

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

112 792

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE TSK ÖRNEĞİ**

112792  
Cengiz ÇOBAN

116

**SBF İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programında  
Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Dr. Şule ÇERİK**

**İSTANBUL, 2001**

**Y.Ü. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE KAPSAMI</b>	
I. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SÜRECİNİN TANIMLANMASI.....	3
A. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE AMAÇLARI.....	3
B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SÜRECİNE KATILANLAR.....	4
1. Değerlendirmenin İlk Amir( ve Sıralı Amirler) Tarafından Yapılması.....	5
2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi.....	6
3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları(Eşitler veya Yanlar) Tarafından Yapılması.....	7
4. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması.....	8
5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	8
C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YAPILACAĞI PERİYOT.....	10
1. Geri Besleme.....	10
2. Yetiştirme.....	11
3. Karşılıklı Görüşmeler.....	11
II. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ FARKLILIĞI.....	12
A. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TANIMI VE TARİHÇESİ.....	12
B. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI.....	13
C. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI.....	14
1. Stratejik Planlama.....	15
2. Ücret Maaş Yönetimi.....	15
3. Kariyer Geliştirme Sistemi ve Terfiler.....	16
4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	17
5. İşten Ayırma Kararları.....	18
6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi.....	19
D. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YARARLARI.....	19
1. Değerlendirilen(Yöneticiler) İçin Yararları.....	19
2. Değerlendirilenler(Astlar) İçin Yararları.....	20
3. Organizasyon İçin Yararları.....	20
III. KARIYER GELİŞTİRME/PERFORMANS YÜKSELTME İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	21
A. KARIYER GELİŞTİRME.....	21
1. Kendini Değerlendirme.....	22
2. Kariyerle İlgili ve Kişisel Amaçların Saptanması.....	22
3. İşin Gereklerinin Belirlenmesi.....	22
4. Saptanan Amaçlara Ulaşmak İçin Gerekli Eğitimin Saptanması.....	23
5. Kişisel ve Mesleki Amaçlarla Geliştirme Konusundaki Etkinliklerin Birleştirilmesi.....	23
B. BAŞARILI BİR PERFORMANS YÜKSELTME PLANININ GEREKLERİ.....	24
1. Üst Yönetimin Gayreti.....	24
2. Açık ve Kesin İfade.....	24
3. İlan Etme ve Teklif Alma.....	24
4. Eğitim ve Gelişim Programları.....	25

5.Yöneticilerin ve Nezaretçilerin Eğitimi.....	25
6.İletişim.....	25
7.Dikkatli Planlama.....	27
<b>IV.PERFORMANS REHBERLİĞİ.....</b>	<b>26</b>
<b>A. REHBERLİĞİN YARARLARI.....</b>	<b>27</b>
<b>B. BAŞARILI PERFORMANS REHBERLİĞİNİN ÖGELERİ.....</b>	<b>28</b>
1.Gözleme Becerisi.....	29
2.Analiz Becerisi.....	29
3.Karşılıklı Görüşme Becerisi.....	30
4.Müdahale Becerisi.....	30
5.Geri Besleme Becerisi.....	31
<b>C. REHBERLİK SIRASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....</b>	<b>31</b>
1.Sadece Sorun Çıktığı Zaman Rehberlik Etmek.....	32
2.Rehberlik Etmek Yerine Ders Vermek.....	32
3.Sorunlarla Genel Olarak İlgilenmek.....	33
4.Varsayımlarda Bulunmak.....	33
<b>V. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN BAZI TEMEL ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>34</b>
<b>A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ÇATIŞAN HEDEFLERİ..</b>	<b>34</b>
1.Organizasyon Hedefleri İle Bireysel Hedeflerin Çatışması.....	35
2.Çatışmaların Sonuçları.....	35
<b>B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN OLUMSUZ TUTUMLAR VE NEDENLERİ.....</b>	<b>36</b>
1.Değerlendirilenlerin(Yöneticilerin) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	36
2.Değerlendirilenlerin(Astların) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	39
<b>VI.PERFORMANS DEĞERLENDİRME ESNASINDA DÜŞÜLEN HATALAR VE GİDERME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>40</b>
<b>A. HALE ETKİSİ.....</b>	<b>41</b>
<b>B. BELİRLİ DERECELERE/PUANLARA YÖNELME.....</b>	<b>42</b>
<b>C. YAKIN GEÇMİŞTEKİ OLAYLARDAN ETKİLENME.....</b>	<b>44</b>
<b>D. KONTRAST HATALARI.....</b>	<b>45</b>
<b>E. KİŞİSEL ÖNYARGILAR .....</b>	<b>45</b>
<b>F. GRUPLANDIRMA HATASI.....</b>	<b>46</b>
<b>G. POZİSYONDAN ETKİLENME.....</b>	<b>46</b>
<b>H. ATIF HATALARI.....</b>	<b>46</b>
<b>I. İŞLERE YÖNELİK DİĞER DEĞİŞİKLİKLER.....</b>	<b>47</b>
<b>J. TEK ÖLÇÜTLE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>47</b>
<b>VII.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>48</b>
<b>A. KİŞİLERİN ARASINDA YAPILAN KARŞILAŞTIRMALARA DAYALI YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>48</b>
1.Sıralama Yöntemi.....	48
2.Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	50
<b>B. ORTAK PERFORMANS KRİTER VE STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>51</b>
1.Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler.....	52
2.Kritik Olay Yöntemi.....	59
3.İşaretleme Listesi Yöntemi.....	60
<b>C. BİREYSEL PERFORMANS STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>61</b>
1.Direkt İndeks Yöntemi.....	61
2.Standartlar Yöntemi.....	62
3.Amaçlara Göre Yönetim.....	62

D. ÇEŞİTLİ YÖNTEMLERDEN OLUŞAN KARMA YAKLAŞIM.....	63
E. DEĞERLENDİRİCİNİN TÜM ÇEVREYE YAYILDIĞI YAKLAŞIM (360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME) .....	64
1. Tanım .....	64
2.360 <sup>0</sup> Geri Beslemenin Kullanılma Amaçları.....	64
3.Faydaları.....	65
4.Sakıncaları.....	66
5.360 <sup>0</sup> Geri Beslemenin Gelişimi.....	68
6.360 <sup>0</sup> Geri Beslemenin Uygulama Özellikleri.....	68
7.ABD Ordusunun 360 <sup>0</sup> Liderlik Değerlendirme Programı ve Pilot Uygulama ...	73
8.360 <sup>0</sup> Geri Besleme Programı İçin Uzun Vadeli Hedefler.....	80
F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	81
VIII.DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ AÇIK VEYA KAPALI OLMASI, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK.....	82
A. AÇIK VE KAPALI SONUÇLAR.....	82
B. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK.....	83
C. BAZI PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖZELLİKLERİ.....	84
XI.LİDER EĞİTİMİNDE GERİ BESLEME SONUCU EKSİKLİKLERİN GİDERİLMESİNDE KULLANILABİLECEK YÖNTEMLER.....	84
A. ORGANİZASYONLARDA LİDERLER İÇİN YAPILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ NEDEN ÖNEMLİDİR.....	84
1.Lider Niteliklerinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri.....	86
2.Lider Değerlendirmesinin Önemi.....	88
B. DAVRANIŞ ANALİZİ.....	89
C. DUYARLILIK EĞİTİMİ.....	90
D. DANIŞMA.....	90
E. GRUPLAR ARASI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜ.....	90
F. KARŞILAŞMA TOPLANTILARI.....	91
G. HEDEF SAPTAMA VE PLANLAMA.....	91
H. ARACILIK.....	91
I. HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM.....	91

## İKİNCİ BÖLÜM

### TSK VE BAZI NATO ÜLKE ORDULARININ SİCİL SİSTEMLERİ

I. TSK'DA PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	95
A. TSK'DA SİCİL ALAN PERSONELİN NİTELİK VE NİCELİK OLARAK ÖNEMİ (SİCİL SİSTEMİ EŞİTTİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME).....	95
1. TSK'nın Halihazır Personel Durumu.....	95
2. TSK Sicil Sisteminin Nitelik Olarak Önemi.....	96
B. TSK'DA SİCİL SİSTEMİNİN TARİHÇESİ.....	96
1. 1826 – 1950 Dönemi.....	96
2. 1950 – 1963 Dönemi.....	97
3. 1963 – 1998 Dönemi.....	98
C. 1998'DE YAPILAN SON DÜZENLEME İLE TSK'DAKİ SİCİL SİSTEMİNİN YÜRÜRLÜKTEKİ HALİ.....	99
1. TSK Sicil Yönetmeliğinin Amacı.....	99
2. Sicil Belgelerinin Bölümlenmesi.....	99

3. Sicil Belgelerinin Düzenlenme Şekli Ve Bazı Uygulama Özellikler.....	101
4. Geri Beslemenin Yapılması.....	107
5. Sicil Değerlendirme Ve Denetleme Kurulları.....	108
6. Kıdem Sıraları Ve Özlük Dosyaları.....	110
<b>D. TSK'NİN SİCİL SİSTEMİNİN ÖZEL SEKTÖRDEKİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYEN BAŞLICA FARKLILIKLARI VE BENZER NOKTALAR.....</b>	<b>111</b>
1. Maaş ve Ücretlere Olan Etki.....	111
2. Açıklık – Gizlilik.....	112
3. Nitelik ve Nicelik Farklılıkları.....	113
4. Format Farklılığı Ve Benzer Noktaları.....	113
5. Karşılaştırma Yönteminin Kullanımı.....	114
6. Fiziki Yetenek.....	114
7. Sicil Denetleme ve Değerlendirme Kurulları.....	114
8. Niteliklerin Farklılıkları-Benzerlikleri.....	115
<b>II. BAZI NATO ÜLKELERİNİN ORDULARINDA KULLANILAN SİCİL SİSTEMLERİ.....</b>	<b>116</b>
<b>A. SİCİL SİSTEMLERİNİN ANLATIMI.....</b>	<b>116</b>
1. ABD Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi.....	116
2. İngiliz Kraliyet Ordusu Sicil Sistemi.....	121
3. Almanya Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi.....	125
4. Fransa Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi.....	126
5. İtalya Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi.....	130
6. Yunanistan Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi.....	130
<b>B. İNCELENEN ÜLKELERİN SİLAHLI KUVVETLERİNDEKİ SİCİL SİSTEMLERİNİN ORTAK NOKTALARI.....</b>	<b>131</b>
1. Kimlik Bilgileri.....	131
2. Nisbi Değerlendirme.....	131
3. Kanaat Ağırlığı.....	131
4. Ağırlık Kullanmama.....	131
5. Terfi Etme Kanaati.....	132
6. Not Toplamı Kullanmama.....	132
7. Rütbe Ve Görev Ayrımı Yapmama.....	132
8. Açık Sicil Sistemi.....	132
9. Değerlendirme Kurulları.....	133
<b>C. TSK'NİN SİCİL SİSTEMİNİN DİĞER ÜLKE ORDULARI SİCİL SİSTEMLERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>133</b>
1. TSK ve ABD Ordularının Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	133
2. TSK ve İngiliz Kraliyet Ordusunun Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	134
3. TSK ve Alman Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	135
4. TSK ve Fransa Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	136
5. TSK ve İtalya Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	137
6. TSK ve Yunanistan Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	137
<b>III. TSK ,NATO VE ÖZEL SEKTÖR'ÜN KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>138</b>
<b>A. AMAÇLAR AÇISINDAN FARKLILIKLAR.....</b>	<b>138</b>
<b>B. AÇIKLIK – GİZLİLİK.....</b>	<b>140</b>
<b>C. ÜCRET MAAŞ GİBİ MADDİ UNSURLARA ETKİ.....</b>	<b>141</b>
<b>D. DEĞERLENDİRME ŞEKLİ VE SÜRECİ.....</b>	<b>142</b>
1. Niteliklerdeki Farklılık ve Benzerlikler.....	142
2. Değerlendirme Kurullarının Varlığı.....	145
3. Geri Besleme Yöntemleri ve Oturmuş Bir Eğitim Sisteminin Varlığı.....	145

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞİMDİKİ SİCİL SİSTEMİNİN GERİ BESLEME YOLUYLA LİDER EĞİTİMİNE KATKILARININ TAMAMI AÇIK VE 360° GERİ BESLEME YÖNTEMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

I.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	147
II. ARAŞTIRMA PLANI.....	148
A. ARAŞTIRMA METODU .....	148
B. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	148
C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE ANALİZLER.....	148
D. ARAŞTIRMANIN VERİ KAYNAĞI.....	148
E. ARAŞTIRMANIN TAMAMLANMA SÜRESİ.....	148
III. ÖRNEKLEME PLANI.....	149
A.ANA KÜTLE .....	149
B.ÖRNEK KÜTLE.....	149
C.ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜ.....	149
IV. ANKET SONUÇLARI.....	149
A. GÖRÜŞME YAPILANLARIN ÖZELLİKLERİ.....	149
B. SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN İRDELENMESİ.....	152
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	168
EKLER.....	177
EK – A ATATÜRK’ÜN İNÖNÜ’YE VERDİĞİ SİCİL.....	178
EK – B TSK SİCİL FORMU NİTELİKLERİ.....	179
EK – C ABD SUBAY DEĞERLENDİRME RAPORU VE DESTEK FORMU..	181
EK – D İNGİLİZ KRALİYET ORDUSU SUBAY SİCİL FORMU.....	185
EK – E ALMAN ORDUSU SUBAY SİCİL FORMU.....	189
EK – F FRANSIZ ORDUSU SUBAY SİCİL FORMU.....	193
EK – G DIGITURK PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU.....	197
EK – H TSK’DA SİCİL SİSTEMLERİ EĞİLİMLERİ ANKET FORMU.....	206
EK – I HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM ÖRNEK FORMU.....	209
EK – İ STANDART PUANLANDIRMA CETVELİ ÖRNEK FORMU.....	210
EK – J TİPİK BİR KARŞILAŞTIRMA TABLOSU ÖRNEK FORMU.....	212
EK – K MELEZ HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM ÖRNEK FORMU.....	214
EK – L ANKETE KATILAN BİRLİKLER.....	219
KAYNAKLAR.....	223
ÖZGEÇMİŞ.....	226

## **ÖZET:**

Performans değerlendirmesi, başarılı olmasının bedeli çok ağır olabilecek ve özellikle liderlerden oluşan bir organizasyona hizmet ediyorsa üzerinde durulması gereken bir konudur.

Türk Silahlı Kuvvetleri sicil sistemi nitelik ve nicelik olarak ülkemizde en önemli performans değerlendirme sistemlerinden birisidir.

TSK sicil sistemini, kendisine hizmet edilen amaçlara açısından yakın olan NATO ülkelerinin orduları ve uzak sayılan özel sektördeki örneklerle karşılaştırarak incelemek, özelliklerini ortaya çıkartmada faydalı olabilecektir.

Her türlü sistemi ancak daha iyi anlaşıldığında gelişebilir diyerek başladığımız çalışmalarımızda, “TSK alt ve orta seviye liderler için 360<sup>0</sup> yöntemi ve açık sicil sistemi sayesinde daha iyi bir LİDER GELİŞİMİ sağlanabileceği” hipotezini bir anket uygulamasıyla irdelemeye çalıştık.

Amacımız; TSK sicil sisteminin özelliklerinin ortaya konulması ve daha katılımcı , yeni geri besleme yöntemleri ile “Lider Gelişimi” ‘nin çağımızı aşan bir seviyeye çıkartılmasıdır.

İstanbul,15 Haziran 20001

Cengiz ÇOBAN

## **ABSTRACT**

Performance evaluation is very important for the organizations which depends on the leaders. If it services on this way and doesn't achieve its goal, the price will be so high for the organization.

Turkish Armed Forces evaluation system is one of the most qualified and connotative evaluation system in our country.

It will be very useful for Turkish Armed Forces to compare the evaluation systems of NATO countries Armed Forces very similar evaluation system and the private sectors away evaluation system in the name of serviced intentions.

If the system can be understand, it we will be improve on this understanding. We begin our study on this. "The LEADER'S DEVELOPMENT will be done by using the 360<sup>0</sup> system and open personnel evaluation system for down grade leaders and middle grade leaders in Turkish Armed Forces." We try to support this hypothesis with the pool results.

Our goal is; by using Turkish Armed Forces personnel evaluation system's properties and new democratically feed back systems, to carry the LEADER'S DEVELOPMENT beyond our age.

İstanbul,15 Haziran 20001

Cengiz ÇOBAN

## GİRİŞ

Türk Silahlı Kuvvetleri, Türkiye’de sayıca en fazla kişinin değerlendirildiği performans değerlendirme sistemine sahiptir. Bunun yanında değerlendirilen tüm personel aynı zamanda çeşitli seviyelerde (üst-orta-alt) liderdir. Dolayısıyla hem nitelik hem de nicelik olarak büyük önem arz etmektedir.

Uzun zamandır kurumlarla ilgili bilimsel çalışmalar daha çok yapı ve strateji üzerine odaklanmıştır. Oysa şimdi biliyoruz ki, herhangi bir kurum için en değerli kaynak insan kaynağıdır. İş yerindeki rekabet yerini takım çalışması ve işbirliğine bırakmaktadır. En etkili kurum biçiminin çalışanların yaratıcı potansiyelini artıran yapı olduğu gittikçe daha fazla kabul görmektedir.<sup>1</sup> Aynı zamanda örgütsel performans ekonomik ve insani boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir. İşgörenlerin, istenen örgütsel performansa ulaşmada çok önemli olan bir takım olumlu tutum ve davranışlar göstermeleri için liderlerin insana odaklanan, uzun vadeli düşünen kısaca PERFORMANSI YÜKSEK OLAN liderler haline gelmesi gerekir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin profesyonel mevcudunun büyük kısmı alt ve orta seviye liderlerden oluşmaktadır. Bu durum Türk Silahlı Kuvvetleri performans değerlendirme (sicil) sistemini benzerlerine nazaran daha da önemli hale getirmektedir.

Bu konunun seçilmesinin nedeni performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından biri olan geri beslemenin, TSK sicil bünyesinde daha etkin hale getirilerek, lider gelişiminde katılımcı bir bakış açısının ortaya çıkarılmasıdır.

