

ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI DEĞERLEME (ÖZEL FİNANS KURUMU ÖRNEĞİ)

Ömer Faruk ÜNAL, Doç. Dr.
omerunal@sdu.edu.tr, Süleyman Demirel Üniversitesi

Murat UYAR
muuyartr@yahoo.com, Şube Yöneticisi

Özet: Çalışanların performansının değerlendirilmesi önemli bir insan kaynakları fonksiyonu ve bir karar verme problemidir. Karar vermede, karar verici değişik alternatifler arasından ya en uygununu seçmek ya da alternatifleri önem derecesine göre sıralamaktadır. Bir karar verme problemi olan performans değerlemenin, kendi içinde tutarlı temellere dayanması durumunda güvenilir ve doğru sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu bakımdan karar vericinin ölçmede kullanacağı bir karar verme aracına ihtiyacı vardır.

Çalışmanın amacı, operasyon servisinde görevli çalışanların performanslarının çok kriterli karar verme tekniği olan Analitik Hiyerarşi Prosesi ile ölçülmesi ve mevcut değerlendirme sistemi ile karşılaştırılmasıdır. Bu çalışma özel bir finans kurumunun bir şubesinin operasyon servisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 15 bölüm yöneticisi katılmış ve altı operasyon görevlisinin performansı değerlendirilmiştir.

Çalışmada kurum tarafından ilgili çalışanların performansını ölçmede kullanılan on kıstas esas alınarak karar hiyerarşisi oluşturulmuştur. Hiyerarşinin ana kriterlerinin ve alt kriterlerinin ağırlıkları şubedeki 15 bölüm yöneticisi tarafından belirlenmiştir. Her bir kriter bazında ağırlıkların tutarlılıkları kontrol edilmiş ve farklı görüşler geometrik ortalama yöntemi esasında birleştirilmiştir. Sonuçta bir önceki performans döneminde çalışanlara her bir kriter bazında şube yöneticisinin verilmiş olduğu beşlik sistemdeki değerler kullanılarak, altı çalışanın performans puanı yeniden hesaplanmıştır.

Kriterlerin ağırlıkları incelendiğinde, bölüm yöneticilerinin operasyon bölümü çalışanlarının performansında önem verdikleri en önemli kriterlerin temsil yeteneği, iletişim becerisi ve kendini geliştirme olduğu görülmektedir. Bu durum yoğun rekabetin yaşandığı sektörde kendini geliştirme, temsil edebilme ve iletişim becerisinin önemine yapılan vurguyu göstermektedir. Çalışanların mevcut sistemle ölçülen performans puanları ile AHP ile ölçülen puanları karşılaştırdığında çalışanların performans sıralamasının değiştiği görülmüştür. Sonuç olarak, değerlendirici hataları istisna olmakla, farklı görüşleri değerlendirme sürecine dahil ettiğinden ve tutarlı kriter ağırlıklarına göre adayları puanladığından dolayı, AHP ile mevcut sisteme göre daha güvenilir ve doğru bir performans ölçümü gerçekleştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Analitik Hiyerarşi Prosesi, performans değerlendirme, özel finans kurumu, operasyon servisi

PERFORMANCE APPRAISAL OF INCUMBENTS WITH ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AN EXAMPLE OF PRIVATE FINANCE HOUSE)

Abstract: Performance appraisal is one of the important human resource functions and a decision making problem. In decision making a decision maker chooses one of the most suitable alternative among the several alternatives or arranges in order them according to degree of importance. If performance appraisal as a decision making problem is based on some consistent principles, it can produce reliable and accurate results. That's why, the decision maker needs a decision making tool for measuring.

Aim of this study to measure performances of incumbents in operating service in a private finance house's branch with multi-criteria decision making technique-analytic hierarchy process and compare with the current performance system. The study was carried out in a branch of private finance house in operating service department. 15 departments manager participated and 6 incumbents in operating service department were appraised.

The decision making hierarch was created on the base of criteria which is currently used in the performance system. Main and sub criteria were weighted by 15 departments' managers working in the branch. Consistency of each criterion was controlled and different ideas were averaged by geometric mean. At the end, performance grades of six incumbents was recalculated by using last term performance grades in five point scale which were given by the department manager.

