell
<b>1. JOB REALISATION</b>	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Skills in achievement of designated objectives of his/her unit by using most suitable methods at lowest cost and work power with efficiency will be evaluated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REMARKS : .....

FACTORS	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
	<b>2. MENTAL ABILITY</b>				
Person's approach in performance of duty also the ability to analyse and resolve problems will be evaluated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REMARKS : .....

FACTORS	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15
	<b>3. ABILITY TO GUIDE AND MANAGE</b>				
Person's success in accepting responsibility, exercising initiative, organization ability, delegation of authority, train and develop subordinates, ability to select/assign and employ personnel will be evaluated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REMARKS : .....

FACTORS	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
	<b>4. BUSINESS RELATIONS AND ABILITY TO REPRESENTED</b>				
Person's ability in leadership of subordinates, establishing good business relations with other sections of Company, and representation of Company, with other organizations will be evaluated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REMARKS : .....

**5. ABILITY IN REASERCH AND DEVELOPMENTAL WORK**

Person's effectiveness in areas of compiling necessary information, review and evaluation, obtain results, recommendation/advice and reporting will be evaluated.

	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REMARKS : .....

**6. PLANNING, CONTROL AND COORDINATION ABILITY**

Person's ability in setting objectives issuing policy and procedures, budgeting and programming, control and coordination will be evaluated.

	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REMARKS : .....

**7. JOB KNOWLEDGE**

Person's theoretical and practical knowledge required to perform assigned duties also the level of economical, social and political knowledge within his/her area of responsibilities will be evaluated.

	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REMARKS : .....

TOTAL POINTS :

10-20 Unsuccessful	REMARKS
21-40 Needs training to perform assigned duties	
41-60 May just perform assigned duties	
61-80 May succesfully perform assigned duties	
81-100 Outstanding performance of duties May promote to a higher level when required	

IMMEDIATE SUPERVISOR		NEXT SUPERVISOR		APPROVED BY	
----------------------	--	-----------------	--	-------------	--

NOTES :  
 This Merit Evaluation Form will be used for personnel at levels L-8, L-9, L-10 and L-11, L-12, Except Managers.  
 If any item under "factors" is scored poor or very poor, corrective measures for this person's state must be noted on the "Remarks" line in that factor.

# ÖNERİ



TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.  
TUSAŞ ENGINE INDUSTRIES, INC.

SUGGESTION

ÖNERİ ÖDÜLLENDİRME PROSEDÜRÜNE UYGUN OLARAK HAZIRLAMIŞ OLDUĞUM ÖNERİ TEKLİFİM.

Mevcut uygulama ve önerdiğiniz değişikliği özet olarak yazınız.

Not: Bu sayfa yetiştirmediği takdirde ilave düz beyaz bir kağıt kullanınız.

Adı Soyadı (ları) :

İmza:

Bölüm :

İlk Amir:

İş Ünvanı:

Teslim Tarihi: **viii**  
Sıra Numarası:

## ÖNERİ HAZIRLAMA İÇİN İPUÇLARI - BİR İŞ NASIL ANALİZ EDİLİR?

BİR GELİŞTİRME ÖNERİSİ İÇİN İLK ADIM, "NE YAPILYOR VE NİÇİN YAPILYOR" SORUSUNU SORMAK - ÖĞRENMEKLE BAŞLAR.

### 1. YAPTIĞIN İŞİ DİKKATLİ BİR ŞEKİLDE İNCELE.

- İŞİ ÖNCELİK SIRASINA KOY. EN FAZLA NEREDEN ZAMAN TASARRUFU SAĞLAYABİLİRİZ.
- GEREKSİZ OLAN YÖNTEMLERİ TANIMLA. ÜRETİMİ ENGELLEYENİ KONULARI İNCELEYİN.
- ÇALIŞMA SAHASINI TEMİZ VE İNTİZAMLİ TUTMANIN YOLLARINI ARAŞTIR.

### 2. YAPTIĞIN İŞİ DETAYLARINA AYIR VE HER DETAYI LİSTELE.

İŞİNİ ANALİZ EDERKEN, KONU DIŞINA ÇIKMA. HER DETAYI SIRA VE DÜZEN İÇİNDE YAZ. HİÇBİR ŞEYİ GÖZDEN KAÇIRMA - DOĞRU YAP. AÇIK OL; PROSES AKIŞ DİYAGRAMI SANA YARDIMCI OLABİLİR. TASLAK BİR PLAN VEYA KROKİ VERİLMESİ GEREKEBİLİR.