Bu çalışmada; sayı olarak çok fazla kişinin değerlendirildiği, değerlendirilenlerin de “lider” olmasından dolayı bir o kadar daha önem kazanan TSK sicil sisteminin özelliklerinin ortaya konulması için öncelikle “Performans Değerlendirme” hakkında literatür taraması yapılmıştır. Böylece TSK sicil sisteminin ve bazı NATO ülkeleri ordularının sicil sistemlerinin de ayrı ayrı incelenmesiyle özel sektördeki işletmelerle karşılaştırmak ve özelliklerini ortaya koymak mümkün olmuştur. Bu konular çalışmanın bir ve ikinci bölümlerini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı “Açık sicil sistemi ve 360<sup>0</sup> geribesleme ile TSK’da alt ve orta seviye liderler için daha iyi bir lider gelişimi sağlanabileceğini göstermektir.” Bu ana amacı destekler nitelikte: 1998 yılında uygulamaya konulan ve çok kısıtlı oranda (1/10) lidere

---

<sup>1</sup> Hasan Şimşek ve Dilkan Aytemiz, “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmelik Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, 21 nci Yılında liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul: Cilt 2, 5 Haziran 1997, s.473

gösterilen sicil sisteminin geri besleme açısından yararları; bu bağlamda tamamen açık sicil sisteminin olabilecek yararları hakkındaki düşünce ve eğilimleri ölçmek, 360° geri besleme veya performans değerlendirme yönteminin uygulanabilirlik, uygulama şekli ve geri besleme sonucu eksikliklerinin giderilmesi hususundaki eğilimleri test ederek bu konuda yapılabilecek bir pilot uygulamaya başlangıç teşkil etmektir.

Bu bağlamda yapılan anket uygulaması çalışmanın üçüncü bölümünde yer almaktadır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE KAPSAMI**

#### **I. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TANIMLANMASI**

##### **A. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE AMAÇLARI**

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar.<sup>1</sup> Performans değerlendirmesinin her zaman ve her organizasyonda astlara gösterilmesi ( bu açık sistem olarak da nitelendirilmektedir) zorunlu değildir. Bu durumda geri besleme başka şekillerde yapılmaktadır. Fakat her şekilde performans değerlendirmesi ilgili kişilerin personel dosyası, sicil dosyası vb. isimlerdeki dosyalarında muhafaza edilir.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemi ile çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere veya ceza ve ödül sistemine ve başka yönetsel

---

<sup>1</sup> Margaret J.Palmer, *How to Plan and Conduct Productive Performance*, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993,s.9

etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinde elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi herhangi bir kişiye veya gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen objektiflikte düzenlenmelidir.

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve öz güvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu yada mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterebilir. Sonuç ne olursa olsun iş görenlerin (personelin) organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar.<sup>2</sup>

## **B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SÜRECİNE KATILANLAR**

Performans değerlendirmesi çerçevesinde her organizasyonda değişik sorumluluk paylaşımı olmasına rağmen genellikle organizasyonlarda bütün personel değerlendiren, değerlendirilen veya hem değerlendirip hem de değerlendiren grubundan birine mutlaka girer. Biz gruplardan değerlendirmelerin kim veya kimler tarafından yapılacağını incelersek bunu organizasyonun yönetim ve personel politikalarına göre belirlediğini görürüz. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişilerin değerlendirilecek personeli yeterli bir süre gözlemleme imkanını (TSK'da bu minimum 3 aylık süre ile sınırlandırılmıştır.) ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır. Ayrıca unutulmamalıdır ki çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerine değerlendirdikleri ve gösterdikleri performansı denetçilerle (yöneticilerle) tartıştıkları zaman, organizasyonun amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Bu noktada TSK'nın yapısı gereği ki bu tüm dünya orduları için geçerlidir, emir-komuta hiyerarşisi ve ast üst tartışması ihtimali çatışmaktadır. Bunun askeri hiyerarşiye uydurulması esas sorunu teşkil eder. Çünkü çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesinin teşvik edilmesi, onlara, tüm değerlendirme sürecine kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir.

<sup>2</sup> Palmer, *How to Plan and Conduct Productive Performance*,s.10

Performans değerlendirmesi herkes için aynı şekilde düzenlenmeli ve gerçekleştirilmeli bunun için de değerlendirme sistemi merkezileştirilmelidir. Fakat yine de bir organizasyonun farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kıstaslardan (nitelikler) değerlendirilseler de bu kıstasların ağırlığı her grup için farklı olabilir.

### 1. Değerlendirmenin İlk Amir (ve sıralı amirler) Tarafından Yapılması

Kişinin işini, nasıl yaptığını, başarılı yada başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk amir gözleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarını ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk amir en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlık, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme (bilgi akışı) sağlanmanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur.

Ayrıca, astlar genellikle kariyerlerini gelişim sürecinde de ilk amirlerinin önemli rol oynamasını arzularlar.<sup>3</sup> Organizasyon içinde kişinin yükselme ve ilerlemesinde ilk amirin etkili olabilmesi, formel bir değerlendirme sistemi çerçevesinde daha kolaylaşacaktır. Astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına yada nasıl hazırlanması gerektiğine ilk amir objektif bir biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler de daha fazla gelişecektir.

Çok yaygın olarak uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir :

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlenme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir asta geri besleme konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir,

---

<sup>3</sup> W.Werther,K.DAVIS, **Human Resources and Personnell Management**, New York:Mc Graw Hill Book, 1989,s.281, s.31' den Cavide Uyargil,**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını,1994

- Çok değişik sebeplerden birinci amir astı değerlendirecek yetenek ve objektiften yoksun olabilir.

Yukarıda belirtilen bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacı ile bazı performans değerlendirme sistemlerinden birden fazla kişi değerlendirmeye katılabilir. Örneğin, ilk amirin kendi ilk amiri,(Yani ikinci amir) departman yada birim yöneticisi v.b de değerlendirmelere katılabilir. Bu gibi durumlarda amirler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak grup değerlendirmesi de yapabilirler. Ancak görüş birliğine varırken değerlendiriciler kesinlikle bireysel olarak oluşturdukları görüşlerinin (verdikleri sayısal değerlerin) ortalamasını alma yolunu seçmemeli, kendi görüşlerini bir kez daha grup içinde tartışarak, karşılıklı ikna yada açıklamalar yolu ile somut veriler ışığında birlikte grup kararına varmalıdırlar.

Grup değerlendirmesi yapılan yada birden fazla amirin değerlendirme sürecine katıldığı sistemlerde, bu değerlendiricilerin astın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiği hususu gözden uzak tutulmamalıdır. İlk amirin değerlendirmelerini subjektif sürece katılması, kanımızca yararlı olmakta ise de, ilk amirin dışındaki kişilerden detaylı değerlendirmeler yapmak yerine, ilk amirin değerlendirmesi ve astın genel performansına ilişkin görüşlerini bildirmelerini istemek daha yerinde bir karar olacaktır. <sup>4</sup>

## 2. Kişinin Kendi-Kendini Değerlendirmesi

Performans kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astında değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi kendini değerlendirmesi, söz konusu yönetim bir gerekliliğidir.

Oysa, kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği örneğin değerlendirilme skalalarının kullanıldığı sistemlerde, kişilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri hususu kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulamada sadece kişinin kendi kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere modern organizasyonlarda rastlanılmaktadır. Ancak, ilk amirin/amirlerin yaptığı değerlendirmelerin yanı sıra, kişiye kendi kendini değerlendirtmek pek çok yöneticinin baş

---

<sup>4</sup> Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını,1994,ss.31-32

vurduğu yollardan biridir. Sistem formel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de bir çok yönetici astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğunu belirtmektedirler.

Bu yolu uygulayan yöneticilerin çoğu astların özellikle başarılı ve vasatın üzerinde olanlarının kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece/puanları kullanarak değerlendirdiklerini, marjinal başarı düzeyinde yada başarısız iş görenlerin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/puanlara yönelttiklerini ifade etmektedirler.

Bazı sistemlerde ise kişinin kendi kendini değerlendirmesi sonucu ulaşılan sayısal değer amirinin değerlendirmesi ile birlikte dikkate alınarak ilgili kararlarda kullanılmaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, kişinin performansının dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerin bir gereği olarak uygulanan kişinin kendi kendini değerlendirmesi, bunun dışındaki sistemlerde özellikle kişinin performansına ilişkin geri beslemenin kendisine verilmediği durumlarda, dikkatli bir biçimde ele alınması gereken bir husustur.<sup>5</sup>

### **3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler veya Yanlar) Tarafından Yapılması**

Bu tür değerlendirmenin temelinde, aynı yada birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağını ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalarda eşitlerin birbiri hakkında geçerli ve güvenilir bilgiler sağladığını göstermiştir. Ancak, sıralama (ranking) yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir.<sup>6</sup> Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir.

Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, eşitlerden görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler kanaatindeyiz.

<sup>5</sup> Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi*, s.33

<sup>6</sup>F.Saal,P.A.Knight, *Industrial Organizational Psychology*, California: Brooks / Cole Publishing Co.,1988,s.108,s.34.ten,Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*

#### 4. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar.

Böyle bir yöntemin başarılı olabilmesi için bir çok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir.<sup>7</sup>

Aksi takdirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar. Yada, amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerinde olumlu derece/puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimlerle yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır.

Ayrıca, bir astın amirinin performansını değerlendirirken hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi kanımızca sakıncalı olup, sağlıklı olmayacaktır. Çünkü, bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olamaz. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir. (örneğin astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitme, kararlara katılmalarını sağlama vb.) sanırız, bu konularda astların görüşlerini almak sistematik bir performans değerlendirme sistemi yerine, ayrıntılı bir tutum araştırması ile yapılırsa daha doğru olacaktır.

#### 5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b kararlarda yararlanabilirler.

---

<sup>7</sup> Ümit.Dicle, *Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi-Türkiye Uygulaması*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi Yayını no:43,1982,s.41

Değerlendirmelerde müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumuna da, yukarıda belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Örneğin, General Electric'de müşterilerle yapılan formel ve periyodik mülakatlar, yönetici değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır.<sup>8</sup>

Bu yöntemin diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerini bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirilmesi istenildiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.

Yukarıda performansa ait verilerin sağlandığı çeşitli kaynaklar ele alınmıştır. Uygulamada performans değerlendirme sistemleri çeşitli amaçlarla bunların bir veya bir kaçında aynı anda yararlanabilirler. günümüzde gelişen teknoloji sonucu bilgisayar kullanımı gözetim altında bulunmadıkları süre içinde de kişileri değerlendirebilme olanağını yaratmış bulunmaktadır. Ancak, bu hassas sürecin tümüyle teknolojiye bırakılmadan ancak teknolojinin olanaklarından yararlanarak özellikle de iyi eğitilmiş, objektif ve ön yargılardan uzak ilk değerlendirme amirleri tarafından yürütülmesi en uygun olanıdır.

Birden fazla veri kaynağından yararlanılması düşünülen sistemlerde ise, sistemin kullanım amaçlarına uygun seçimi yapabilmek için, hangi veri kaynağının bize hangi konularda yararlı olacağını gösteren bir tablo aşağıda sunulmuştur.<sup>9</sup>

Aşağıdaki tablodan görüleceği gibi ilk amirlerin yaptığı değerlendirmeler çok çeşitli amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olurken, astlar ve kişinin kendi kendisini değerlediği durumlarda sağlanan veriler daha sınırlı amaçlar için kullanılabilirlerdir.

---

<sup>8</sup> W.F.Cascio, *Managing Human Resources*, New York: 3.b.Mc.Graw Hill Inc, 1992, s.265, s.35'ten, Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*

<sup>9</sup> Cascio, s.236

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Amir	Eşitler	Astlar	Kendi Değ.	Müşteri
Terfi, ücret, nakil v.b. konularındaki karar	X	X			X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devre, devamsızlık, şikayetler)	X	X	X		X

Şekil 1 : Veri Kaynakları Kullanım Alanları

Kaynak: C.Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, s.36

### C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YAPILACAĞI PERİYOT

Elindeki kadroyla varacağı hedefleri saptamak isteyen her yönetici bu kadro hakkında bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyar. Bu tipte bir değerlendirme belli bir zaman ve yerle sınırlanmayıp her zaman devam etmelidir. Performansı gözden geçirmenin üç ana tipi vardır :

#### 1. Geri Besleme

Yöneticinin personelle ilişki içinde olması için biçimsel (haftalık satış cetvelleri gibi) ve biçimsel olmayan (yönetici ile çalışanlar arasındaki kısa müzakereler gibi) yöntemler şeklindedir. Bu, genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken yada örneğin kahve içerlerken görüp konuşması şeklinde olur. Bu tipteki değerlendirmelerin gayri biçimsel olması çalışanları ile onları denetleyen arasında verimli bir bilgi alışverişi olmasını sağlar. Bu tür geri beslemeler sürekli olmalı, bir çizelgeye bağlanmamalıdır.

## 2. Yetiştirme

Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemi sayılabilir. Bu yöntemde yönetici bir antrenör yada işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder. Performansı gözden geçirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin biçimsel tamamlayıcısıdır. İşlerin günlük gidişi içinde, biçimsel olmayan bir şekilde uygulanabileceği gibi, bir performans sorunu ortaya çıktığında daha biçimsel bir biçimde de uygulanabilir. Böyle bir sorun olduğu zaman, sorunu tartışıp çözümünü araştırmak için o elemanla karşılıklı konuşmak yöneticinin sorumluluğudur. Bu konuşmanın sonuçları, düzenli aralıklarla yapılan performans değerlendirmesi sırasında yararlanmak üzere o elemanın dosyasına konulabilir. O elemanın performans hedeflerinin saptanmasında bunun çok yardımı olacaktır.<sup>10</sup>

## 3. Karşılıklı Görüşmeler

Organizasyonun yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir yada yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmeler bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.

Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü işlevleri vardır. Bu işlevleri iş görenlerin ihtiyaçları, değerlendirmeyi yapan yönetici ve performans değerlendirmesine ilişkin daha önce alınmış organizasyonel kararlar belirler. Örneğin yetiştirme, biçimsel bir sürecin bir parçası olarak, işten çıkarma sürecinin ayrı bir adımı olabilir. Başka bir eleman içinse, biçimsel olmayan değerlendirme sürecinin bir parçası olarak, yeni kariyer fırsatlarının araştırılmasının bir yöntemi olabilir.

Planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir eleman nispeten kısa süreli projelerde yada iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyor ise, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Organizasyon, biçimsel değerlendirme çizelgesinin kültürel niteliklere de dayandırabilir. Örneğin, bilgisayar sektöründe işçiler, hem etkili ve hızlı çalışmak, hem de bu sektörde çok sık meydana gelen değişikliklere kendilerini uydurmak zorundadır. Bu durumda, bilgisayar üreten bir organizasyon, performans değerlendirmesini yılda bir değil de bir kaç ayda bir yapmak isteyebilir. Eğitim sektöründe

<sup>10</sup> Ethem Başaran, *Yönetime Giriş*, Ankara: Eğt. Bil. Fak. Yayını, 1984, s. 111

ise, eğitim yılı normal mali yıldan daha kısa olduğu için, yılda bir yapılacak performans değerlendirmeleri idealdir.<sup>11</sup>

Organizasyonun performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin duygularını etkileyen geçici koşullar ortaya çıkabilir. Böyle koşullarda, daha sık ama daha az biçimsel performans değerlendirmeleri çalışanların sıkıntılarını hafifletmede yardımcı olabilir. Örneğin bir iş, çalışanların kontrolü dışındaki bir sorun iş hacminin artması yada yeni bilgisayar sistemlerinin kullanılmaya başlanması gibi sebepler yüzünden sıkışıklık içindeyse, sık sık yapılacak planlama ve gözden geçirmelerle sağlanacak ek destek çok yararlı olacaktır. Bir değişiklik olduğunda, yeni bir teknoloji uygulamaya sokulduğunda yada yapılan iş stresli hale geldiğinde, çalışanlar performansları hakkında sık sık bilgi almayı genellikle çok yararlı bulur. Böyle durumlarda daha kısa ve daha biçimsel bilgilendirme toplantıları çalışanlar için çok önemlidir. Yönetici, yılda bir yada iki kere yapılacak daha biçimsel performans değerlendirmeleri sırasında, bu biçimsel olmayan toplantılar üzerine kısa yorumlar yapabilir.<sup>12</sup>

## **II. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ FARKLILIĞI**

### **A. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TANIMI VE TARİHÇESİ**

Organizasyonlarda çalışanlarının performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1.Dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performanslarının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

<sup>11</sup> Başaran,s.113

<sup>12</sup> Palmer, *How To Plan and Conduct Productive Performance Appraisals*, ss.15-16

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır.<sup>13</sup> Doğal olarak bu konudaki liderliği de TSK yapmıştır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde önem kazanması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi son 10 yılda giderek gelişmiştir.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısının artması sonucunda işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir.

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti değil de, DİNAMİK BİR SÜREÇ olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem günümüzde PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ olarak adlandırılmaktadır. Temel yaklaşım olarak performans değerlendirme kavramının performans yönetimi sistemi içerisinde ele alınması gereklidir.<sup>14</sup>

## B. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir :<sup>15</sup>

- İlk bakışta Performans Değerlendirmenin amaçlarına benzese de "Süreç" kavramı açısından farklılıklar olduğunu hemen görebiliriz.

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi

- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi

- Önceden belirlenen ölçümlere ve kriterlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi

<sup>13</sup> Dicle, s.126

<sup>14</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.2

<sup>15</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.2

- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için üst ile ast (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi

- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların iş birliği içinde olmaları

- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi

- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması

- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi ve eksikliklerinin giderilmesi

- Kariyer planlama ve eğitim konularında (terfi ve derecelenme) yönetime gerekli bilginin sağlanması

Yukarıda belirtilen hususlardan da anlaşılacağı gibi sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı ve adil standart kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır.

### **C. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI**

Performans yönetimi sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekmektedir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında yada konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir.<sup>16</sup>

İşletmeler bu bölümde açıklanacak olan amaçların hepsini aynı anda kullanmayabilirler. Bazı işletmeler sistemi bir yada iki amaç için uygularken, diğer bazıları da zaman içinde performans değerlendirmenin diğer amaçlarından yararlanma yoluna giderler.