According to weigh of criteria departments' managers give importance to representation, communication and self improvement skill for the performance of operating service incumbents. This finding represents the emphasis for representation, communication and self improvement skill in the competitive environment in banking sector. When the current performance results and the results calculated with AHP are compared, orders of incumbents' performance changes. As a result it can be asserted that except evaluation errors, because of taking different ideas into account, measuring performances of incumbents according to consistent criteria weighs, a reliable and accurate performance appraisal was carried out.

Keywords: Analytic Hierarchy Process, performance appraisal, private finance house, operation service

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan performans değerlendirme aynı zamanda bir karar verme problemi- dir. Bir kurumda kimin daha iyi performans gösterdiğine karar vermede -sezgiden çok kriterli karar verme yöntemleri- ne kadar- muhtelif araçlar kullanılabilmektedir. Şüphesiz her bir yöntemin üstünlükleri ve zayıflıkları bulunmaktadır. Bu bakımdan karar verme yönteminin seçimi de bir karar verme problemi olarak değerlendirilebilir. Karar verme yöntemi- nin seçiminde yöntemin özellikleri yanında, kurumun büyüklüğü, zaman baskısı, maliyet, kurumsallaşma derecesi gibi durumsal faktörlerde etki edebilmektedir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) performans değerlemede kullanılan nispi olarak "basit" ve etkili bir ölçme aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmadaki AHP ve AHP'nin performans değerlendirme uygulamalarında kullanımı ile ilgili bilgi verildikten sonra yapılan uygulama adım adım açıklanacak ve kurumdaki mevcut uygulama ile karşılaştırma yapılacaktır.

II. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

AHP; karmaşıklığın hiyerarşik yapılandırılması, "ikili karşılaştırma", "özvektör" ve "tutarlılığın ölçümü" gibi daha önceden bilinen teknikten oluşmaktadır. T. Saaty bu teknikleri birleştirerek parçalarının toplamından daha güçlü bir süreç oluşturmuştur (Dyer vd., 1992: 59-70).

AHP; ikili karşılaştırmalar ve puanlamalardan ölçek değerleri türeten, tanımlayıcı, nicel ve nitel kriterleri kullanan çok kriterli bir ölçme teorisidir. AHP; karar vericiye karmaşık bir problemi amaç, hedefler, alt hedefler ve alternatifler arasındaki ilişkiyi göstererek- hiyerarşik yapıda modelleyerek- veri, tecrübe, anlayış ve sezgilerin doğru ve mantıklı bir şekilde uygulamasına imkan vermektedir (Ozdemir ve Saaty, 2006: 349-359; Saaty ve Ozdemir, 2003: 1063-1075; Saaty, 1990: 9-26). AHP; karmaşık ve çok boyutlu problemlerin çözümünde basit bir karar verme aracıdır (Razmi vd., 2002:199-211).

AHP ile nitel ve nicel birçok ölçütü aynı anda ele alıp sistem yaklaşımı ile irdelemek mümkündür (Ülengin, 1992: 103-121). Grup kararlarında kullanım kolaylığı ve yargılamalardaki tutarsızlığı ele alma yeteneği diğer çok kriterli metodlarla karşılaştırıldığında AHP'nin en büyük avantajıdır (Zkarian ve Kusiak, 1999: 85-97). Sıralama ve puanlama yöntemleri sayesinde geleneksel yöntemlerle yapılandırılması zor veya imkansız olan problemlerle başa çıkma imkanı vermektedir (Jabri, 1990: 281-285). AHP, hiyerarşideki her bir elementin nispi önemini bulmada hassas ve etkin metodoloji sunmaktadır (Hepler ve Mazur, 2007; Ünal, 2012, 37-55).

III. YAZIN İNCELEME

AHP'nin performans değerlemede kullanılması ile ilgili nispi olarak sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmından aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

AHP ile çalışanların performans değerlendirmesi üzerine yapılan bir uygulama çalışmasında çalışanların performans puanlama yöntemine göre yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Çalışmada, performans ölçütlerinin AHP ile sistematik bir şekilde oluşturulabildiği, AHP'nin performans değerlendirme sürecini daha doğru (accurate), daha güvenilir (reliable) ve daha adil (fair) hale getirdiği ve uygulamanın yöneticiler tarafından başarılı bulunduğu ileri sürülmektedir. Ancak, AHP'nin zaman maliyetini artırdığı belirtilmektedir (Islam ve Rasad, 2005).