### 3. İŞİNİN HER DETAYI HAKKINDA AÇIKLAMA GEREKTİREN SORULAR SOR.

- a. BU İŞİN YAPILMASI GEREKLİ MİDİR?
- b. YAPILAN İŞ NEDİR?
- c. BU İŞİ YAPMAK İÇİN EN İYİ YER NERESİDİR?
- d. BU İŞİ YAPMAK İÇİN EN İYİ ZAMAN NE ZAMANDIR?
- e. BU İŞ NASIL YAPILMALIDIR?

### 4. YENİ BİR METODUN DENENMESİ.

- BELİRLİ BİR BASAMAK KALDIRILABİLİR Mİ?
- BİR BASAMAK DIĞER BİR BASAMAKLA BİRLEŞTİRİLEBİLİR Mİ?
- PROSES SIRASI DEĞİŞTİRİLEREK GELİŞME SAĞLANABİLİR Mİ?
- İŞ SADELEŞTİRİLEBİLİR Mİ?

HERHANGİ BİR İŞ BAŞTAN SONA ANALİZ EDİLDİĞİNDE, GELİŞTİRME ÖNERİSİ İÇİN PEK ÇOK FİKİRLER ORTAYA ÇIKMAKTADIR. BELKİ SİZİN İŞİNİZ BİR BAŞKA YOLDAN DAHA İYİ YAPILABİLİR, SİZİNDE BİR ÖNERİ İÇİN DEĞERLİ FİKİRLERİNİZ OLABİLİR. ÖNERİYLE İLGİLİ ÖNEMLİ BİR KONUDA; ÖNERİ SAHİBİ, EĞER GEREKLİYSE ÖNERİSİNİ DENEMEK İÇİN YÖNETİMDEN MÜSAADE ALMAK ZORUNDADIR.

### ÖN DEĞERLENDİRME

İLGİLİ MAKAM :

TARİH :

ÖN DEĞERLENDİRME SONUCU : UYGULANABİLİR  UYGULANAMAZ

AÇIKLAMA :

TARİH VE İMZA

BİR HAFTA İÇİNDE SONUÇLANDIRARAK TOPLAM KALİTE DANIŞMANINA İADE EDİNİZ.





## ÖNERİ DEĞERLENDİRME FORMU

### I. KİŞİSEL BİLGİLER VE ÖNERİNİN KONUSU

Bölüm : Tarih/Sıra No :  
Adı Soyadı(ları): Önerinin Konusu:  
İş Ünvanı :  
Ekip (varsa) :

### II. EKONOMİK ETKİ HESAPLAMA TABLOSU

A. İŞÇİLİKTE TAHMİN EDİLEN TASARRUF	Uygulanan Saat	Önerilen Saat	Birim Saat Kazanç
1. Parça başına saat/dk tasarruf	_____	_____	_____
2. Yıllık Parça Adeti	_____	_____	_____
3. Toplam İşçilik Tasarrufu _____ x _____ x _____ = _____ (Birim Saat) (Bir.Saat Mal) (Parça Adedi)	_____	_____	_____

Referanslar : \_\_\_\_\_

### B. MALZEME VEYA HURDA TASARRUFU (Malzeme Tabii-Sipariş Emri eklenilmeli veya Referans verilmeli)

Miktar	Birim Maliyeti	Toplam
Uygulanan _____	_____	_____
Önerilen _____	_____	_____
Toplam Malzeme Tasarrufu		_____

Referanslar \_\_\_\_\_

### C. TASARRUFLARIN TOPLAMI (A + B = C) \_\_\_\_\_

### D. UYGULAMANIN GETİRECEĞİ MALİYET (Maliyetle direkt ilgili tüm harcamalar)

1. Uygulama için gerekli işçilik saati \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ (Ücret) \_\_\_\_\_
2. Kullanılan Malzeme Maliyeti (Referans olarak İş Emri - Sipariş Emri)
  - a. Açıklayın (Birim maliyeti, miktar, vs.) \_\_\_\_\_
  - b. Referanslar \_\_\_\_\_
3. Diğer ilave maliyetler (Belirlenen) \_\_\_\_\_

Toplam Uygulama Maliyeti \_\_\_\_\_

### E. NET TASARRUF : C-D \_\_\_\_\_

EKONOMİK ETKİ PUANI: E ÷ 2000 = \_\_\_\_\_

Finans Yetkilisi

İnceleme Kurulu

Tarih

### III. EKONOMİK ETKİ SONUÇ BÖLÜMÜ

Bu bölüm İnceleme Kurulu tarafından doldurularak, kabul veya red edilmesi nedenleri açıklanacaktır.