<sup>16</sup> Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.4

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

Aşağıda performans yönetimi sisteminin işletmelerdeki muhtemel kullanım alanları ele alınacaktır. Kullanım alanları burada görüldüğünden daha fazla çeşitlendirilebilir.

## 1. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetimi tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda arge, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.<sup>17</sup>

Performans Yönetimi Sistemi en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlaması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

## 2. Ücret Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan yada terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

---

<sup>17</sup> P.King, *Performance Planning and Appraisal, Performans Planlaması*, Çev.Cavide Uyargil, İstanbul:Türkiye Bankalar Birliği Yayını,1992, ss.7-8

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmeleri için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. Parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçları da bir veri olarak kullanılmaktadır.

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin özünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için yada daha sonra değerlendirme hataları bölümünde ayrıntılı olarak açıklanacak olan diğer bazı nedenlerle, değerlendirmelerinde yüksek puan/derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler.

Bir yandan motive edicinin gücünü artırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. uygulamada bu tür sorunlar, çeşitli performans değerlendirme tekniklerinin önerdiği ve ilerki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacak olan bazı çözüm yolları ile giderilmeye çalışılmaktadır.<sup>18</sup>

### 3. Kariyer Geliştirme Sistemi ve Terfiler

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse iş gören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

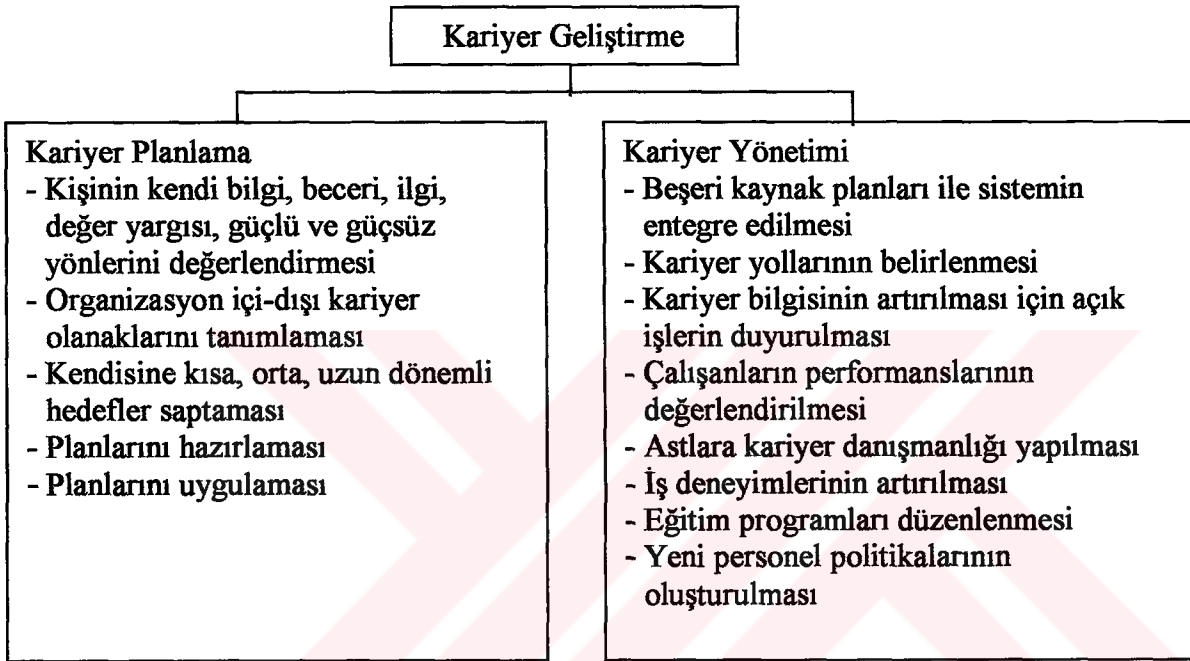
Şekil 2'den de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi ve benzeri faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alış verişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu bir biçimde etkileyecektir.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların

<sup>18</sup> King,s.9

alınmasında Performans Yönetimi Sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemi için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, gene Performans Yönetimi Sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır.



Şekil 2 : Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.7

#### 4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Geri Besleme

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

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda

ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

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

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarını daha ileri derece bir objektif ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.

## 5. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır.

Ancak, sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönem için değerlendirilmesi sonucu iş görenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir.

Yukarıda da açıklandığı gibi sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanda her hangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanır.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Başaran,s.119

## 6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

Günümüz modern organizasyonlarında personel yönetiminin çeşitli gelişmiş, teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki performans değerlendirme dönemi sonunda aldıkları puanlar arasında bulunan korelasyon, bize bu testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir.<sup>20</sup>

### D. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans Yönetimi Sistemi yukarıda açıklanan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Ancak bu yararların sağlanabilmesi sisteminin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır. Çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde bu yararları ulaştırmak yada bu yararları ulaştırmayı engelleyen sorunları ortadan kaldırmak için gerekli çözüm yolları ve öneriler tartışılacağından, aşağıda sadece sistemin yararları değerlendirilenler (yöneticiler), değerlendirilenler (astlar) ve organizasyon açısından ele alınacaktır.

#### 1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminde en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir :

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir,

<sup>20</sup> Cavide Uyargil, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul 1998,ss.25-35

- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha uyumlu hale döñüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Astlarını daha yakından tanıdıça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetmel becerilerini geliştirirler yada bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler,

## 2. Değerlendirilenler (astlar) İçin Yararları

Performans yönetimi sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenir ;

Astlar;

- Üstelerinin kendilerinde neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler,
- İçinde buldukları organizasyonun amaçlarını daha iyi anlar,

## 3. Organizasyon İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların önemlileri aşağıda belirtilmiştir :

- Organizasyonun etkinliği, karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, iş gücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan)

Yukarıda belirtilen bu yararların gerçekleşmesinde etkili olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu konuya çok yönlü bir bakış açısı getirebilmek ve yaklaşımımızda nesnellik derecemizi artırabilmek için sistemin sağladığı yararlar kadar, uygulamada karşılaşılan güçlükler ve yaşanan sorunlara da değinmeyi ihmal etmemek amacındayız. Bu nedenle, sonraki bölümlerde performans yönetimi sürecinin uygulamada yaşanan pek çok sorununun kaynağını oluşturan bazı temel özelliklerinin ele alınması uygun görülmüştür.<sup>21</sup>

### III. KARIYER GELİŞTİRME VE PERFORMANSI YÜKSELTMEK İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

#### A. KARIYER GELİŞTİRME

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onların hayatında önemli bir faktördür. Dolayısıyla çalışan her bireyin kariyerini planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını iyi anlaması gerekir. Bu bireyin kim olduğunu ve nerede durduğunu anlamasına yardımcı olabilir. Ayrıca kişiye ileri atılma yada gerekiyorsa olduğu yerde kalma veya geri çekilme gücü verir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler çalışanların meslekte ilerlemesinin önemini anlayan yöneticilerdir. Dolayısıyla elemanların organizasyonda kalmasını sağlayan yöneticiler de bunlardır.<sup>22</sup>

TSK'daki mevcut yapı dolayısıyla kariyer geliştirme daha da önemlidir. Çünkü her ast, kendi üst kademesinin doğal olarak namzetidir. Kariyer geliştirme etkinlikleri, iş gücü krizinin yol açtığı kalifiye eleman kıtlığı yüzünden günümüzde organizasyonlar için yeni bir anlam ve önem kazanmıştır. Nitelikli adayların bulunamaması yüzünden, hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonlarda giriş düzeyindeki işler çoğunlukla boştur. Bu durum organizasyonları ellerindeki elemanları koruma konusunda bir açmazla karşı karşıya bırakabilir. Kariyer geliştirme, organizasyonların ellerindeki değerli elemanları korumasının bir yoludur. Organizasyon içindeki yerleri kendilerine uygun olmayan değerli elemanları saptamada performans değerlendirmelerinden yararlanılır. Organizasyonlar bu elemanların daha uygun yerlere gelmesini sağlarsa, ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olurlar. Gelişme potansiyeline sahip elemanların elde tutulması, yeterliliklerini kanıtlamış elemanların elde tutulması kadar önemlidir. Organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha

<sup>21</sup> Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, ss.8-10

<sup>22</sup> Margaret J.Palmer ve Kenneth T.Winters *Fundamentals of Human Resources(İnsan Kaynakları)*, Çev. Doğan Şahiner , İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım,1998, s.134

fazla yararlanılması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece de hem bireylerin hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür. Ayrıca eldeki elemanların gelişimine yardımcı olmanın maliyeti, yeni eleman istihdam edip onları eğitmekten daha ucuzdur. <sup>23</sup>

Organizasyonlar, yaratıcı geliştirme teknikleri sağlayarak ve bunları geliştirerek insan kaynakları yöneticilerinin işlerini büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Bireyi organizasyonla bütünleştirmenin ve çalışanlara meslekte ilerleme kanallarını açık tutmanın çok büyük önemi vardır.

Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyondan ayrılmamasını ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar ancak; insancıl bir yönetim çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır.

Kariyer çizgisinin planlanmasından asıl sorumlu olan birey kendisiyse de organizasyon bu konuda elemanlarına çok yardımcı olabilir. Mesleki danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasını ve bunları organizasyon içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmesini sağlayabilir.<sup>24</sup> Bu konudaki programlar organizasyondan organizasyona geçişle birlikte, kariyer planlamanın normal olarak beş adımı vardır:

### **1. Kendini Değerlendirme**

Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünü çıkarması.

### **2. Kariyerle İlgili ve Kişisel Amaçların Saptanması**

Bu amaçların esnek olması, sonradan tekrar gözden geçirilebilmesi çok önemlidir.

### **3. İşin Gereklerinin Belirlenmesi**

Bireyin işle ilgili görevlerinin, sorumlulukların ve işin gerektirdiği eğitimin araştırılması.(Bir tür iş analizi)

<sup>23</sup> Palmer, *How to Plan Conduct Productive Performance Appraisals* , s.79

<sup>24</sup> Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayını,1990,s.122

#### 4. Saptanan Amaçlara Ulaşmak İçin Gerekli Eğitimin Saptanması

Bu eğitimi birey kendi kendine de sürdürebilir, bir kursa da katılabilir. Organizasyonun düzenlediği eğitim ve geliştirme programları çalışanların mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde de bulundurmalıdır.

#### 5. Kişisel Ve Mesleki Amaçlarla Geliştirme Konusundaki Etkinliklerin Birleştirilmesi

Bu kariyer planlama sürecinin son adımıdır. Kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için elemana yardım edilir.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır.

Organizasyonların kariyer planlama programlarına getirilen başlıca itirazlardan biri, bu programların elemanları yararlı oldukları sürece organizasyonda tutmaya yönelik olduğu, dolayısıyla bunların organizasyon dışındaki kariyer fırsatları bakımından esnek olmadığıdır.

Kariyer planlamasında hem çalışanlar hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bu konunun uzmanlarına göre, bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör, organizasyonun iş görenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır.<sup>25</sup>

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanların kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonun çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynaklarıyla ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de

---

<sup>25</sup> .Palmer ve Kenneth Winters ,Fundamentals of Human Resaurces(İnsan Kaynakları),s.135

organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturulabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.<sup>26</sup>

## **B. BAŞARILI BİR PERFORMANS YÜKSELTME PLANININ GEREKLERİ**

Yararlı olabilmesi için bir kariyer geliştirme/performans yükseltme planının taşınması gereken bazı özellikler vardır.

### **1. Üst Yönetimin Gayreti**

Hiçbir büyük örgütsel program, üst yönetim işi ciddiye alıp tam bir destek vermedikçe başarılı olamaz. Bu destek sadece programa gerekli kaynakları sağlamaktan ibaret değildir. İnsan kaynaklarının değerine inanmayı ve elemanların tüm potansiyellerini kullanmasına yardımcı olmak üzere olumlu adımlar atılması konusunda organizasyonun kendisine ve çalışanlarına karşı sorumlu olduğunu kabul etmesini gerekmektedir.

### **2. Açık ve Kesin İfade**

Kariyer gelişiminin planlanması, rasgele ele alınmayacak kadar önemli ve karmaşık bir iştir. Program yöneticiler ve personel yöneticileri tarafından ayrıntılarıyla düşünülmelidir. Başarılı bir planlamanın sonuçları, organizasyonun bütün performans değerlendirme sistemini ciddiyetle ele aldığını gösteren politika ve prosedürlerde kendini gösterecektir. Terfiler konusundaki politika, kariyer planlama ve geliştirmenin köşe taşlarından biri olarak görülmelidir. Bu politikaya mümkün olduğunca bağlı kalınmalıdır. Aksi halde organizasyonun çalışanların kariyerleriyle ilgilenmediği konusunda ciddi kuşkuların doğması kaçınılmazdır.

### **3. İlan Etme ve Teklif Alma**

Organizasyonun iyi işleyen bir iş ilan etme ve teklif alma sistemi olmalıdır. Boş bir konuma dışarıdan eleman aramadan önce, çalışanlar o makam için başvuruda bulunma hak ve fırsatı tanınmalıdır. Bu başvuru, yatay geçişler için olduğu gibi daha yüksek makamlar içinde

---

<sup>26</sup> Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.75

yapılabilir. Boş işler için teklif verme bulunma hakkı organizasyonun çalışanların terfi etmesine ilgi gösterdiğinin bir belirtisidir.

#### **4. Eğitim ve Gelişim Programları**

Her türden eğitim ve kendine geliştirme fırsatı, kariyer geliştirme ve planlamanın etkili olması için gerekli unsurlardır. Eğitim ve geliştirme bölümlerine sahip organizasyonlar genellikle iş görenlere seminerler, eğitim toplantıları ve eğitsel yardım gibi fırsatlar sağlarlar. Yöneticilerin de bu yönde çaba göstermesi, çalışanların bütün potansiyellerini kullanabilmesi için gereklidir. Böylesi programlar aynı zamanda organizasyonun insan kaynaklarını ciddiye aldığının elde tutulu bir kanıtıdır.

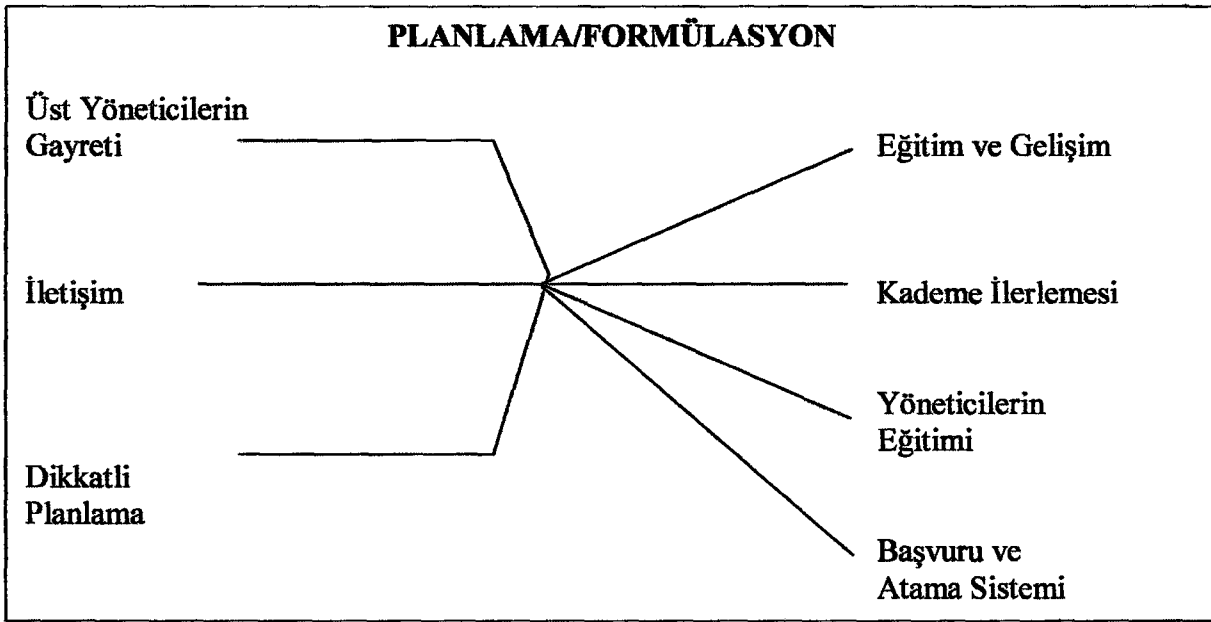
Bu değişik eğitim ve gelişim fırsatlarından hangilerinin kullanılacağına, çalışanlarla yakından ilgilenen çeşitli düzeydeki yöneticiler karar vermelidir. Akıllı bir yönetici her bir elemannın ihtiyaçlarını dikkate alıp ve bu ihtiyaçlara uygun bir gelişme programı saptar.

#### **5. Yöneticilerin ve Nezaretçilerin Eğitimi**

Kariyer planlama ve geliştirme programına sadece en üst yöneticiler değil, çalışanlara rehberlik eden, öneriler yapan ve yardımda bulunan daha alt düzeydeki yöneticilerde destek olmalıdır. Programla ilgili sorumluluklarını tam ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bütün yöneticiler uygun bir eğitimden geçirilmelidir.

#### **6. İletişim**

Yapılan program personel politikası kılavuzları, nezaretçiler ve iş görenler için el kitapları, duyuru panoları, periyodik duyurular gibi çeşitli yollarla bütün organizasyona bildirilmelidir. Serbest ve açık iletişim, organizasyonların programla ilgili olduklarının ve bu işi ciddiye aldıklarının bir başka göstergesidir.



Şekil 3 : Performans geliştirme öğeleri

Kaynak:Başaran,s.125

## 7. Dikkatli Planlama

Bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı yılın herhangi bir anında yapılabilir. Ama bir performans değerlendirmesiyle birlikte yapılması daha iyi olur. Gerek yönetici gerekse çalışanlar plana kısa ve uzun vadeli hedefler koyabilmelidir. Çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi için, yapılması gerekenleri ana hatlarıyla gösteren bir faaliyet planı formu düzenlenmelidir. Bu faaliyet planı, mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi elemanların kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsayabilmektedir.