Çin'de faaliyet gösteren yabancı lojistik işletmelerinde çalışan personelin performans değerlendirme ile ilgili bir çalışmada AHP kullanılmıştır. Değerlemede puanlama yönteminden faydalanılmıştır. Yazar, performans değerlendirme AHP'den faydalanılmasının temel nedenini problemin doğası ve ulaşılacak isten kapsamlı hedeflere göre problemin safhaları ayrıştırılması gereği olarak açıklamaktadır (Shang, 2008: 54-58).

Özdemir, bir seramik işletmesinde performans değerlendirme sistemi tasarımı çalışması gerçekleştirmiştir. Uzman grupla ölçütler belirlenmiş ve bu ölçütlerin öncelikleri tespit edilmiştir. Geliştirilen sisteme göre belirli bir çalışan için farklı zamanlarda ve farklı kişilerce yapılan performans ölçümlerinde bir birine yakın sonuçlar elde edilmiştir. Geliştirilen sistemin genel olarak çalışanın performansını ölçme konusunda yeterli olduğu ve kullanılabileceği belirtilmektedir (Özdemir, 2002: 2-11).

Malezya'da yüksek öğretim kurumlarında akademik personelin performanslarının ölçülmesi ile ilgili yapılan bir çalışmada, AHP'nin karar vericiye performans ölçütlerinin önceliklerinin belirlenmesinde katkı sağladığı belirtilmektedir (Mustaffa ve Kamis, 2007).

Bu çalışmalarda AHP'nin performans değerlendirme karar süreçlerine yoğun katkı sağladığı görülmektedir. AHP, performans değerlendirme karar hiyerarşisinin hedef, kriterler ve alternatiflere ayırarak sistematik bir şekilde yapılandırılmasına imkan sunmaktadır. AHP, nicel ve nitel performans ölçütlerini ölçülebilir kılarak aynı hiyerarşi içinde değerlendirme imkanı sunmaktadır. Dolayısıyla, AHP çalışanların performansının ölçülmesi probleminde karar vericiye/vericilere faydalı bir araçtır. AHP ile yapılan performans değerlendirme geleneksel yöntemlere göre daha fazla zaman alsa da sonuçlar daha tutarlı, güvenilir ve doğru olmaktadır (Ünal, 2012, 37-55).

IV. UYGULAMA

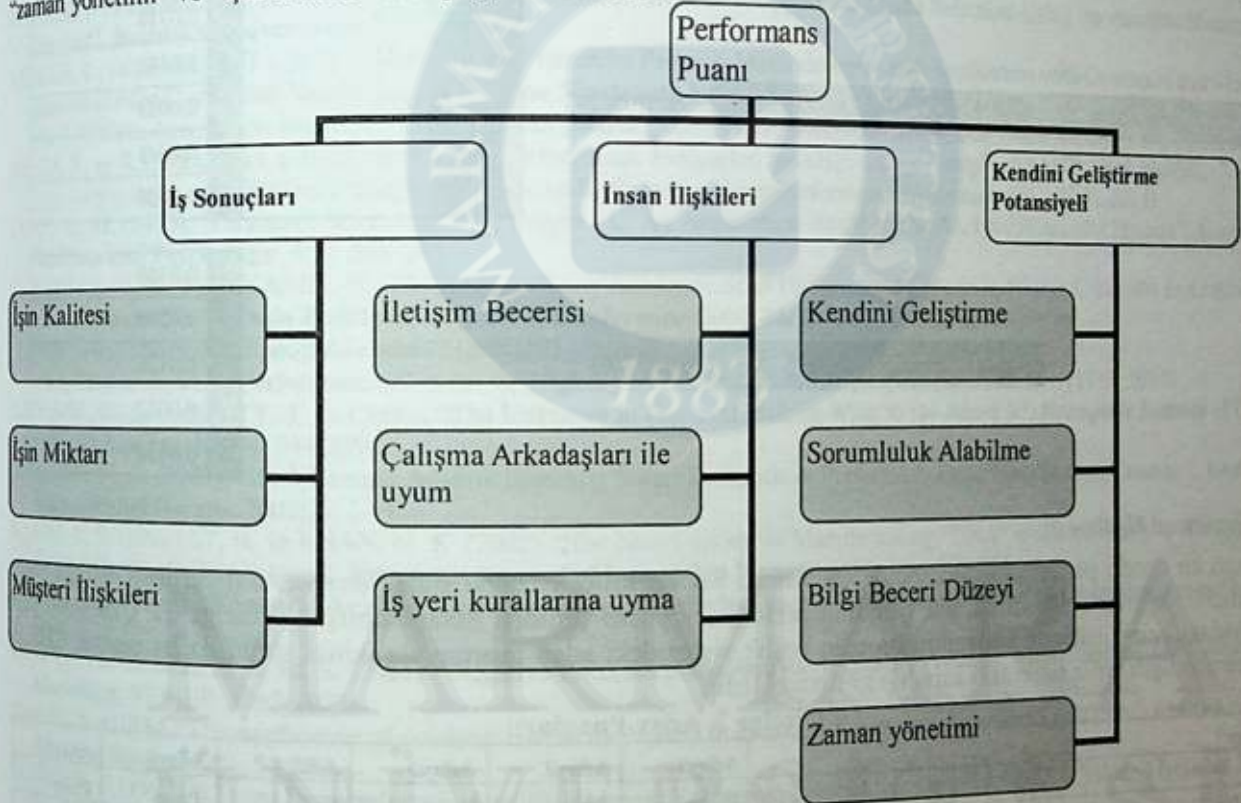
Bu çalışma özel bir finans kurumunun bir şubesinin operasyon servisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 15 bölüm yöneticisi katılmış ve altı operasyon görevlisinin performansı değerlendirilmiştir. Uygulama aşağıdaki adımlarda gerçekleştirilmiştir:

Karar hiyerarşisinin oluşturulması:

Karar hiyerarşisinin oluşturulmasında kurumun performans değerlendirmede kullanmış olduğu cari değerlendirme kriterleri esas alınmıştır. Operasyon görevlilerinin performansını ölçmede kullanılan on kriter esasında, şubedeki yöneticilerinin de görüşü alınarak, araştırmacı tarafından karar hiyerarşisi oluşturulmuştur (Şekil 1).

Kriter ağırlıklarının belirlenmesi:

Hiyerarşinin ana kriterlerinin ve alt kriterlerinin şubedeki 15 bölüm yöneticisi tarafından ağırlıkları belirlenmiştir. Bunun için her bir yöneticiye AHP ile ilgili bilgi verilmiş ve Excel de hazırlanan formları doldurmaları istenmiştir. Her bir kriter bazında ağırlıkların tutarlılıkları kontrol edilmiş ve farklı görüşler geometrik ortalama yöntemi esasında birleştirilmiştir. Çizelge 1'de mevcut sistemdeki kriter ağırlıkları ve AHP ile yapılan ikili karşılaştırma sonucu elde edilen bileşik kriter ağırlıkları birlikte verilmektedir. Mevcut sistemde üç derece kullanıldığından dolayı sağlıklı bir karşılaştırma yapma imkanı bulunmamaktadır. Ancak mevcut sistemde en önemli kriterlerin "bilgi beceri düzeyi", "zaman yönetimi" ve "işin kalitesi" olduğu görülmektedir.



Şekil 1
Performans Değerleme Karar Hiyerarşisi

Tablo 1. Alt Kriterlerin Ağırlıkları

Sıra	Kriter	Mevcut sistemdeki ağırlık	AHP'ye göre bileşik ağırlık
1	İşin Miktarı	2	0.020
2	İşin Kalitesi	3	0.060
3	İş Yeri Kurallarına Uyum	2	0.073
4	Müşteri Memnuniyeti	2	0.080
5	Bilgi Beceri Düzeyi	3	0.081
6	Birlikte Çalıştığı Personelle İşbirliği ve uyumu	2	0.095
7	Zaman Yönetimi	3	0.100
8	Kendini Geliştirme	1	0.148
9	İletişim Kurma Becerisi	1	0.157
10	Temsil Yeteneği	1	0.181

Bu aşamada aynı zamanda her bir ana kriter grubu için beşlik sistemdeki (5= beklenen performansın çok altında) değerlerin ikili karşılaştırma sonucu üzerinde, 3= ortalama performans, 1=beklenen performansın çok altında) değerlerin ikili karşılaştırma sonucu üzerinde, 3= hesaplanmıştır. Tablo 2'de örnek olarak iş sonuçları ana kriteri ile ilgili ağırlıklar verilmektedir. Kriterlerin ağırlıkları incelendiğinde bölüm yöneticilerinin operasyon bölümü çalışanlarının performansında önem verdikleri en önemli kriterlerin temsil yeteneği, iletişim becerisi ve kendini geliştirme olduğu görülmektedir. Bu durum yoğun rekabetin yaşandığı sektörde çalışanların kurumu temsil etme, kendilerini geliştirme ve iletişim becerisinin önemine yapılan vurguyu göstermektedir.