Bu öneri:

Uygulanabilir

Uygulanamaz

Açıklama:

### IV. DEĞERLENDİRME TABLOSU

FAKTÖRLER	PUAN					VERİLEN PUAN
	Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi	Mükemmel	
A. Yaratıcılık	0 1	2 4 6	8 10 12	14 16	18 20	_____
B. Yenilik	0 1	2 4 6	8 10 12	14 16	18 20	_____
C. Uygulanabilirlik	0 1	2 3	4 5	6 7	8 10	_____
D. Dolaylı Etki	0 1	2 3	4 5	6 7	8 10	_____
E. Ekonomik Etki (40 puana kadar verilir.)	_____					_____
	Toplam Puan					_____
F. Pozisyon Faktörü						
	Kendi İşiyile		İlgili	İlgisiz		
Mavi Yaka/Kapsam İçi			1	1.1		
Kapsam Dışı			0.8	0.9		
	Genel Toplam (A+B+C+D+E) x F					_____

### V. DEĞERLENDİRME SONUÇ BÖLÜMÜ

A. Öneri sahibi ..... Tarih/Sıra no.lu ve .....  
..... konusuyula ilgili .....  
..... önerisiyle, ..... Toplam puan olarak .....  
..... hak kazanmıştır.

İlave Bilgiler:

TOPLAM KALİTE  
GÖREVLİSİ

### VI. ONAY KURULU

FABRİKA MÜDÜRÜ

İNSAN KAYN.ve TES.  
MÜDÜRÜ

MALİ İŞLER  
DİREKTÖRÜ

İLGİLİ BÖLÜM DIR.  
VEYA MÜDÜRÜ

SORUMLULUK	YETERSİZ	GHİPİYACI	STANDART	YERİMLİ	M PERFORMANS
PLANLAMA VE PLANLAMAYA UYMA	0	0	0	0	0
ÖNERİLERİ ÖNEM SIRASINA GÖRE DÜZENLEME, ZAMANINDA VE İSTENİLEN MİKTARDA ÜRETME	0	0	0	0	0
YAPILAN İŞİN KALİTESİ	0	0	0	0	0
TEZGAHA TAKİM VE AVADANLIK BAKIMI (BÜRO CİHAZLARI)	0	0	0	0	0
MALZEME KULLANMA, KORUMA VE DEĞERLENDİRME	0	0	0	0	0
DÜŞÜNCELERİ YAZIYA AKTARA BİLMERAPORLAMA HABERLEŞME	0	0	0	0	0
İŞYERİ GÜVENLİK STANDARTLARINA UYMA VE ÖNEM VERME	0	0	0	0	0
TASARRUF ALIŞKANLIĞI	0	0	0	0	0
KARAR VERME İNSİYATİF KULLANIMI					
KARAR VERİLMESİ GEREKEN DURUMLARDA ŞİRKET ÇIKARLARI DOĞRULTUSUNDA EN UYGUN KARARI VERME	0	0	0	0	0
GEREKEN DURUMLARDA YENİ VE YARARLI ÖNERİLER SUNMA, ALTERNATİF YARATMA	0	0	0	0	0
KALİPÇİLİK İŞ SONUÇLANDIRMA					
SORUNLARIN ÜSTÜNE GİTME VE SONUÇLANDIRMAK İÇİN ÇABA HARCAMA	0	0	0	0	0
İŞİ KİŞİSEL FEDAKARLIK VE YENİ ÇÖZÜM YOLLARI ARAYARAK YERİNE GETİRME	0	0	0	0	0
ÇEŞİTLİ ÇÖZÜM YOLLARI DENEME, EN UYGUNUNU BULARAK SONUÇLAŞTIRMA	0	0	0	0	0
İŞYERİ İLİŞKİLER, EKİP ÇALIŞMALARINA KATILIM					
YAKINLAŞTIRMA VE ÜSTLERİ İŞ ARKADAŞLARI İLE İYİ İLİŞKİLERİ KURMA VE SÜRDÜRME	0	0	0	0	0
YENİ VE DEĞİŞEN İŞ ORTAMINA UYUM SAĞLAMA	0	0	0	0	0
LİDERLİK YETENEĞİ	0	0	0	0	0
BAĞLILIK SORUMLULUK DUYGUSU					
GÖREV VE SORUMLULUKLARI TÜMÜYLE VE SEVEREK YÜKLENME	0	0	0	0	0
ŞİRKET YARARLARI DOĞRULTUSUNDA HAREKET ETME VE KENDİ ÇIKARLARI İLE ŞİRKETİNKİNİ BİR TUTMA	0	0	0	0	0
GÖREVİNİN YANI SIRA BİR EKİBİN SORUMLULUĞUNDA ÜSTLENEBİLME	0	0	0	0	0
İŞE DEVAM DURUMU VE GENEL GÖRÜNÜŞÜ	0	0	0	0	0
YÖNETİCİLİK YETENEĞİ					
YENİ BİR BÖLÜM YALNIZ YÖNETİCİ KONUMUNDA OLAN PERSONEL İÇİN DOLDURULUR.)					
GÖREVLERİ ŞİRKET POLİTİKALARINA VE STANDARTLARINA UYGUN OLARAK YÜRÜTME	0	0	0	0	0
YENİ İŞLERİNİ VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ BAKIMINDAN ŞİRKETİ TEMSİL EDEBİLME	0	0	0	0	0
MALİYETİ KONTROL ETME ŞİRKET MENFAATLERİ DOĞRULTUSUNDA DÜŞÜK ÜRETİM	0	0	0	0	0
YENİ İŞLERİNİ İŞ TANIMLARINA UYGUN OLARAK SEÇME ÇALIŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME	0	0	0	0	0
BİLGİ TECRÜBE AKTARIMI	0	0	0	0	0
ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEME VE AŞTILARINA ENMİLİ EYLEME	0	0	0	0	0
PERSONEL YETİŞTİRME VE SORUMLULUKLARININ YÜRÜTÜLMESİ	0	0	0	0	0
OLAYLARI VE AŞTILARINI OLUMLU YÖNDE KANALİZE ETME	0	0	0	0	0