Performans değerlendirmesinin diğer yönlerinde de olduğu gibi, faaliyet planında yer alan etkinliklerle ilgili bir zaman çizelgesi yapılmalıdır. Kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı, çalışanlar ve yöneticinin iş birliği ile hazırlanmalıdır.

Şekil 3' te başarılı bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planının temel öğeleri görülmektedir.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Palmer,Performans Değerlendirmeleri,ss.76-78

## IV.PERFORMANS REHBERLİĞİ

Bir organizasyonun üyeleri, organizasyonun verimli olmasından farklı şeyler anlarlar. Organizasyonun sahibi ya da başkanı, büyük bir olasılıkla verimlilikten mali hedeflere ulaşılmasını anlayacaktır. Yada organizasyon bir kar amaçlı organizasyon değilse ETKİNLİK yani verilen görevlerin başarılmaları ön plana çıkacaktır. Çalışanlar ise organizasyonun etkinliğini doyurucu çalışma koşullarının varlığı olarak görür. Bu tanım nasıl yapılırsa yapılsın, performans değerlendirmesinin bir parçası olan “rehberlik” organizasyonun daha etkili olmasını sağlayabilir.

Mesleki ve kişisel ihtiyaçlarını ve hedeflerini tanımlamakta kendilerine yol gösterilen bireyler, çoğunlukla hayatlarından daha hoşnut insanlar haline gelecek, bu da çalışma koşullarının daha olumlu hale gelmesini sağlayacaktır. Üretken elemanlara sahip organizasyonlar, elemanlarını geliştirmeye teşvik etmeyen organizasyonlardan daha etkin ve verimli olabilecektir.

### A. REHBERLİĞİN YARARLARI

Lider performans rehberliğinin organizasyonlara bir çok yararı vardır. Yöneticilerle personel arasındaki iletişimin güçlenmesi, performans yükseltmeye ilginin artması, yönetim becerilerinin iyileşmesi bu yararlardan sadece birkaç tanesidir.

İş sırasında, gerekli görülen her anda elemanlara yol gösterilmelidir. İçtenlikle yapıldığı takdirde, bu yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir. Yönetici hata yapan bir elemana bu hatadan nasıl sakınabileceğini gösterdiğinde o eleman değerli bir şey öğrenmiş olur.

Performans yükseltme rehberliğinin amacı, performans yükseltme planının yapılmasında ve gerçekleştirilmesinde çalışanlara yardımcı olmaktır. Yönetici ile çalışanların birlikte yaptığı daha kapsamlı bir faaliyet planının parçası olduğundan bu konudaki rehberlik daha örgütlü olabilir. Bu, gündelik rehberlik faaliyetinden daha planlı bir rehberliktir.

Çalışanların etkili bir şekilde rehberlik edebilmek için yöneticilerin sahip olması gereken önemli bir beceri, sorunlara çalışanları gücendirmeden çözüm bulma yeteneğidir. yol gösterirken kibar olmak çok önemlidir. İyi eğitim görmüş ve yetenekli yöneticiler rehberlik yoluyla, tek tek elemanlara ilişkin mükemmel planların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptayabilir, sorunlara doğru teşhisler koyabilir ve gerekli değişiklikleri yapmak için uygun stratejiler oluşturabilirler. Sürekli yapılan rehberlik,

çalışanların işteki performanslarını etkileyen konularda yöneticilere doğrudan doğruya başvurmasını olanaklı kılar. Gereği gibi yapılan performans rehberliğinin gerçek yararlarından biri de, elemanlara kendi gelecekleri hakkında yol gösterilmesinde yatar. Yöneticilerin çalışanlara yerinde ve uygun önerilerde bulunması, çalışanlarında performans rehberliği sürecine katılmasına bağlıdır. Bu, yöneticilerle iş görenler arasındaki ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunur ve elemanların daha verimli çalışmasını sağlar. Hepsinden önemlisi kariyer geliştirme planının bir parçası olarak personel (lider) çok iyi bir durumda dahi olsa bu sadece kendi bulunduğu kademe için geçerlidir. Bir üst kademeye terfi ettiğinde o kademenin gereklerini yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olmayabilir. Her lider bir üst kademenin görev gereklerini yerine getirebilecek hale getirilmelidir. Hatta bu görevlerden birisi de aynen kendine yapıldığı gibi astlarına “Performans Rehberliği” yapabilmesidir.<sup>28</sup>

Rehberlik yöneticilerin çalışanların daha yakından tanınmasını sağlamakla kalmaz, her düzeydeki elemanlara bilgi iletmenin de bir aracıdır. Elemanlar daha etkili iş görmeyi yollarını öğrenirken, organizasyonun nasıl çalıştığı hakkında da bir çok şey öğrenmiş olmaktadır.

## **B. BAŞARILI PERFORMANS REHBERLİĞİNİN ÖGELERİ**

Her yönetici doğuştan iyi bir rehber değildir. Performans rehberliğinin başarılı olması duyarlılık, olumlu bir yaklaşım, başkalarına ilgi gösterme ve onların duygularını anlama gibi özelliklere sahip olmaya ve bunları kullanmaya bağlıdır. İçtenlikte çok önemlidir. İçten bir çaba olmadıkça, performans rehberliği zamanın ve enerjinin boşa harcanmasından başka bir işe yaramaz.

Kime, ne zaman ve nasıl rehberlik edileceğini bilmek, başarılı bir rehberliğin temel öğeleridir. Rehberliğe girişmeden önce, bu konuda genellikle karşılaşılan sorunları ve başarılı rehberliğin özelliklerini öğrenmek gerekir. Son olarak, başarılı bir rehber en azından şu beş konuda gerekli beceriye sahip olmalıdır : gözlem, analiz, karşılıklı görüşme, müdahale ve geri besleme.

---

<sup>28</sup> Bingöl,s.23

## 1. Gözleme Becerisi

Etkili bir rehberlik, yöneticinin çalışanlarına performanslarını yükseltmede yardımcı olabileceği fırsatları arayıp bulmakta hayli becerikli olmasını gerektirir. Yöneticiler çalışanlarının iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, üstlerine gösterdikleri tepkilere, çalışma gruplarındaki tavırlarına, bir anlaşmazlık ortaya çıktığında nasıl davrandıklarına, baskı ve stres karşısında nasıl tepki gösterdiklerine, nasıl kararlar verdiklerine ve işleri hakkında nasıl konuştuklarına dikkat etmelidir.

Başarılı bir rehber bütün elemanları bireyler olarak görür; işlerinde ne kadar başarılı olduklarına ve ne ölçüde sorunlarla karşılaştıklarına dikkat eder; çalışma çevreleriyle ne kadar ilgili olduklarını saptar ve hatalarından ne ölçüde ders çıkardıklarını not eder. Çalışanları tek tek gözleyerek onların kişisel özelliklerini saptar. Bu özellikler rehberlik sürecinde ona bir dayanak noktası sağlar. Bir elemanın sahip olduğu bir özellik yaptığı işe önemli bir katkıda bulunuyorsa, yöneticinin bu özelliğin üstüne gitmesi ve onu güçlendirmeye çalışması gerekir.

Yöneticinin bu gözlemleri yapmak için fazladan zaman ayırması gerekmez. Gerekli olan şey, insanlarla ilişkilerini geliştirmek, her elemanın bir birey olduğunu unutmamak ve insan kaynaklarına ilişkin konularla diğer yönetsel sorumluluklar arasında uygun bir denge kurmaktır. Örneğin, iyi bir yönetici, çalışanlar arasındaki, onların performanslarını etkileyen ilişkilerin neler olduğunu araştıracaktır.<sup>29</sup>

## 2. Analiz Becerisi

Çalışanları rehberlik etme yeteneğinin önemli bir ögesi de onların ihtiyaçlarına, yönelimlerine ve onlar için en uygun seçenekleri analiz etme becerisidir. Yöneticiler dürüst, içten ve duyarlı olmanın yanında her durumu özgüllüğü içinde analiz etme yeteneğine de sahip olmalıdır. Bu, karşılaşacakları her durumu özelliklerine uygun düşecek bir rehberlik yapabilmeleri için gereklidir. Yöneticiler elemanların kişilikleri ve performansları hakkında yargıda bulunmamayı da bilmelidir. Ayrıca, etkili çözümler bulmak için, çalışanların işleri konusundaki sıkıntılarını da araştırmalıdır. Elemanların günün koşullarına uydurulması gereken konuların neler olduğunu da saptayabilmeleri gerekebilir. Bu analiz yapılmadan, etkili bir rehberlik olanaksızdır.

---

<sup>29</sup> Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.96

### 3. Karşılıklı Görüşme Becerisi

Çalışanlarla ilgili performans konuları açıkça saptanıp analiz edildikten sonra, yönetici onlarla karşılıklı görüşerek kendi bulgularını gözden geçirmeli, ne yapılacağına karar vermeli ve konuları bir öncelik sırasına sokmalıdır. Bunun için, yönetici iyi bir dinleyici olmalı, elemanları sözlerini kesmeden dinlemeli, kendi değerlendirmelerini ve söyleyeceği şeyleri sonraya saklamalıdır. Yönetici aynı zamanda iyi bir soruşturmacı olmalı , nesnel bilgileri ve doğru gündemi ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Çalışanların gözünü korkutacak ve onların savunmaya geçmesine yol açacak sözlerden kaçınmalıdır. Karşısındakinin duygularını anlamalı ve onu yargılamamalıdır. Bunun için çalışanlara yardım etmeye istekli olması gereklidir. Ne yapılması “gerektiği” ya da çalışanlara neyin “lazım olduğu” gibi önceden verilen yargılar, yapılan önerilerin etkisiz olmasından başka bir işe yaramaz. Yönetici, çalışanlar için neyin iyi olacağını anlamak için onların duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini dinlemelidir. Çalışanlar hakkında en gerekli bilgileri öğrenme için, standart performans problemleri hakkında önceden hazırlanmış soruları sormakla yetinmeyip, onların iç dünyasını da anlamaya çalışmalıdır.<sup>30</sup>

### 4. Müdahale Becerisi

Müdahale becerisi, organizasyonların gerekli değişiklikleri yapmak için verimli ve yapıcı stratejiler saptama çabasından türer. Bir konuda uygun müdahaleyi yapabilmek için, önce durum dikkatle analiz edilmeli, konuyla kimlerin ilgili olduğu araştırılmalı, sonra da sorunun nasıl ele alınacağı ile ilgili bir strateji saptanmalıdır. İşte müdahale bu stratejiye denir. Performansı yükseltmek için, rehberlik sürecinde yerinde müdahalelerde bulunmak önemlidir.

İş eğitimi, iş rotasyonu, sürekli eğitim, mesleki seminer ve toplantılar ve iş zenginleştirme, performansın yükseltilmesi için genellikle başvurulan müdahalelerden bazılarıdır. Bütün bu müdahaleler analiz, plan ve yönetim becerisi gerektirir. Müdahalelerin çalışanlar üzerindeki etkilerini izlemek de müdahaleyi yapmak kadar önemlidir. Bu, çalışanlara yöneticinin performansın yükseltilmesine önem verdiğini gösterir. Örneğin yönetici, oldukça iyi çalışan bir elemanın önemli bir konuda eğitiminin yetersiz olduğunu keşfedebilir. Bu durumda yönetici, o elemana gerekli bilgiler edimmek için başka bir

<sup>30</sup> Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.98

elemanının yanında işbaşında eğitim görmesini önerebilir. Hatta buradan yola çıkarak elemanların birbirlerinin yanında eğitim gördüğü bir tür rehberlik programı oluşturulabilir.

## 5. Geri Besleme Becerisi

Çalışanlara gerekli geri besleme verilmesi, bunun diğerlerinden ayrı bir beceri olarak ele alınmasını gerektirecek kadar önemlidir. Bunun çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri besleme performanslarını yükseltme çabaları için de bir katalizatör işlevi görebilir; bu da organizasyonun üretkenliğini artırır. Çalışanları performansları hakkında bilgilendirecek olan yöneticinin anlaması gereken ilk şey, onların kendi işleri konusundaki tartışmalara ne kadar duyarlı olduğudur. Durumun nesnel bir şekilde anlamaya çalışan bir yöneticinin sözü insanları yargılayan bir yöneticinkinden daha çok dinlenir. Çalışanlar hakkında yargı vermemek, yalnızca iş performansını göz önünde bulundurmaya çalışmak gerekir. Örneğin, iş yerinde diğer elemanların arasına karışmayan bir elemanın bu durumdan sıkıntı duyduğunu fark eden bir yönetici konuya tarafsız bir gözlemcinin perspektifinden yaklaşılmalıdır. Böylece o eleman içindekileri boşaltıp rahatlayabilecek, performansı hakkında objektif bir geri besleme alabilecek ve performansını nasıl yükseltebileceğini daha iyi anlayabilecektir. Küçümseyici yorumlar yapmaktan ve yargı vermekten kaçınmak, çalışanların öz saygılarını koruyarak olumlu yönde gelişmeye devam etmelerini sağlar. Verilen geri beslemenin yararlı ve verimli olması için eleştirmeye ve cezalandırmaya yönelik değil, tersine destekleyici olması gerekir. Geri besleme zamanında verilmeli ve net olmalıdır. Çalışanlardan olanaksız şeyler istenmemelidir. İyi bir yönetici bütün bu noktaları göz önünde bulundurur ve talep etmekle öneride bulunmak arasındaki farkı unutmaz.<sup>31</sup>

## C. REHBERLİK SIRASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans rehberliği, özel yönetim becerilerini gerektirdiği için, bu alanda çok karşılaşılan sorunları bilmek önemlidir.

---

<sup>31</sup> William R. Tracey, *Critical Skills*, New York, 1987, ss.268-269

## 1. Sadece Sorun Çıktığı Zaman Rehberlik Etmek

Rehberlik çalışanları geliştirmenin yönetsel bir aracı olduğuna göre, aksaklıkları gidermekle yada çalışanları disipline etmekle özdeşleştirilmemelidir. Yönetici, rehberliği yalnızca düşük performansı yükseltmenin bir aracı olarak görürse, çalışanlar yöneticinin performansı yükseltmek için gösterdiği çabaları kırgınlıkla karşılar ve savunmaya çekilir. Rehberlik gelişme sağlamanın bir aracı olarak kullanıldığında ise, çalışanlar bu çabalara değer verir. Rehberliğin verilecek cezaları saptamak için kullanılması, onun muhtemel olumlu etkilerini ortadan kaldırır. Örneğin, üretim çizelgelerindeki rakamları tutturamayan personeli sadece bu yüzden sertçe uyararak bunu hemen düzeltmesini, yoksa cezalandıracağını söylemek ama bunları yaparken NEDEN üretim standartlarına ulaşamadığını araştıramamak ve çözüm bulmamak bu tür bir hata sayılabilir.<sup>32</sup>

## 2. Rehberlik Etme Yerine Ders Verme

Rehberlik çalışanlarla diyalog içinde olmayı ve kararların birlikte alınmasını gerektirir. Bu, çalışanlarla üstleri arasındaki bir tür ekip çalışmasıdır. Çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini söylemek, ya da emretmek rehberlik değildir. Performans konularında karşılıklı tartışma olmadıkça, çalışanlar nasıl bir değişiklik yapacaklarını bilmeyebilir ya da herhangi bir değişiklik yapmaya gerek görmeyebilir. Rehberlik, çalışanların yeni beceriler kazanması ve performanslarının yükselmesi için onlarla birlikte çalışmak demektir. Yönetici bunu gereği gibi yapabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını öğrenmeli ve bu ihtiyaçları organizasyonun ihtiyaçlarıyla bağdaştırarak önerilerde bulunmalıdır.

Yapılanların anlamlı ve değerli olduğunu hissetmeleri için çalışanlar da rehberlik sürecine katılmalıdır. Performans yükseltme planının yapılmasına ve uygulanmasına çalışanlar da en baştan dahil edilmelidir. Rehberlikte ele alınacak konular ancak çalışanların yardımıyla saptanabilir.

---

<sup>32</sup> Bingöl, s.155

### 3. Sorunlarla Genel Olarak İlgilenmek

Rehberliğin en güç yönlerinden biri, her sorunu kendi özgünlüğü içinde ele almaktır. Çalışanlara tek tek rehberlik ederken yöneticinin elinin altında işle ilgili konularda somut örnekler olmalıdır. Yönetici bu örneklerle, gözlemlediği önemli durumları bir tarafa not ederek sahip olabilir. İş yerinde meydana gelen olaylar ve çalışanlardan gelen raporlar, daha sonra kullanılmak üzere kayıtlara geçilmelidir. Çalışanların kendi deneyimleri de tartışmaya, planlara ve performansın yükseltilmesi çalışmalarına temel oluşturabilir. Somut örnekler olmazsa, yönetici sorunları genel olarak ele almak zorunda kalır; bu da, rehberlik kapsamında görüşülen elemanın o görüşmeyi sadece kendisiyle değil bütün elemanlarla yapılmış gibi düşünmesine yol açar.<sup>33</sup>

### 4. Varsayımlarda Bulunmak

İnsan ilişkilerinde temel bir kural, başkaları hakkında ne sebeple olursa olsun varsayımda bulunmamaktır. Cinsel farklılıklara, davranışsal beklentilere, kişiliğe ya da başka bir özelliğe dayanan varsayımlar kolaylıkla geri tepebilir, zamanın ve enerjinin boşa harcanmasına neden olabilir. Bir elemana yol gösterilmesi gerektiği zaman, yönetici rehberlik kapsamında yapılacak görüşmelere, sorunun nereden kaynaklandığı konusunda hiç bir varsayım yapmadan, olabildiğince nesnel bir perspektifle yaklaşmalıdır. Elemanın gerekli bilgiyi vereceğine güvenmek çok önemlidir.