Tablo 2. Beşlik Puanların Ana Kriter Grubuna Göre Ağırlıkları

Ana kriter	Ağırlık	Alt kriter	Ağırlık	Bileşik ağırlık	Puan	Puan Ağırlık	Puan bileşik ağırlık
İşin miktarı	0,129	İşin miktarı	0,129	0,020835179	5	0,0095	0,0095
					4	0,0055	0,0055
					3	0,0032	0,0032
					2	0,0016	0,0016
					1	0,0009	0,0009
İşin kalitesi	0,372	İşin kalitesi	0,372	0,060105624	5	0,46	0,0274
					4	0,27	0,0161
					3	0,15	0,0092
					2	0,08	0,0046
					1	0,04	0,0026
Müşteri memnuniyeti	0,499	Müşteri memnuniyeti	0,499	0,08077463	5	0,0368	0,0368
					4	0,0216	0,0216
					3	0,0124	0,0124
					2	0,0062	0,0062
					1	0,0036	0,0036

Performansın ölçülmesi:

Sonuçta bir önceki performans döneminde çalışanlara her bir kriter bazında şube yöneticisinin verilmiş olduğu beşlik sistemdeki değerler kullanılarak, altı çalışanın performans puanı yeniden hesaplanmıştır (Çizelge 3). Çizelgede puan kısmındaki birinci sütunda kullanılmakta olan beşlik sistemdeki aday puanını ile ikinci sütun da bu puanın AHP ile oluşturulan ilgili kriter bazındaki karşılığı göstermektedir.

Çizelge 3. Aday Puanları

Kriter	Aday1	Aday2	Aday3	Aday4	Aday5	Aday6
	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan
İşin miktarı	4 0,006	3 0,003	4 0,006	3 0,003	2 0,002	2 0,002
İşin kalitesi	4 0,016	3 0,009	4 0,016	3 0,009	2 0,005	2 0,005
Müşteri memnuniyeti	4 0,037	4 0,022	4 0,022	4 0,022	4 0,022	3 0,012
İşyeri Kurallarına Uyum	5 0,032	4 0,022	4 0,022	4 0,022	4 0,022	4 0,022
Birlikte Çalıştığı Personelle İşbirliği ve Uyumu	4 0,029	4 0,029	3 0,014	4 0,029	3 0,014	5 0,041
İletişim Kurma Becerisi	4 0,047	3 0,023	4 0,047	3 0,023	3 0,023	3 0,023
Temsil Yeteneği	4 0,047	3 0,023	4 0,047	3 0,023	3 0,023	3 0,023
Kendini Geliştirme	3 0,027	3 0,027	4 0,055	3 0,027	3 0,027	4 0,040
Bilgi Beceri Düzeyi	3 0,021	3 0,021	4 0,040	3 0,021	3 0,021	3 0,012
Zaman Yönetimi	4 0,022	3 0,012	4 0,022	4 0,022	3 0,012	3 0,015
AHP'ye Göre Toplam puan	4 0,027	3 0,015	4 0,027	3 0,015	3 0,015	3 0,015
AHP'ye göre adayların sıralaması	0,264	0,182	0,271	0,192	0,161	0,161
Mevcut sisteme göre toplam puanlar	2	5	1	4	6	62
Mevcut sisteme göre sıralama	80	66	78	67	58	5
	1	4	2	3	6	

V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Özel bir finans kurumunu bir şubesinin operasyon bölümünde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki tespitlerde bulunulmuştur:

Kriterlerin ağırlıkları incelendiğinde bölüm yöneticilerinin operasyon bölümü çalışanlarının performansında önem verdikleri en önemli üç kriterin temsil yeteneği, iletişim becerisi ve kendini geliştirme olduğu görülmektedir. Bu durum yoğun rekabetin yaşandığı sektörde kendinin geliştirme, temsil edebilme memnuniyeti ve iletişim becerisinin ön plana çıktığını göstermektedir. Mevcut sistemdeki kriter ağırlıklarıyla şu anki ağırlıkları karşılaştırdığımızda tamamen farklı bir durum ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi performans sisteminin kurulduğu dönemdeki konjonktürün gerektirdiği durum olabilir. Çünkü kriter ağırlıkları sistemin kuruluşundan bu yana güncellenmemiştir.