DEĞERLENDİREN (LER)'İN GÖRÜŞLERİ

GENEL PERFORMANS HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER, VARSA YIL İÇİNDE ALMIŞ OLDUĞU TALHİF, TAKDİR VEYA CEZALAR

DEĞERLENDİRİLEN PERSONELİN EN BELİRGİN NİTELİKLERİ VARSA YAYINLARI SÜREKLİ GELİŞME ÇALIŞMALARI VEYA BENZER AKTİVİTELERİ

GELİŞMEYE İHTİYAÇ DUYDUĞU ALANLAR

GEÇEN DÖNEMDE İHTİYAÇ DUYDUĞU ALANLARDAKİ İLERLEME DURUMU VE GÖRDÜĞÜ EĞİTİMLER

ÖNERİLEN EĞİTİM KARIYER

TESPİT EDİLEN PERFORMANS DÜZEYİ, VARSA NAKİL VE TERFİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLER

İLK AMİR

İKİNCİ AMİR

ONAY

DEĞERLENDİRİLEN PERSONELİN GÖRÜŞLERİ

SON 1 YIL İÇİNDE BÖLÜMÜNÜZÜN AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİREBİLMESİ İÇİN YAPTIĞINIZ ÇALIŞMALAR

AMA VERİMLİ OLABİLMENİZ İÇİN ŞİRKETTEN BEKLENTİLERİNİZ İSTEKLERİNİZ NEDİR?

İNİZİ YAPARKEN NE ÖLÇÜDE ETKİLİ VE SÖZ SAHİBİSİNİZ?

ALIŞTIĞINIZ SAHADA İLERLEMESLEKİ AÇIDAN GELİŞMEK İÇİN NE TÜR BİR EĞİTİM ALMAYI İSTERDİNİZ

İNİZİ YAPARKEN İLİŞKİDE BULUNDUĞUNUZ BÖLÜMLER VE KENDİ BÖLÜMÜNÜZLE İLGİLİ GÜCÜ/MALZEME/ZAMAN İSRAFINI ÖNLEYECEK NE GİBİ ÖNERİLERİNİZ VE ELEŞTİRİLERİNİZ VAR?

İMZA :

K AMİRLE YAPILAN GÖRÜŞMENİN SONUCU :

İMZA :