Aynı şekilde, rehberlik sürecinin nasıl işlediğini bütün çalışanların bilmesi de çok önemlidir. Bunun için, sürecin her adımı çalışanlara açık seçik anlatılmalıdır. Rehberlik süreci üzerine çalışanlara ne kadar çok bilgi verilirse, rehberliğin önemi üzerine olumsuz varsayımlar o kadar az ortaya çıkar. Rehberlik gibi bireysel bir konuda bilgilerin açıkça ve içtenlikle paylaşılmasının önemi gözden kaçmamalıdır.<sup>34</sup>

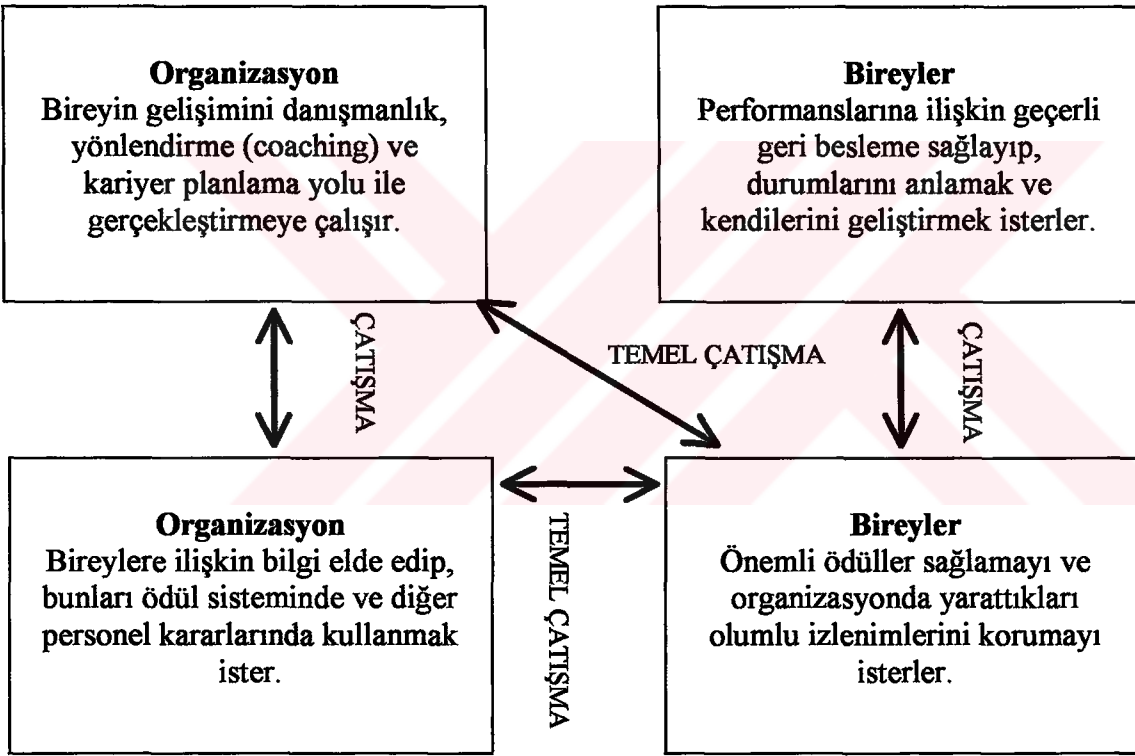
<sup>33</sup> Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.36

<sup>34</sup> Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, ss.99-103

## V. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN BAZI TEMEL ÖZELLİKLERİ

### A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ÇATIŞAN HEDEFLERİ

Önceki bölümde belirtilen tüm yararlı sonuçlarına rağmen, uygulamada değerlendiren ve değerlendirilenler çoğunluğunun değerlendirme konusunda görüş ve tutumlarının olumsuzluğu dikkati çekmekte ve bu da performans yönetimi sisteminin işleyişinde oldukça önemli sorunlar yaratmaktadır. Bu nedenle söz konusu olumsuz görüşleri/tutumları ele almadan ve nedenlerini irdelemeden önce, değerlendirme sürecinin doğasında var olan bazı çatışma alanlarını açıklamak yararlı olacaktır.<sup>35</sup>



Şekil 4 : Çatışma Alanları

Kaynak: Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, s.11

<sup>35</sup> Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, s.10

## 1. Organizasyon Hedefleri ile Bireysel Hedeflerin Çatışması

Yukarıdaki şekilden de görüleceği üzere performans değerlendirme sürecinde organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerin çatışması söz konusu olmaktadır. Bu çatışma üç ayrı alanda ele alınabilir.

- Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye (ücretler, terfi ve işten ayırma konusundaki kararları) ilişkin hedefleri ile geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama konusundaki kararları) ilişkin hedefleri birbirleri ile çatışacaktır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken, astların kariyer ve ücretleri de bu kararlardan etkilenecek ve bu kararların asta duyurulması astın üste karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır. Bu tür tepkilerle karşılaşan yöneticinin yapıcı, yardımcı ve sorun çözümlenici rolünü sürdürmesi güçleşecektir.

- İkinci olarak astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan söz edebiliriz. Ast organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri besleme ister. Ancak aynı zamanda ast değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda uzmanlığını/üstünlüğünü kabul ettirmek yada sürdürmek arzusundadır. Bu durumda astın hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, (asta geçerli geri besleme sağlanması) diğer yandan da astın savunucu bir rol üstlenmesine neden olmaktadır.

- Üçüncü alanda ise organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatıştığını görüyoruz. Örneğin, organizasyon değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile astın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin yada organizasyonun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile astın üstünlüğünü/uzmanlığını kanıtlama hedeflerinin birbiri ile çatışması gibi

## 2. Çatışmaların Sonuçları

Performans değerlendirme sürecinde bir yandan organizasyonel bir gereklilik olarak, diğer yandan da ast istediği için yönetici kendi görüş ve yargılarını belirtmek zorundadır. Ancak yöneticiler çoğunlukla astlarının yargılarına ve sağladıkları geri beslemeye nasıl tepki göstereceklerinden pek emin değildirler. Özellikle geri besleme sağlama konusunda iyi eğitilmemiş ve iletişim becerileri gelişmemiş yöneticilerin, bu tedirginlikleri daha da artacaktır. Öte yandan, astlar da gerçekçi geri besleme elde etmek isterlerken (üstünden sadece olumlu geri beslemeyi duymak isterler) ödül sağlamayı ve uzmanlık/üstünlüklerini sürdürmeyi de arzulayabilirler. Geliştirilmesi gereken yönlerini üstlerine açmayı düşünürler. Ancak bu hususların aleyhlerine kullanılacağından da endişe duymaktadırlar.

Bu gelişmelerin devamı bazı durumlarda kaçınma davranışını getirir. Hem ast hem de yönetici gerçekleri tartışmaktan kaçınırlar.

Bazen organizasyonel sınırlamalar nedeni ile yönetici asta performansı kötü olmasa da olumsuz geri besleme vermek durumunda kalabilir. (kadro yetersizliği nedeni ile astın terfi edememesi gibi). Aslında burada asta verilen mesajın olumsuzluğu performans değerlendirme sürecinden kaynaklanmamakla birlikte ast olumsuzluğu performans değerlendirme sistemine atfetme eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda gene yöneticinin iletişim becerilerinin gelişmişliği sorunların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır.

Yukarıda açıklanan durumlardan da anlaşılacağı gibi performans değerlendirme sürecindeki bu çatışmalar konusunda önlemler alınmadığında, performans yönetimi sisteminden beklenen yararların gerçekleşmesi güçleşecektir. Burada vurgulanması gereken husus, organizasyonlarda yaşanan bu çatışmaların sürecin doğasında var olduğu ancak kendi haline bırakılmayıp, iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçlarının azaltılabileceği yada elimine edilebileceğidir.<sup>36</sup>

## **B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN OLUMSUZ TUTUMLAR VE NEDENLERİ**

Performans yönetimi sistemi içinde yaşanan bazı sorun ve aksaklıklar önemli ölçüde tarafların (yönetici ve astlar) konuya bakış açılarından, olumsuz görüş ve tutumlarından kaynaklanmaktadır. Performans yönetimi sistemi içinde bu tür olumsuz tutumlara gereken önemi vererek, bunların nedenlerini araştıran işletmeler sorunlarına daha kolay çözüm bulabilmektedirler. Bu nedenle yönetici ve astların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumları nedenleri ile birlikte irdelenerek, bunların nasıl olumlu hale dönüştürülebileceğine ilişkin çözüm yolları telaffuz edilecektir.<sup>37</sup>

### **1. Değerlendirenlerin (Yöneticilerin) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri**

Değerlendirenlerin performans değerlendirmeye ilişkin çeşitli nedenlerden kaynaklanan olumsuz tutumları şöyle açıklanabilir :

- Yöneticilerin çoğu performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak

<sup>36</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, ss.12-13

<sup>37</sup> Bingöl, s.166

istememektedirler. Oysa performans değerlendirmede planlama, koordinasyon, sorun çözümler vb. İşlevler yöneticilerin kavramsal becerilerini önemli ölçüde kullanmasını gerektiren işlevlerden biri olup, söz konusu faaliyetlerin yöneticiler tarafından asıl görevlerinden farklı olarak algılanmaması ile işletmelerde gereken konuma gelebilecektir.

- Yöneticilerde performans değerlendirmenin karmaşık ve birbiri ile çelişen amaçları tedirginlik yaratmaktadır. Ancak yukarıda da değinildiği gibi söz konusu amaçların çatışması sürecin doğal bir gereğidir ve yönetici bu çatışma alanlarını iyi tanır ise, sistemin başarılı bir biçimde işleyişine katkıda bulunabilir. Diğer bir deyişle çatışmayı yöneterek sorunların üstesinden gelebilir.

- Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin gerektirdiği faaliyetler olan planlama, analiz etme ve iletişim konularındaki yetersizlikleri de sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Planlama becerilerinin yetersizliği hedef belirlemede, iletişim konusu da değerlendirme görüşmelerinde yöneticinin başarısını belirgin olarak etkilemektedir.

- Performans değerlendirmenin süreklilik arz eden bir faaliyet/süreç olması da yöneticilerin bu konudaki olumsuz tutumlarının bir nedenidir. Günümüzde performans değerlendirmenin uygulamadaki başarısının, bu faaliyetin süreklilik arz eden bir süreç olarak kabulüne bağlı olduğu anlaşılmıştır. Performans değerlendirmeyi belirli değerlendirme dönemlerinin sonunda yapılan bir form doldurma işlemi olarak gören işletmelerde sistemin mutlak bir başarısızlıkla karşılaştığı görülmektedir. Bu nedenle eğer yöneticiler performans değerlendirmeyi bir süreç olarak kabul eder, astları ile iletişimlerini sürekli koruyarak, onların performanslarını planlar, bu planlar doğrultusunda onları yönlendirir, dönem sonunda değerlendirmeleri tamamlayıp elde edilen sonuçlara göre astlarına geri besleme sağlayarak sistemi, Performans değerlendirme olarak değil performans yönetimi sistemi olarak ele alır ve uygularlarsa daha başarılı olacakları kesindir.<sup>38</sup>

Yöneticilerin sistemi bu şekilde görmelerinin nedeni onların sahip oldukları zamanın parçalara bölünmüş olmasından kaynaklanmaktadır. Çeşitli zaman dilimleri içinde faaliyet gösteren yöneticiler çoğunlukla başlangıcı ve sonu belirli olaylarla ilgilenmek durumundadırlar. Böylece süreklilik arzeden faaliyetler onların alışageldikleri tarzlarından farklı bir çalışma biçim ve anlayışı gerektireceği için, bir çok yönetici performans değerlendirmenin bu özelliğinden rahatsız olabilirler.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Cascio, ss.276-277

<sup>39</sup>B.Schneider-N.Schmitt, **Staffing Organizations**, New York:Scott Foreman and Co, Glenview,1986,s.77

- Performans değerlendirme bazı yöneticilerden yeni bir yönetim tarzını benimsemelerini gerektirir. Performans yönetimi sistemi özellikle performansın planlanması aşamasında katılımcı/demokratik bir yönetim tarzının uygulanmasını öngörmektedir. Yönetici ile astının, astın dönemselsel hedeflerini birlikte müzakere ederek saptadıkları performansın planlanması evresi, yönetim tarzı olarak katılımcı/demokratik tarzı benimsemeyen yöneticiler için önemli bir sorun olmaktadır. Örneğin otoriter bir yönetici performans yönetimi sisteminin bir gereği olarak bu evrede olağan yönetim tarzını değiştirip, daha demokratik bir yaklaşım benimsese bile bu kez astlar yöneticilerinin tarzındaki değişiklikten etkilenmekte yönetim tarzı farklılıkları sistemin özellikle bu aşamasında güçlükler yaratmaktadır.<sup>40</sup>

- Performans değerlendirmenin hazırlık gerektiren bir süreç olması da yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Performans değerlendirmenin sadece dönem sonlarında yapılan bir form doldurma işlemi olmadığı ve performans yönetimi sistemi çerçevesinde bir süreç olarak çeşitli faaliyetler içerdiği kabul edildiğinde, yöneticilerin planlama, değerlendirme, yönlendirme, geri besleme sağlama gibi faaliyetleri gerçekleştirirken çeşitli konularda hazırlıklı olmaları gereği de doğmaktadır. Örneğin bir yöneticinin astının performansını planlayabilmesi için öncelikle kendi faaliyetlerini planlaması gerekmektedir. Aynı şekilde iyi bir değerlendirme mülakatı yapabilmek için ,sistem yöneticinin bu konuda belirli becerilere sahip ve hazırlık olmasını öngörmektedir. Bu tür hazırlıklar yöneticilerde ek bazı çaba ve faaliyetler gerektirmekte, bu da zaten günlük işleri ile aşırı yüklü olan yöneticinin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilmektedir.

- Performans değerlendirme sisteminin kurulmasına yöneticilerin katılımının bulunmamasını da önemli bir husus olarak ele almak gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin işletmelerde/organizasyonlarda kurulması genellikle personel/insan kaynakları departmanlarının sorumluluğundadır. Bu çalışmalar sırasında diğer departmanlarda bulunan ve sisteminin kullanıcısı olacak olan yöneticilere çoğunlukla sisteme ilişkin görüşleri sorulmaz. Kurulma çalışmaları sona erdikten sonra sistemin uygulamacılara tanıtımı ve eğitimi yapılır. Sistemin kuruluş aşamasında herhangi bir katkı ve katılımları olmayan yöneticiler bu nedenle performans değerlendirmeyi kendilerine zorla empoze edilemeye çalışan bir faaliyet olarak algılama eğilimindedirler. Bu şekilde algılanışı sistemin uygulanması sırasında da yöneticilerden önemli ölçüde destek görmemesine neden olabilir.

---

<sup>40</sup> Yalçın,s.38

## 2. Değerlendirilenlerin (Astların) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Ast açısından da oldukça önemli yararlar sağlayan performans değerlendirme, ne yazık ki bu grubun da olumsuz tepkileri ile karşılaşır. Sonuçlarından doğrudan etkilenecek olan bu kişilere sistem gerektiği biçimde tanıtılır ve iyi düzenlenmiş eğitim programları aracılığı ile amaçları açıklanır, bu tür olumsuz görüşler büyük ölçüde azalacaktır. Aşağıda astların olumsuz görüşlerine neden olan bazı hususlar ele alınacaktır.

- Değerlendirmenin amacına ilişkin duyulan kuşkular : Astlar öncelikle performans değerlendirmenin hangi amaç/amaçlarla kullanılacağını tam olarak anlayamazlar. Genellikle sistemin geliştirmeye ve ödüllendirmeye yönelik yönlerinden çok, cezalandırıcı özellikleri üzerinde dururlar ve bu nedenle de sisteme ilişkin güvenleri pek güçlü değildir. Performans değerlendirmeye ilişkin, en az değerlendiricilere verilecek eğitimler kadar değerlendirilenlere verilecek eğitim de bu konuda önem kazanır. Bu gibi eğitimlerde ast için özellikle sistemin amaçları ve yararları vurgulanarak, gerekli açıklamalar yapılırsa, duyulan kuşkular azaltılabilecek yada kaldırılabilir.

- Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin duyulan kuşkular : astların değerlendirmenin objektif ve adil olmamasına ilişkin duydukları kuşkular bir kaç nedenden kaynaklanır. Öncelikle bir çok kişi yöneticilerinin önyargılı, taraflı subjektif değerlendirme yapacaklarını düşünürler. Diğer yandan, kullanılan değerlendirme tekniklerine de pek fazla güvenmedikleri için, performanslarının ölçümünde de hatalar olabileceğine ilişkin kaygıları vardır. Örneğin, yapılan değerlendirmelerde başardıkları işlerin yada gerçekleştirdikleri sonuçların değil de, kişilik özelliklerinin dikkate alınacağını düşünürler.

- Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler : Astlar performanslarını etkileyen tüm değişkenlerin kendi kontrolleri altında olmadığını ancak üstlerinin bunun tersi bir varsayımla hareket ederek, kendilerinden sürekli olarak daha çok çalışarak performanslarını yükseltmelerini istediklerini düşünürler “Çok çalışandan daha çok iş istenir” endişesi ile performans değerlendirme sisteminin de bu amaçla kullanılacağını düşünerek, değerlendirme çalışmalarına ilişkin bir takım olumsuz tutumlar geliştirirler.

- Değerlendirmelerin sonunda değişen pek fazla bir şey olmadığına ilişkin görüşler: Performans değerlendirmenin birbirleri ile çelişen amaçları zaman zaman astların sistemden beklentileri konusunda onları hüsranı uğratabilir. Özellikle başarı ödül ilişkisinin açıkça görülemediği sistemlerde astlar performans değerlendirme çalışmalarının gereksiz olduğu kanısına kapılabilirler.