Çalışanların mevcut sistemle ölçülen performans puanları ile AHP ile ölçülen puanları karşılaştırdığında çalışanların performans sıralamasının değiştiği görülmüştür. Bir karar verme problemi olan performans değerlendirme, kendi içinde tutarlı temellere dayanması durumunda güvenilir ve doğru sonuçlar ortaya çıkabilir. Sonuç olarak, değerlendirici hataları istisna olmakla, analitik bir karar hiyerarşisi/süreci oluşturduğundan, farklı görüşleri değerlendirme sürecine dahil ettiğinden ve tutarlı kriter ve puan ağırlıklarına göre adayların toplam puanını hesapladığından dolayı, AHP ile mevcut sisteme göre daha güvenilir ve doğru bir performans ölçümü gerçekleştirilmiştir.

KAYNAKÇA

- DYER, R. F., FORMAN, E. H. ve MUSTAFA, M. A. (1992). "Decision Support for Media Selection Using the Analytic Hierarchy Process", *Journal of Advertising*, 21(1): 59-70.
- HEPLER, C. ve MAZUR, G. (2007), "The Analytic Hierarchy Process: Methodologies and Application with Customers and Management at Blue Cross Blue Shield of Florida", *The Nineteenth Symposium on Quality Function Deployment*, September 7-8, 2007 Williamsburg, www.mazur.net/works/Hepler_Mazur_2007_AHP_with_Customers_and_Management.pdf, (23.01.2014)
- İSLAM, R. ve RASAD, S. M. (2005). "Employee Performance Evaluation by AHP: a Case Study", *dISAHP 2005*, Hawaii, http://www.isahp.org/2005Proceedings/Papers/IslamR_RasadEmployeePerformanceEvaluation.pdf, (23.01.2014)
- JABRI, M. M. (1990). "Personnel Selection Using Insight - C: An Application Based on the Analytic Hierarchy Process", *Journal of Business and Psychology*, 5(2): 281-285.
- MUSTAFA, W. S. W. ve KAMIS, H. (2007) "Prioritizing Academic Staff Performance Criteria in Higher Education Institutions to Global Standards", *13. Asia Pacific Management Conference*, 2007, Melbourne, Avusturalya, http://www.researchgate.net/publication/242080292_Prioritizing_Academic_Staff_Performance_Criteria_in_Higher_Education_Institutions_to_Global_Standards, (17.01.2014)
- OZDEMİR, M. S. ve SAATY, T. L. (2006). "The Unknown in Decision Making What to Do About It", *European Journal of Operational Research*, 174: 349-359.
- OZDEMİR, M. S. (2002). "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 2002(2): 2-11
- RAZMI, J., RAHNEJAT, H. ve KHAN, M. K. (2002). "The New Concept of Manufacturing "DNA" within an Analytic Hierarchy Process-Driven Expert System", *European Journal of Innovation Management*, 3(4): 199-211.
- SAATY, T. L. (1990). "How to Make a Decision: the Analytic Hierarchy Process", *European Journal of Operation Research*, 48: 9-26.
- SAATY, T. L. ve OZDEMİR, M. S. (2003). "Negative Priorities in the Analytic Hierarchy Process", *Mathematical and Computer Modelling*, 37(9-10): 1063-1075.
- SHANG, Y. (2008). "The Application of Analytic Hierarchy Process in Logistics Enterprises Personnel Evaluation", *China-USA Business Review*, 7(3): 54-58.
- ÜLENGİN, F. (1992) "Ulaşım Problemlerinde Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı: İstanbul İçin Bir Uygulama", *TMMOB İstanbul 2. Kent İçi Ulaşım Kongresi Bildirileri*, 103-121.
- ÜNAL, Ö. F. (2012), "Performans Değerlemede Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Uygulamaları", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 37-55
- ZKARIAN, A ve KUSIAK, A. (1999). "Forming Teams: an Analytical Approach", *IIE Transactions*, 31(1): 85-97.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