Yönetici ve astların performans değerlendirmeye ilişkin yukarıda belirtilen olumsuz tutumlarına, genellikle tüm işletmelerde değişik ölçülerde de olsa rastlamak mümkündür. Bunların bir kısmı sürecin doğal özelliklerinden kaynaklanan olağan tepkiler olarak kabul edilebilir. (örneğin, değerlendirmelerin subjektif olacağından duyulan kuşku gibi). Diğer bazıları ise kurulan sistemin özellikleri ve diğer bazı organizasyonel faktörlerden kaynaklanır. (organizasyondaki planlama işlevinin yeterli olmayışı, demokratik/katılımcı yönetim tarzının benimsenmemiş olması gibi). Ancak, bu olumsuz tutumların iyi analiz edilip nedenlerinin araştırılması sonucunda, pek çoğunun özellikle sisteme ilişkin verilen eğitimlerde giderilebileceği görülmüştür. Ayrıca, sistemin “kuruluş aşamasında katılım” kavramına önem veren işletmeler, yukarıda belirtilen bu olumsuzlukların çoğunu ya hiç yaşamamış ya da önemli ölçüde azaltabilmişlerdir.<sup>41</sup>

## **VI. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ESNASINDA DÜŞÜLEN HATALAR VE GİDERME YÖNTEMLERİ**

İnsan kaynaklarına ilişkin hiç bir uygulamanın mükemmel olması beklenilemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunları ile karıştırmaya eğilim gösterir. Bir çok sorun, komutan veya yöneticilerin çalışanların performanslarını nasıl yükseltebileceklerini, değerlendirme yapılırken hangi hatalara düşülebileceği ve değerlendirme sonuçlarının organizasyonun devamlılığı için ne kadar önemli olduğu konularında eğitimsiz ve bilgisiz olmasından doğar. Performans değerlendirmelerinin planlaması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve verimli çalışmalarını etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulabilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve ön yargısız olacakları varsayımına dayanılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde azalmaktadır. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Sistemi tanıtmaya amacı ile verilen bilgilerin/eğitimin yetersiz oluşu yada kişilerin bu konudaki ihmali ile doğan bu tür hataları giderilmesinde eğitimin önemi tartışılmaz olmaktadır.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, ss.14-16

<sup>42</sup> Başaran, s.78

Burada asıl üzerinde durulacak hata türleri, çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin belleğini çok güçlü olmamasından, bazen de kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir. Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır. Böylelikle “insandan kaynaklanan” bu hatalar minimum düzeye indirilebilecektir. Aşağıda öncelikle bu hatalar ayrı ayrı ele alınacak, daha sonra da bunların giderilmesi/azaltılması için izlenmesi gereken yollar önerilecektir.<sup>43</sup>

## A. HALE ETKİSİ

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

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

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağan üstü iyi yada kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durumda, değerlendiricinin performansın değerlendirildiği kriterler/faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar (faktörler arasında geçişim olması gibi) değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin ekip çalışması yapabilme ve işbirliği faktörleri arasındaki geçişim gibi. Ancak sistemden kaynaklanan her hangi bir sorunun olmadığı durumlarda, değerlendirme

<sup>43</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ,s.74

faktörlerinin neyi ölçmek istediğini tam anlamadan bu faktörlerin birbirlerinin aynı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler de hale etkisi altında kalmış olacaklardır.

Hale etkisinin var olduğu değerlendirmelere dayandırılan kararlar, açıktır ki organizasyonun çıkarları arasında olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Ayrıca değerlendirilenlere sağlıklı/doğru geribesleme sağlamak da bu gibi hataların varlığında oldukça güçleşecektir.

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

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

Bu konuda başka bir varsayım da, gözlem süresinin artması ile hale etkisinin azalacağı yönündedir. Ancak, bu konuda yapılan araştırmalar, uzun süreli beraberliklerde yöneticinin astlarının davranışlarına daha fazla alışması sonucu, hale etkisinin de arttığını göstermiştir.<sup>44</sup>

## **B. BELİRLİ DERECELERE/PUANLARA YÖNELME**

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

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

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hisselerle kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,

<sup>44</sup> W.F.Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1987,s.84

- Kendi astlarının diğer bölümlerdekinden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,<sup>45</sup>
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması. Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan yada derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir :
  - Başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendi yerini alacağı endişesi,
  - Kendisini mükemmelliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,
  - Organizasyonlardaki standartların aşırı derece yüksek oluşu,

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

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

Biri düşük puanlara yönelen diğeri yüksek puanlara yönelen iki değerlendirme amirini düşünürsek her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da örneğin yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması 7 iken, düşük puanlara yönelenin 3 tür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar yapmak gerekecektir. Örneğin, her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek yada puanlardan çıkartılacaktır. Puanlamalarda bu tür ayarlamalar yapmak mümkünse de bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek, yada faktörleri ve/veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğunu öne sürmektedir.<sup>46</sup>

Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktalardaki puanlardan/derecelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da yukarıda açıklanan olumlu ve olumsuz puanlara/derecelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir.

<sup>45</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.76

<sup>46</sup> Ü.Gönenli, Başarı Değerlendirmede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay, (Yayımlanmamış doçentlik tezi, İstanbul, 1977), s.81

Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini dikkate almakta mümkün olmayacaktır.

Orta derece/puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı görür. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözleme becerilerinin yetersizliğinden bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Ayrıca bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım şirketinin kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta faaliyetlerini sürdürmesi gibi. Bu gibi durumlarda astını gözleme imkanı sınırlı olan (özellikle belirle performans boyutlarında) yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir.<sup>47</sup> Ancak bu gibi durumlarda da, söz konusu astın değerlendirilmesinde diğer bazı kişilerin değerlendirilmelerine başvurulması (örneğin, müşteriler, iş arkadaşları v.b.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.

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

### **C. YAKIN GEÇMİŞTEKİ OLAYLARDAN ETKİLENME**

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

---

<sup>47</sup> Saal, Knight, s.122

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

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

#### **D. KONTRAST HATALARI**

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde bir çok kişiyi değerlendiriyorsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri bir biri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat-ortalama” bir iş gören oldukça başarısız bir kaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek yada tam tersi olarak, aynı iş gören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyini altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.<sup>48</sup>

#### **E. KİŞİSEL ÖNYARGILAR**

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir.

---

<sup>48</sup> Bingöl, s.185

## F. GRUPLANDIRMA HATASI

Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, organizasyonun bir birimi yada çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.<sup>49</sup>

## G. POZİSYONDAN ETKİLENME

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler.

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

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

## H. ATIF HATALARI

Kişiler kendi yada başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlardan da söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayanır. (içsel atıf.) bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf). Örneğin, bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olunur.<sup>50</sup>

Atıf hatalarını performans değerlendirme ile ilişkisini kuran çeşitli yazarlar, özellikle temel atıf hatasının sakıncalarını vurgulamışlardır. Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate

<sup>49</sup> Uyargil, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul:1998,s.13

<sup>50</sup> Uyargil, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul:1998,s.14

almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle durumsal/çevresel faktörlerin günümüz çalışma yaşamında nedenli önemli olduğunu düşünecek olursak, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılacaktır.<sup>51</sup>

Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.

Yukarıda açıklanan çeşitli değerlendirme hataları performans değerlendirmenin etkinliği ciddi boyutlarda olumsuz olarak etkilendiğinden, bu hataların giderilmesi yada azaltılmasına yarayacak yöntemlerin geliştirilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

## I. İŞLERE YÖNELİK DİĞER DEĞİŞİKLİKLER

Yukarıda açıklanan içsel (yapısal) özelliklerinde yapılacak değişikliklerden başka, işlerin diğer bazı özelliklerinin de performans düzeyinde etkili olduğu bilinmektedir. Örneğin, çalışma saatlerinin yeniden düzenlenerek “esnek çalışma saatleri” uygulamalarına geçilen işletmelerde verimliliğin artması bu türden uygulamaların performans geliştirici özelliklerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini göstermektedir.<sup>52</sup>

Ayrıca, işlerin yapıldığı fiziksel ortam, kullanılan araç, gereç ve teçhizatın özelliklerinin de gelişmiş mühendislik teknikleri ile düzenlenmesi, performansın gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

## J. TEK ÖLÇÜTLE DEĞERLENDİRME

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş bir kaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarı ile tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlendirmesi bu şekilde yapıldığı takdirde, çalışanlar işlerinin en önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir imaj edinir. İşle ilgili öteki faktörler önemini yitirir. Sonuç olarak da tercih edilen ölçütle diğer faktörler arasındaki ilişki bulanıklaşmaktadır.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, ss.76-81

<sup>52</sup> Uyargil, “Modern Örgüt Yaşamında Esnek Çalışma Saatleri”, İstanbul: *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, sayı 2, Kasım 1984, s.2.

<sup>53</sup> Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, s.17

## VII. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Kişilerin performansların belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve buna objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Bu nedenle, ilgili literatür incelendiğinde, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir.<sup>54</sup>

Çalışmamızın bu bölümünde söz konusu yöntemler klasik/çağdaş ayırımıyla farklı bir yaklaşım içinde sınıflandırılacak ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler ana hatları ile açıklanacaktır.

### A. KİŞİLERİN ARASINDA YAPILAN KARŞILAŞTIRMALARA DAYALI YAKLAŞIMLAR

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler, aşağıda kısaca tanıtılmaya çalışılacaktır.

#### 1. Sıralama Yöntemi

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin basit sıralama, (simple rankign) olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astların en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilmektedir.<sup>55</sup>

Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yöntemlerinde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. bazen bu teknikte

<sup>54</sup> Dicle, s.57

<sup>55</sup> Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.19

kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması (aşağıdaki formülden de görüleceği gibi) karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olabilir.

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

Karşılaştırma Sayısı :-----

(n= Karşılaştırılacak kişi sayısı)

Yukarıdaki formüle göre 20 kişiyi karşılaştırmak için 190,30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekebilir.

İster basit, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada bir kaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlenmesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli arttırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha önceki bölümde ele alınmış olan değerlendirme hatalarından “pozisyondan etkilenme” hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerindeki kişilerin daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kanıya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir görüşü ile, müdür yardımcıları listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alabilir.<sup>56</sup>

Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılmamaktadır.

Yukarıda açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı

---

<sup>56</sup> Bingöl,s.193

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

## 2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir. Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarından belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece yada ifadelerle yönelebilirler. Örneğin, değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun “çok iyi” performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi. Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki beşli gibi bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişinin orta, 20 kişinin yüksek, 20 kişinin düşük, 10 kişinin en yüksek ve kalan 10 kişinin de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, yukarıda açıklanan sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınabilmektedir. Bazı durumlarda kullanılan birkaç değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bazı durumlarda ise kullanılan değerlendirme kriterlerinin sayısı artırılmakta ve astların kümelere dağılımı da yukarıdaki örnekte belirtildiği kadar katı bir biçimde uygulanmamaktadır.

Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer bir çok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca, zorunlu dağılım yöntemi Schneider ve Schmitte'e göre özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir.<sup>57</sup>

Bu olumlu görüşlerin yanısıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemlemekte mümkündür. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Ülkü Dicle'nin de belirttiği gibi "çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan iş görenlerin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir".<sup>58</sup>

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

Bunun yanısıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenen ücret artışları da adil olmayacaktır.

Bu yöntemler, ancak daha önce belirtildiği gibi, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.

## **B. ORTAK PERFORMANS KRİTER VE STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIMLAR**

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilirken, bu bölümde ele alınacak olan yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir.

<sup>57</sup> Schneider-Schmitt,s.103

<sup>58</sup> Dicle,ss.53-54

Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır.

## 1. Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler

### a. Geleneksel değerlendirme skalaları

Grafik değerlendirme skalaları (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletme organizasyonlarından en çok kullanılan yöntemlerden biridir.<sup>59</sup> Ülkemizde de yaygın olarak kullanılıyor olması nedeni ile, çalışmamızın bu ve diğer bazı ilgili bölümlerinde bu yöntemle daha ayrıntılı yer verilmesi uygun görülmüştür.

### b. Değerlendirme faktörleri

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri genelde, daha önceki performans kriterleri bölümünde de değinildiği gibi üçe ayrılır: değerlendirilen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Kişinin özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen, geçerlilik ve güvenirliliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin gene de kullanım alanını genişletmektedir.

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanısıra, geleneksel değerlendirme skalası yönteminin

---

<sup>59</sup> Palmer, *İnsan Kaynakları*, s.37

temel ilkelerine sadık kalarak, geçerlilik ve güvenilirliği artıracı bazı hususlar sistemlere eklenmiştir. Bu hususlar şöyle özetlenebilir.

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık e net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakarlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlere, bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır.

Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin/performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir.

### c. Faktörlerin tartılandırılması

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm personeli tek bir form ile değerlendirmek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli güçlükler yaratabilir. Özellikle, yönetici olan personel ile olmayanlar arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki ya da daha çok sayıda form geliştirerek farklı iş gören gruplarını farklı kriterlerle değerlendirmeye çalışırlar.

Bazen bu farklılıklar yapılan işlerin içerik ve özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, satış personelinin performansının ölçülmesinde iletişim, ikna yeteneği vb. kriterler diğer kriterlerden daha fazla önem taşıyacaktır. Gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları, gerekse işlerinin içeriklerindeki farklılıklar, bir yandan ayrı formlar düzenlenmesini gereğini doğururken, diğer yandan da kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlendirmeler yapılması amaçlanabilir.

Faktörlerin tartılandırılması işleminde eğer hareket noktası bulunduğu organizasyon kademesi ise, kişinin görev ünvanının yükselmesi ile işinde kullandığı yönetsel becerilerinin öneminin teknik bilgi ve becerilerine göre artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev ünvanlarına göre farklı katsayılar/tartılar belirlenecektir.<sup>60</sup>

Aşağıda üç farklı faktör grubuna çeşitli düzeylerdeki pozisyonlar için belirlenen katsayılar görülmektedir. Örnekten de anlaşılacağı gibi, memurlar için çalışma davranışı,

<sup>60</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.41

kişilik özellikleri ve bilgi-beceri düzeyi eşit ağırlıkta kabul edilmekte, diğer unvanlarda ise, kişi yönetim kademelerinde yükseldikçe, yönetsel becerilerini değerlendiren faktörlerin nispi önemi giderek artmaktadır.

	Memur	Şef	Müdür Yrd.	Müdür
Çalışma davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin faktörler	%30	%50	%30	%30
Bilgi-beceri düzeyine ilişkin faktörler	%20	%50	%40	%30
Yönetsel becerilere ilişkin faktörler	-	%20	%40	%50

Şekil 5 : Faktör Grupları İçin Farklı Katsayılar

Kaynak: Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.43

Bazı durumlarda ise unvanlara göre yapılan tartılandırımlardan çok, benzer işlerden oluşan gruplara göre tartılandırma daha yararlı olmaktadır. Bu gibi durumlarda kişilerden benzer nitelikler gerektiren işler gruplandırılarak, bu grupların tartılandırılması işleminin, işleri yapan ya da çok iyi tanıyan kişilerin katılımı ile yapılması önem kazanmaktadır. Katılım sonucu oluşan bir komitenin belirleyeceği tartıların kullanımı çok daha sağlıklı sonuçlar verecektir.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Yalçın, s.50

#### d. Değerlendirmelerde kullanılan skalalar

Geleneksel değerlendirme skalası yönteminde değerlendirme faktörü aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala Şekil 6 dan' da görüleceği gibi çeşitli şekillerde düzenlenebilir.<sup>62</sup>

Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerleyicilerin yediden fazla ( $\pm 2$ ) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapamadığını göstermektedir. Valeria ve Anderw Stewart ise<sup>63</sup> beşten fazla aralığı olan skalaların kesinlikle kullanılmamasını önermektedir.

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarını olumlu ve olumsuz yönleri açısından kısaca ele alacak olursak, aşağıdaki önemli noktaları vurgulamamız gerekecektir.

- Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir,

- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze (uniform) değerlendirmelere ulaşılabilir.,

- Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır,


- Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından, ilerki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacak olan, çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.


- TSK'da hali hazırda kullanılan yöntem değerlendirme skalasıdır.

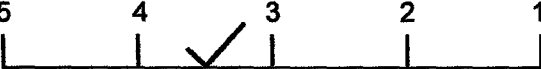
<sup>62</sup> Schnelder-Schmitt, s.125


<sup>63</sup>V.Stewart, **Practical Performance Appraisal**, Hampshire:Gower Press ,Teakfield Limited,1987,ss.67,s.45'ten Uyargil,İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi


**ÇEŞİTLİ DEĞERLENDİRME SKALALARI**

a. Kalite Yüksek  Düşük

b. Kalite Yüksek  Düşük

c. Kalite   
 5 4 3 2 1  
 Olağanüstü yüksek kalitede işçilik Yapılan işin kalitesi genellikle üstün İş için ort. Düzeyde kalite Kalite dalgalanmalar gösteriyor Kalite nadiren tatminkar

d. Kalite   
 Çok zayıf Orta düzeyde hatalı Zaman zaman hatalı Hiç hata yapmıyor


e. Kalite 

f. Kalite


Performans faktörleri	Performans düzeyi			
	Sürekli Üstün	Bazen üstün	Sürekli üstün	Sürekli yetersiz
Doğruluk tasarruf düzenlilik	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g. Kalite

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Yetersiz					Ortanın Altı					Orta					Ortanın Üstü					Mükemmel				

h. Yapılan işin kalitesi 15 13  9 7 5 3 1  
 Hatalı Ürün sayısı düşük Yaptığı iş genellikle O.K. çok seyrek hata yapıyor. İşin sık sık kontrolü gerekir Dikkatsiz ve sık hata yapar.

i. Yapılan işin kalitesi Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özene değerlendirin ve kontrol kayıtlarını da dikkate alın.

Zayıf: 1-6  Orta: 7-8 İyi: 19-25

j. Problem çözme becerisi

Performans	1	2	3	4	5
1. Bir probleme yaklaşımı analitik ve sistemattir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sorunlar karşısında soğukkanlı ve çözüm yaratıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Soruna odaklanır, sonucunda birden fazla alternatif çözüm getirebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Digitürk insan kaynakları bölümü performans değerlendirme formu)  
30.08.2000

Şekil 6: Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnek (Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır.)

Kaynak:Palmer, Winters,Performans Değerlendirmeleri,s.75 ve Digitürk Performans Değerlendirme Formu(EK-G)

#### e. Davranışsal değerlendirme skalaları

Önceki bölümde ayrıntılı bir biçimde açıklanan geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi aşağıda ele alınacaktır.

##### (1) Davranışsal beklenti skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda davranışa dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak; bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış biçimi oldukça farklıdır.

Davranışsal beklenti skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereksinimlerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir. Şekil 7'de bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal skala örneği bulunmaktadır.

Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün bir yöntem olduğu ileri süren görüşler olmasına karşın, bazı yazarlara göre bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmaların varlığından söz etmek mümkün değildir. Ayrıca her bir iş yada iş ailesi (job family) için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.<sup>64</sup>

##### (2) Davranışsal gözlem skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Yukarıdaki örnekten de anlaşılacağı gibi davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif

---

<sup>64</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, s.46

davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

<p>Elemanların sorumluluk duygusu ve güven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.</p> <p>Elemanlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.</p> <p>Elemanların memnun olmadığı takdirde eski departmanına geçebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.</p> <p>Elemanların olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini azaltarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça yüksek bir biçimde eleştirmesi beklenir.</p>	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tam gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu Bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Şekil 7 : Davranışsal Beklenti Skalası

Kaynak: Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.47

Bir imalat işletmesinde ilk-kademe yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, aşağıda bazıları belirtilen ifadeler, amir tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puan toplanarak iş görenin toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.



performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra amir, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirilmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.

Kritik olay yöntemine bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir. Astlarını gözlemleyen amirlere, kritik olayları kaydetme konusunda bu kriterler daha doğru yönlendirecektir.

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır.<sup>66</sup>

Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir.

### 3. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır.

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığının belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlarda vardır.<sup>67</sup>

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) birtakım işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da

<sup>66</sup> Dicle, s.56

<sup>67</sup> Gönenli, s.78

adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı derecede görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğundan zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır.<sup>68</sup>

### C. BİREYSEL PERFORMANS STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIMLAR

Performans değerlendirme yöntemlerinin sıralanmasında da benimsediğimiz, performans standartlarının belirlenişine göre yapılan ayırmada, üçüncü yaklaşım olarak performans standartlarının bireysel olarak belirlendiği yöntemler ele alınacaktır.

Önceki bölümde açıklanan ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerden, kişilerin davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlarla değerlendirildiklerini görmüş bulunuyoruz. Bu bölümde açıklanacak olan yöntemlerde ise, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, iş görenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir.

Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem olan direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetim aşağıdaki bölümde sırasıyla açıklanacaktır.

#### 1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına yada yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin,

---

<sup>68</sup> Başaran, s.125

verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam yada işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan iş görenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir .<sup>69</sup>

## 2. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi de yukarıda açıklanan direkt indeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise iş gören ile amiri yada iş görenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir. Bu yöntem altında aşağıda açıklanacak olan amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak literatürde yer almaktadır .<sup>70</sup>

## 3. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. Bazı yazarlar performans değerlendirme yöntemlerini, bu çalışmadaki sınıflandırmadan farklı olarak klasik (geleneksel) ve modern (çağdaş) değerlendirme yöntemleri adı altında gruplandırır. Bu tür bir gruplandırmada amaçlara göre yönetim modern yöntemler grubunda yer alır.

Yukarıdaki bölümde açıklamaya çalışılan diğer yöntemlerden farklı özellikleri bulunması, geleneksel yöntemlere alternatif olarak ve onların sakıncalarını gidermek için geliştirilmiş olması amaçlara göre yönetimin belli başlı farklılıklarıdır.

Bu çalışmanın temel yaklaşımını şekillendiren performans yönetimi sistemi içinde amaçlara göre yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlaması aşamasında,

<sup>69</sup> Gönenli, s.78

<sup>70</sup> Bingöl, s.163

özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısının düşünülürken, amaçlara göre yönetimin önemi daha iyi anlaşılmalıdır.<sup>71</sup>

#### **D. ÇEŞİTLİ YÖNTEMLERDEN OLUŞAN KARMA YAKLAŞIM**

Performans yönetimi sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman zaman birbiri ile çelişmesi, değerlendirme yönteminin seçimini önemli ölçüde güçleştirmektedir. Örneğin, sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim yada bireysel performans standartlarına dayalı diğer yöntemler iş gören ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygun sonuçlar sağlamaktadır.

Yukarıda açıklanan bu nedenlerle, bazı işletmeler çelişkili yöntemlerin Şekil 14 de belirtilen üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım uygulama yoluna gitmektedirler. Karma yaklaşımı benimseyen bu tür organizasyonlar çoğunlukla performansın planlanmasını ve geri beslemeye ağırlık veren amaçlara göre yönetim yöntemi ile yönetici ve iş görenlerin beklentilerine cevap vermeye çalışırken, klasik değerlendirme ile de ücret-maaş, terfi, transfer vb. organizasyonel kararların alınmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadırlar.

İlk bakışta rasyonel bir uygulama olarak görülse de, bu tür karma bir yaklaşımın uygulanmasında dikkatli olmak gereklidir. Özellikle ilk kez formal bir değerlendirme sistemi oluşturulan işletmelerde, böyle bir yaklaşım karmaşık bir sistem olarak algılanabilir ve daha performans değerlendirmenin temel kavram ve felsefesini anlamamış olan personelin aklını karıştırabilir. Bu nedenle, bu tür karma yaklaşımlar, daha çok oturmuş bir performans değerlendirme sistemi var olan ancak belirli sorunlar yaşayan ve bu sorunlarını nedenleri ile tanımlayabilmiş işletmeler tarafından dikkatli bir biçimde yöntem seçimi yapılarak uygulanmalıdır.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Gönenli, s.79

<sup>72</sup> Uyargil, Performans Değerlendirme Yönetimi Sistemi, s.52

## **E. DEĞERLENDİRİCİNİN TÜM ÇEVREYE YAYILDIĞI YAKLAŞIM (360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME)**

### **1. Tanımı**

360° performans değerlendirme adından da anlaşılacağı gibi değerlendirilen personelin sadece üstleri tarafından değil astları ve kendi seviyesindekiler (eşitleri) tarafından da değerlendirilmesiyle oluşan bir performans değerlendirme ve geri besleme yöntemidir.<sup>73</sup>

360° performans değerlendirme/geri besleme işletmede kullanılan performans değerlendirme yöntemi ne olursa olsun uygulanabilir. Burada asıl fark aslında değerlendirenin kim olduğudur. Yani aslında 360° yöntemi değerlendirme yapanların sayısını ve çeşidini arttırarak yeni bir yöntem ortaya çıkartılmasından ibarettir. Diğer yöntemlerde personel sadece üst (amir,yönetici vs.) tarafından değerlendirilirken bu yöntemde tüm çevresince (astları ve eşitleri dahil) değerlendirilmekte ve çok yönlü bir bakış açısı sağlanmaktadır.

Düzenli değerlendirme projelerinde yöneticiler personeli direkt bilgiler (objektif değerlendirme verileri) ve diğer emsalleri ile karşılaştırarak değerlendirir. Bu esnada kişinin kendini nasıl değerlendirdiği ile başkalarının (çevresindekilerin) onu nasıl değerlendirdiği arasındaki farka BOŞLUK ANALİZİ denir. Etkili 360° geri besleme uygulayabilmek için geri besleme programları ve yetiştirme programları oluşturmak gereklidir.

360° geri beslemenin; çok kaynaklı geri besleme, çok nispetli değerlendirme, tam daire değerlendirme, yukarı geri besleme, emsal değerlendirme gibi isimler alabildiği görülmektedir.\*

### **2. 360° Geri Beslemenin Kullanılma Amaçları**

360° geri beslemenin asıl amacı liderlerin (özellikle alt seviye liderlerin) astları tarafından da nasıl görüldüğünün tespitidir. Bu tespit daha gelişme aşamasının başında olan liderin, liderlik özelliklerinden eksik kaldığı hususların giderilmesini sağlar.

360° geri beslemenin uygulanması ile organizasyonda daha demokratik ve katılımcı bir özellik oluşur. İnternet üzerinden yapılan bir araştırmaya göre 360° geri besleme :

<sup>73</sup> Uyargil, **Performans Yönetimi Sistemi**, s.78

\* Çalışmamız esnasında, 360° yönteminin hem geri besleme hem de performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilmesi, hatta her iki amacı da aynı anda yerine getirebilmesi yüzünden 360° yöntemi, 360° geri besleme, 360° değerlendirme ifadeleri sıkça birbirlerinin yerine kullanılmıştır.

Yönetim ve organizasyon gelişimi için %58, performansı yükseltmek için %25, stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için %20 ve takım ruhu geliştirmek için %19 oranında kullanılmaktadır.<sup>74</sup>

360° geri beslemede personelin eksik kaldığı hususlar şu faktörlere göre belirlenebilir;

- Bilgi seviyesi: iş, şirket, organizasyon, sektöre yakınlığı görevle ilgili olan bilgisi
- Kabiliyet: göreve ilişkin yeteneklerin gelişip gelişmediği,
- Davranışlar: çevreye bağlı örnekler (enerji, iyimserlik vs.)

Personelin kişisel karakteri, stili vs. değerlendirmeye tabi tutulmaz, çünkü 360° geri besleme görevle ilgili nitelikleri açarken stil kullanma mekanik aksamı karakter ve davranış analizi, davranış tercihlerini ölçer ve bu tercihlerin-görevin yapılmasını engellemediği sürece her hangi bir önemi yoktur.

### 3. Faydaları

#### a. Şahsa (Kendine)

- Bu işlem bireyin, başkalarının kendisini nasıl algıladığını anlamasına yardım eder, dolayısıyla algılama gerçeğe çok yaklaşır.
- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkar,
- “Öğrenme” için gerekli olan geri besleme böylelikle sağlanmış olur,
- Bireyler kendi performans ve kariyerlerini daha iyi yönetebilirler.
- Otokontrol gelişir.

#### b. Takıma (Departman Bölüm vs.)

- Takım üyeleri arasındaki “iletişimi” artırır,
- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de sürece dahil ederek “takım ruhunu” destekler,

---

<sup>74</sup> Jack Zigon, "Is There Another Question You 'd like To Have Answered?", s.1,Erişim: <http://www.zigonperf.com/articles.htm>.

### c. Organizasyona

- Alt seviye liderler için daha iyi bir kariyer geliştirme,
- Organizasyonun kendi personeli için yaptığı bir promosyona benzetilebilir.

Yani organizasyonun kendisinin organizasyonu nasıl gördüğünü ortaya çıkartır.

- Değerlendirmeye müşteriler de katılırsa, müşteri hizmetlerinde gelişme görülür,
- Öğrenmeyi güdüler ve arttırır.
- Katılımcı ve demokratik bir yönetime doğru gidişi kuvvetlendirir.<sup>75</sup>

### 4. Sakıncaları :

Örgütlerde gelişmiş performans seviyeleri ve bazı sonuçlar için git gide artan bir talep vardır. Bu gün tüm sektörlerdeki örgütler hatta bazı ülkelerde hükümetler daha fazla verimlilik ve etkinlik için mücadele etmektedirler. Bu işlerin merkezinde bireysel ve takım performans düzeylerini yükseltmek bulunur. Buna çözüm getirmek için 360° değerlendirme yönteminin kullanımı oldukça artış göstermektedir. Maalesef 360° değerlendirmede bir çok tehlike bulunmaktadır. Örgütler bunlara dikkat etmelidir. 360° değerlendirme kullanmak iyi bir fikir olabilir. Fakat bu tekniğin kullanılacağı örgütün yapısına uygun olup olmadığı da göz ardı edilmemelidir. Yanlış kullanım örgütü gereksiz risklere sürükleyebilir ve çalışma ortamında motivasyonun, performansın üzerinde olumsuz etkiler yapabilir.

360° değerlendirme bir personelin gelişme süreci içinde kullanılan bir gelişim aracıdır. Bu teknik iş göreni, yetenekleri, katılımı, davranışları ve işleri ile ilgili çalışmalarını bir geri besleme oluşturmak sureti ile arttırmaya ve geliştirmeye yöneltmek için tasarlanmıştır.

Performans değerlendirme bir çok örgütte zam ve prim miktarını belirlemekte kullanılır.<sup>76</sup> Fakat eğer 360° değerlendirme bu konuda kullanılırsa, geliştirici araç olma özellikleri ve getirileri ortadan kalkar. Personel finansal ödüllerin çok kaynaklı geri besleme verilerine bağlı olduğunu fark ettiğinde, bu oyunun mantığını çabucak anlayacaktır. İyi bir değerlendirme için neler gerektiğini fark eden personel, istediği ödülü almak için yanltıcı davranışlara yöneltilebilir.

---

<sup>75</sup> Zigon, "Is There Another Question You 'd like To Have Answered?", s.1

<sup>76</sup> Bingöl, s.118

Çok kaynaklı verinin, tek kaynaktan alınan veriye göre daha objektif olduğu, otomasyon sisteminin manuel sistemden çok daha hızlı olduğu, değerlendirme sonuçlarının ölçüm kriterlerine/niteliklerine hitap ettiği kabul edildiğinde 360° değerlendirme en etkili ve en verimli değerlendirme yöntemidir. Fakat bu tür varsayımlar sorunlara neden olabilir. Çünkü bazen tipik çok kaynaklı değerlendiriciler, tarafsız ve dengeli bir geri besleme sağlayamayabilirler. Adil gözleme ile çıkar ve duygusal beklentileri yani objektiflikle subjektifliği karıştırabilirler. Ayrıca, astların da geri besleme sunma imkanları oldukça kısıtlıdır.

Bir çok organizasyon için özellikle çok küçük organizasyonlar yada coğrafi olarak çok yayılmış organizasyonlar için otomasyon sisteminin kurulması hem fiziksel olarak hem de maliyet açısından çok zor olabilir. Bu 360° yönteminin önemli bir mahsurudur.

360° performans değerlendirme otomasyon yönü ile oldukça çekicidir. Fakat sadece hızı ve kolaylığına bakarak bu sistemi seçmek doğru olmayacaktır. değerlendirmeyi etkili ve yararlı yapan nedir sorusuna bir çok yönetici “değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki diyalog” şeklinde cevap verir. Herhangi bir etki altında kalmadan, bir astın, iş yaşamını açıklıkla gözleme ve tartışma yeteneğine sahip olma özelliği, değerlendirilenlerin de taktirini beraberinde getirir. Halbuki, değerlendirenlerin gizli yaptıkları performans değerlendirmeleri bile sonuçları itibariyle çok kısa zamanda personel ulaşacaktır. Bunun sonucu da moral bozukluğu ve motivasyon eksikliğidir. Unutulmamalıdır ki, temelde bir bilgisayar programı değil, iletişimin kalitesi yatar. Sonuçta, gelişmeye yönelik geri besleme ile değerlendirmeyi ayrı tutmak 360° yönteminin bir çok mahsurundan bizi koruyabilecektir.

## 5. 360° Geri Beslemenin Gelişimi

360° geri beslemenin gelişimi aşağıdaki şekil ile basitçe özetlenebilir.

360° geri beslemeden önce		360° geri beslemeden sonra
Katılımcılar	İdareciler, yöneticiler (üst ve amirler)	Organizasyonun her seviyesindeki bireyler
Yöntem	Kağıt ve kontrol Formaları, sicil dosyaları	Kağıtsız, bilgisayar ortamının kullanımı (data-base, e-mail, Web tabanlı)
Geri Besleme	Sadece sayısal oranlar	Yorum yapılarak neden/sonuç ilişkisi araştırması
Çıktı (sonuç)	Sabit biçimsel raporlar	Kendi organizasyonuna özgü nedensellik ve çözüm yolları içeren raporlar
Maliyet	Pahalı	Bilgisayar ortamının kullanılması ile daha ucuz. Fakat sistemin kurulması pahalı

Şekil 8 : 360° Geri Beslemenin Gelişimi

Kaynak: Zigon, "Is There Another Question You 'd like To Have Answered?", s.3

## 6. 360° Geri Beslemenin Uygulama Özellikleri

### a. Organizasyonun 360° geri beslemeye hazır olup olmadığı nasıl anlaşılabilir ?

360° geri besleme her türlü organizasyonda ve her durumda uygun olabilecek bir yöntem değildir. Uygulama yapmadan önce bir "geri besleme hazırlık araştırması" yapmak gerekmektedir. Bu araştırma şu ana başlıkları içermektedir.

(1) 360° geri beslemenin farkında olma : 360° geri beslemenin ne demek olduğu, nasıl çalıştığı vs. gibi temel bilgiler personelce biliniyor mu ? Personel üzerinde bu araştırılır.

(2) Destek : bu sistemin organizasyonu, ve yönetici (lider) geliştirme projelerini desteleyeceği inancının organizasyon çapında ne derece kabul gördüğü anlaşılmalıdır.

(3) Geri besleme iklimi : Toplanan bilgi ve enformasyonun gelişme amaçları doğrultusunda olduğuna, bu yolda kullanılacağına olan inanç tam mı ? Elemanlar; birbirleri için dürüst, ahlaklı, samimi davranılacağını düşünüyorlar mı? Birbirlerine güveniyorlar mı? Organizasyonun kalıplaşmış ve biçimsel yapısı bu yöntemi (katılımcı değerlendirme) destekler nitelikte mi?

(4) Açıklık : geri besleme alıp verme için istekli olma ve iletişim kanallarını (savunmaya geçmeden) açık tutma personelin büyük çoğunluğu için geçerli midir? Araştırılır.

Bütün araştırılan konularda olumlu sonuçlar çıkarsa 360° geri besleme uygulanabilir demektir.

b. 360° geri beslemenin uygulama aşamaları :

360° geri beslemenin uygulama aşamaları dokuz adettir. Kullandığı organizasyonun özelliklerine göre bazı adımlar çıkartılabilir ve/veya eklenebilir.

AŞAMA 1 : 360° geri besleme için hazırlık araştırması sonuçları kontrol edilir. Bu araştırma mesela geniş tabanlı bir anket olabilir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde TSK için böyle bir uygulama yapılmıştır.

- 360° sisteminin farkında olma,
- Destek
- Geri besleme iklimi
- Açıklık

AŞAMA 2 : Gelişmeler gözden geçirilir, organizasyonun yapısından kaynaklanan kendine özel gerekleri ve amaçları nelerdir? diye sorgulandıktan sonra yöntemler geliştirilir.

- 360° sisteminin amacı açıklanır,
- Bir yetenek ve beceri kontrol listesi geliştirmek için yönetim performansı analiz edilir.
- Organizasyonun görevleri ve arzulan yönetim sonuçları bir araya getirilir,
- Değerlendirilecek bir pilot ünite veya kişi seçilir,

AŞAMA 3 : Katılımcılar ile karar verenler arasında heves meydana getirilir.

- İtirazlar önceden sezilmeli ve karşılık hazırlanmalıdır,
- Yapılan işin özel amaç/görevleri ve 360° geri besleme sistemi arasındaki ilişki açıklanır,
- Organizasyon ve bireyler için faydaları açıklanarak personel inandırılır.
- Güçlükler çıkması veya bir kaos ortamının oluşması halinde 360° sisteminin gelişeceği ve amaçları sık sık açıklanarak bunlar aşılmaya çalışılır.

AŞAMA 4 : Yönetici ve katılımcılara (360° geri besleme sistemine katılanlar) beceri ve yeteneklerinin destekleneceği, geliştirileceği ve mutlaka değerlendirileceği garanti edilir.

- Yöntemleri desteklemeleri için yöneticilerin becerileri geliştirilir. (eğitimin başladığı aşama)

- Yöneticilerin (alt seviye liderlerin) kazandıkları becerilerden sonra kullanışlı, olumlu ve yapıcı geri beslemeler mutlaka cevaplandırılır

- Kendilerinin kazandığı etkili yönetim performansını ve becerilerinin gerektirdiği kabul edilen geri beslemeleri sunmaları sağlanır.

**AŞAMA 5 : Yönlendirme brifingleri bu aşamada yapılır.**

- 360° geri besleme tanımlanır,
- Yöntemler incelenerek eleştirilir
- İkili (gizli) görüşmeler yapılır
- Bu görüşmelerde bireysel gözlem sonuçları ve özet bilgiler görüşülür

**AŞAMA 6 : Yapılan incelemeleri yönetme**

- İncelemeler dağıtılır ve toplanır. (disket, Net-work, e-mail...)
- Bireysel raporlar hazırlanır ve dağıtılır

**AŞAMA 7 : Bire-bir toplantı/görüşmelerle katılımcıların yetiştirilmesi**

- Sonuçlar onlara açıklanır
- Bireysel hedefler ve hareket planları geliştirilir
- İlerleme izlenir ve ilave toplantılarla periyodik durumları yeniden gözden geçirilir.

**AŞAMA 8 : Organizasyonel özet bilgiler sağlanması (organizasyonun geri beslemesi için)**

- Organizasyondaki özel bölgeler, çeşitli kategorilerdeki üyeler (personel) arasında örnekler ve eğilimler değerlendirilir.
- Diğer organizasyonların aynı tip bilgileri ile karşılaştırma yapılır.

**AŞAMA 9 : 4 ila 6 ay sonra incelemeler yeniden yapılır**

- İlerleme ölçülür
- Personel için bir üst kademe amaç ve hedefler geliştirilir.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Zigon, "360-Degree Feedback com-your guide to 360 Information and Resources", ss.2-6, Erişim: <http://www.zigonperf.com/articles.htm>.

### c. 360° geri beslemenin uygulanma periyodu

İnsanlar kendi üzerlerinde (davranış, bilgi eksikliği vb. konularda) değişiklikler yapmak için zamana ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, kişilerin değişimlerinin çevresindekiler tarafından algılanması da ekstra zaman alır. Toplam sürecin altı ay kadar olacağı düşünülmektedir. Çünkü, ancak altı ay zarfında personel geri besleme sonucunu alıp kendi üzerinde değişiklikler yapabilir ve bir üst seviye için ikinci bir geri besleme alabilir. Bu gelişim sürekli bir döngü olarak devam eder.

Bazı organizasyonlar belirli (spesifik, lokal) konular üzerinde odaklanarak 10-15 soruluk (nitelik) araştırmalarını tercih edebilirler. Bu tip mini 360° geri beslemeler için o konudaki eğitim de dahil olmak üzere bir aylık süre yeterli sayılabilir.

### d. Değerlendirici Seçim Kriterleri

Değerlendiricinin konuyla ilgili tecrübesi, bilgi düzeyi ilişki düzeyi kesinlikle yeterli olmalıdır. Ayrıca her değerlendirici (360° geri besleme sistemine katılıp değerlendiren personel) geri beslemenin ne demek olduğunu, doğasını, kavrayabilmeli görevini yapabilen ve yapamayan bireyleri seçebilmeli, eksikliklerini nedenleri ile birlikte tespit edebilmelidir.

### e. Geri Beslemede Açıklık Derecesi

Uygulama esnasında her personel kendisi ile ilgili rapor/değerlendirmeyi alabilir. Yöneticiler ise grup bazında ve organizasyonun bütünü hakkında bilgi talep edebilirler, bireysel bilgi talep edemezler. Bilgisayar programının yazılımı bu şekilde düzenlenir. Bu durum yüksek derecede veri güvenliği gerektirmektedir. Yöneticiye bireysel raporların (kendi hakkında kimin ne değerlendirme yaptığının) gösterilmemesinin sebepleri ise şunlardır.

- Personel bu durumda çıkabilecek problemlerden korkarak farklı davranabilir,
- Neticeler gereğinden fazla yüksek olabilir,
- Bilgi gelişme aracı değil de bir nevi silah olarak kullanılabilir,
- Yönetici bilgiyi uygun yorumlayabilme kabiliyetinden yoksun olabilir,
- Yönetici, alt kademeyi iyi değerlendirmeler yapmadıkları için cezalandırabilir,

Katılımcılar (personel) sonuçlar yerine HEDEFLERİ paylaşmalıdırlar. Böylelikle yöneticiler “coach” gibi davranarak bireyi yüksek performans seviyelerine yönlendirebilirler, yargılamazlar, belli sonuçlar ve düşünceler üzerine odaklanırlar.

f. 360° geri besleme organizasyonunun hangi seviyelerinde ve hangi ortamlarda kullanılır, geçerliliği ve güvenilirliği nasıl doğrulanabilir?

(1) Uygulandığı organizasyon seviyeleri ve ortamlar :

Bir insan kaynaklar yönetimi çalışmasına göre 360° geri besleme sistemini uygulayan organizasyonlarda prosesin her seviyede aşağıdaki oranlarda kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Seviyeler	Kullanım/Faydalanma Oranı
Tepe yöntemi	% 35
Üst-Orta düzey yöntemi	% 37
Orta düzey yöntemi	% 23
Alt seviye liderler	% 18
Bireyler	% 11

Şekil 9 : 360° Geri Beslemenin Kullanım Kademeleri

Kaynak: Zigon ,”Is There Another Question You ‘d like To Have Answered?”,s.3

Yukarıdaki verilere dikkat edersek bu sistemde asıl faydayı üst-orta düzey yöneticiler almaktadır. Zaten, doğası gereği 360° sistemi diğerlerinden farklı olarak liderlerin bir de alt seviyeden görünüşlerini sorgulamaktadır ve onlar için geri besleme sağlamaktadır. Böylece yöntemden en çok faydalanan da bu grup olmaktadır.

360° performans değerlendirme veya geri besleme kağıt formlar üzerinde gerçekleştirilebileceği gibi Network üzerinden veya internette bir sitede mülakatları gerçekleştirerek yürütülebilir. Ayrıca bir profesyonel performans değerlendirme şirketi tarafından internet üzerinden veya normal yollarla merkezi değerlendirme satın alınabilir.

(2) Bir 360° geri besleme çalışmasının geçerliliğini ve güvenilirliği nasıl doğrulanabilir?

360° geri besleme araştırmasının maddeleri (sorular) her zaman somut ve gözlenebilir davranışlara dayandırılmalıdır. Bunun dışında gözlenemeyen, soyut (değerler, inançlar, davranış kalıpları, karakteristik özellikler vs.) kavramları ölçmek amacıyla geleneksel psikolojik test soruları ayrıca geçerlilik hakkındaki sorularda bulunmalıdır.

Geçerliliği yerleştirmek için geri besleme alacak ve verecekler, diğer katılımcılar ve grup üyelerine araştırma sorularını göstererek, sorunların, açık mı karmaşık mı, değerlendirilen işle alakalı mı, önemli maddeler gözden kaçırılmış mı olduğu sorulmalıdır<sup>78</sup>.

## 7. ABD Ordusunun 360° Liderlik Değerlendirme Programı ve Bir Pilot Uygulama

### a. Amaç ve içerik (Kapsam)

Bu bölümde ABD ordusunun kendi bünyesinde Ordu Liderlik Merkezi (Center Of Army Leadership) tarafından 21 nci liderlik konsepti çerçevesinde uygulanan 360° liderlik değerlendirme programından bahsedeceğiz.

Ordu liderlik merkezi 360° liderlik değerlendirme ve geri besleme programını 1999 eğitim yılından itibaren operasyonel birimlerde şu amaçlar için uygulamaya başlamıştır.

- Programın uygulanabilirliğini ve önemini belirlemek

- Liderlerin gelişim etkinlikleri için tavsiyeler (gelişim programları) ve geri besleme çıktıları hazırlama

360° lider geri besleme programının ana içeriği; çok yönlü kaynaklardan: üstler, yanlar, astlar ve kendisi olmak üzere doktrinel temellere dayanan liderlik geri beslemesi toplama için resmi bir süreçten ibarettir.

Ayrıca personelin kendi sicili (değerlendirmesi) hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasının (açıklık) sonuçları; liderlik davranışlarını geliştirmek için aksiyon planlarının gelişmesi, lider uyum ve adaptasyon gelişimini kolaylaştırma ve liderden ne beklendiği üzerine yoğunlaşma (iş standartları, görev gerekleri vs...) konuları da 360° geri besleme programının içeriğine dahil edilmektedir.

<sup>78</sup> Zigon, "360-Degree Feedback Com-Your Guide to 360 Information and Resources", s.7

b. Pilot uygulama ve prosesleri

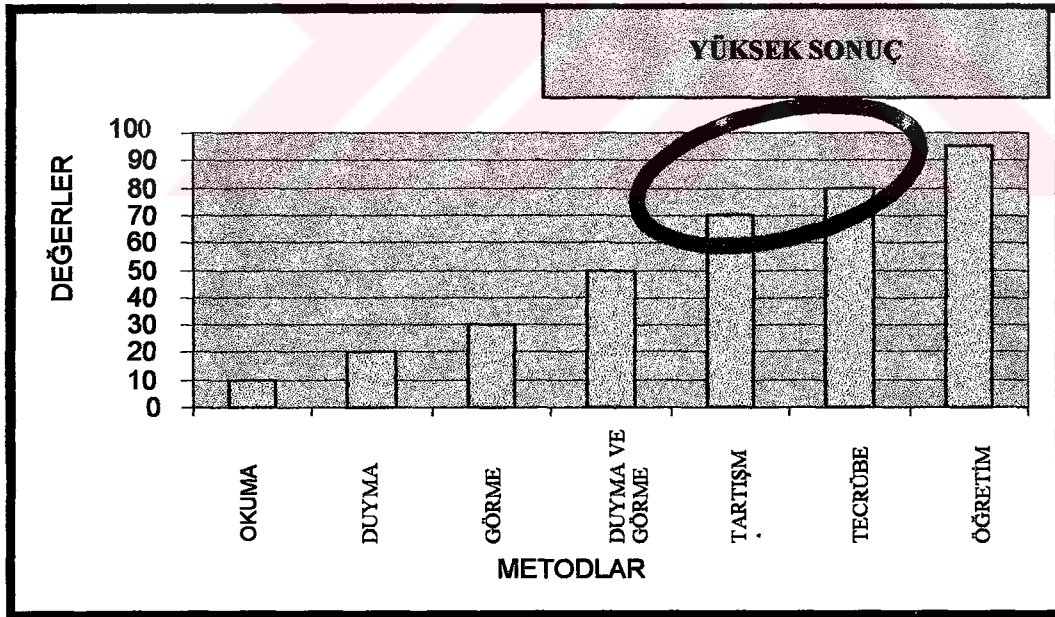
Yapılan pilot uygulamaya özellikle alt kademe liderler (Teğmen – Yüzbaşı) dahil edilmiştir. Başarı göstergesi için bahsedilen grubun liderlik gelişimi ve bu gelişmeyi sağlayan program ve danışma kurumunun sağladığı başarı baz alınmıştır.

(1) Öğrenmede etkili faktörler :

Liderlik gelişimini etkileyen faktörler : okuma, duyma (dinleme), görme, duyma ve görme, tartışma, tecrübe ve öğretim olarak sıralanabilir. Bunların yüksek sonuca ulaşmadaki etkileri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.(Şekil 10)

Öğretim bahsedilen faktörlerin tamamından oluşmaktadır. Dolayısıyla burada (öğrenmede) en yüksek etkiyi Tartışma – Tecrübe ikilisinin yarattığını görüyoruz.

Gerçekte Türk ordusunda da alt kademe liderlere hep salık verilen bir deyim ne kadar yakın olduğu görülmektedir: “Asker duyduğunu unutur gördüğünü hatırlar, yaptığını ise öğrenir”



Şekil 10 : Liderlik gelişimini etkileyen faktörler

Kaynak: LTC.R.Craig Bullis, “The US Army’s 360<sup>0</sup> Leadership Assessment Program”, *Center of Army Leadership*, [bullisr@leavenworth.army.mil](mailto:bullisr@leavenworth.army.mil), s.5.

## (2) Programın öncesi :

Program en iyi uygulamaların yapıldığı USASOC (Usa Army Special Operations Command, Özel Harekat Birliği Komutanlığı), ARI (Army Research Institute, Ordu Araştırma Enstitüsü) AWC/ICAF (Army Weapon Command, Ordu Silah AR/GE Komutanlığı) gibi birliklerde geliştirilmiştir.

Bu birlikler görevleri itibari ile de bu programı gelişimi için en uygun olanlardır. Çünkü tahmin edilebileceği gibi her türlü organizasyonda teknik ve sosyal araştırma birimleri ve özel harekat birliklerinin kendi yapıları da doğal olarak daha az rijit ve daha esnek olmak zorundadır. Bu tip birimler kendi yapıları gereği değişimi veya yenilikleri daha kolay kabullenebilirler. En azından gösterecekleri direnç daha az olur.

Program daha önce 97-98 eğitim yılında CGSOC (Command And General Staff Officer Course, Genelkurmay Başkanlığı ve Harp Akademileri Komutanlığı) ve CAS3 (Command Academie S3, Komuta Akademisi) de kurumsal olarak uygulanmıştır.

1999 eğitim yılında ise artık muharip sınıf/birliklerde uygulanma aşamasına gelinmiş ve Kasım ayında 3 ncü topçu kolordusu 212 nci sahra topçu tugayında 2000 Nisanda ise 4 ncü piyade tümeni 1 nci muharebe tugayında pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir.<sup>79</sup>

## (3) Başarıda etkili faktörler :

- Prosesin (programın) uygulanmasındaki başarıda liderler kilit görevdedirler. Herkesten önce liderler konuya inanmış ve istekli olmalıdırlar.
- Değerlendirici bilgileri gizli olmalıdır. Fakat yan, ast ve üstlerin yaptıkları değerlendirmeler hakkında sonuç olarak özet birer bilgi verilebilir.
- Değerlendirilmiş liderlere “Gizli” ve “Kişiyeye Özel” olarak ve sadece gelişimsel amaçlarla geri besleme yapılır. Bu geri besleme sicil sistemine dahil edilmez (etkilemez).
- Eğitimci/koçlar komuta zincirinin dışında olmalıdırlar. Böylelikle daha objektif değerlendirmeler yapabileceklerdir.
- Geri besleme süreci boyunca liderlerin gösterecek oldukları gelişim onların bu plana ve performanslarının değerlendirilmesine tahammül etmelerine yardımcı olur.
- Başarı bütün sistemin dürüstlüğüne ve bütünlüğüne bağlıdır.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Bullis, s.1

<sup>80</sup> Bullis, s.2

(4) Temel doktrinsel değerlendirmeler :

Liderin gelişim yönü gözden geçirilirken “liderlik çatısı” (FM 22-100, Sahra Talimnamesi 22-100’ e göre) değerleri, nitelikleri, becerileri ve faaliyetleri karakterize ederek lider davranışlarını tanımlar. Böylelikle somut davranış kalıpları elde edilerek maksimum objektiflikte bir değerlendirme elde edilmiş olur.

Ayrıca katılan birimlerin bir temele dayandırılmış yorum/önerileri değerlendirilmeye alınmıştır.

Tanımlanan davranışlar Şekil 11’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Temel doktrinsel değerlendirmelerin ABD Ordusunda uygulandığı seviyeler (Komuta kademeleri) ise tabur komutanları ve bölük/batarya komutanlarıdır şöyle ki;

- Tabur Komutanları için :
  - Üstler : Tugay komutanı ve tugay Kh.Subayları
  - Eşitler : Diğer tabur komutanları
  - Astlar : Tb.Kh./Sb.ları B1/B1.Kları
- Bölük/batarya komutanları için :
  - Üstler : Tabur K. ve Tabur Kh.Sb.larıdır
  - Yanlar : Diğer Bölük Komutanları
  - Astlar : Bölük Astsb ve Takım Komutanları
- Alt Kademe :

Bunların daha alt kademesindekiler için düzenli olarak liderle çalışan temel bilgilere sahip astlar da sisteme dahil edilebilir.

Burada kısaca diğer organizasyonlarla (mesela şirketlerle) orduyu 360° geri besleme “uygulama kolaylığı” açısından karşılaştıracak olursak : Orduda hiyerarşik çizgi ve kademelerin daha kesin ve net olması bariz bir üstünlük sağlamaktadır. Oysaki, bir çok özel şirkette daha karmaşık ve sınırları tam olarak belli olmayan hiyerarşik kademeler, birden çok üst veya amir, proje grupları vs...sebeplerden değerlendiricileri belirlemek daha zor olabilir.

Liderlerin Karakteri ve Yeterliliği			Önem, yön ve motivasyon sağlayarak mükemmeli başarmak için davranır.		
DEĞERLER (Olmak)	NİTELİKLER (Olmak)	BECERİLER (Bilmek)	FAALİYETLER (YAPMAK)		
Bağlılık	Zihni	Kişisel	Etkiler	İş görür, İşler	Değerlendirir
Görev	Fiziksel	Konseptsel	Haberleşir	Planlar	Geliştirir
Saygı		Tekniksel	Karar Verir	İcra eder	İnşa eder
Çıkar Gözetmeyen hizmet	Duygusal	Taktiksel	Motive eder	Değerlendirir	Öğrenir
Şeref					
Dürüstlük					
Cesaret					

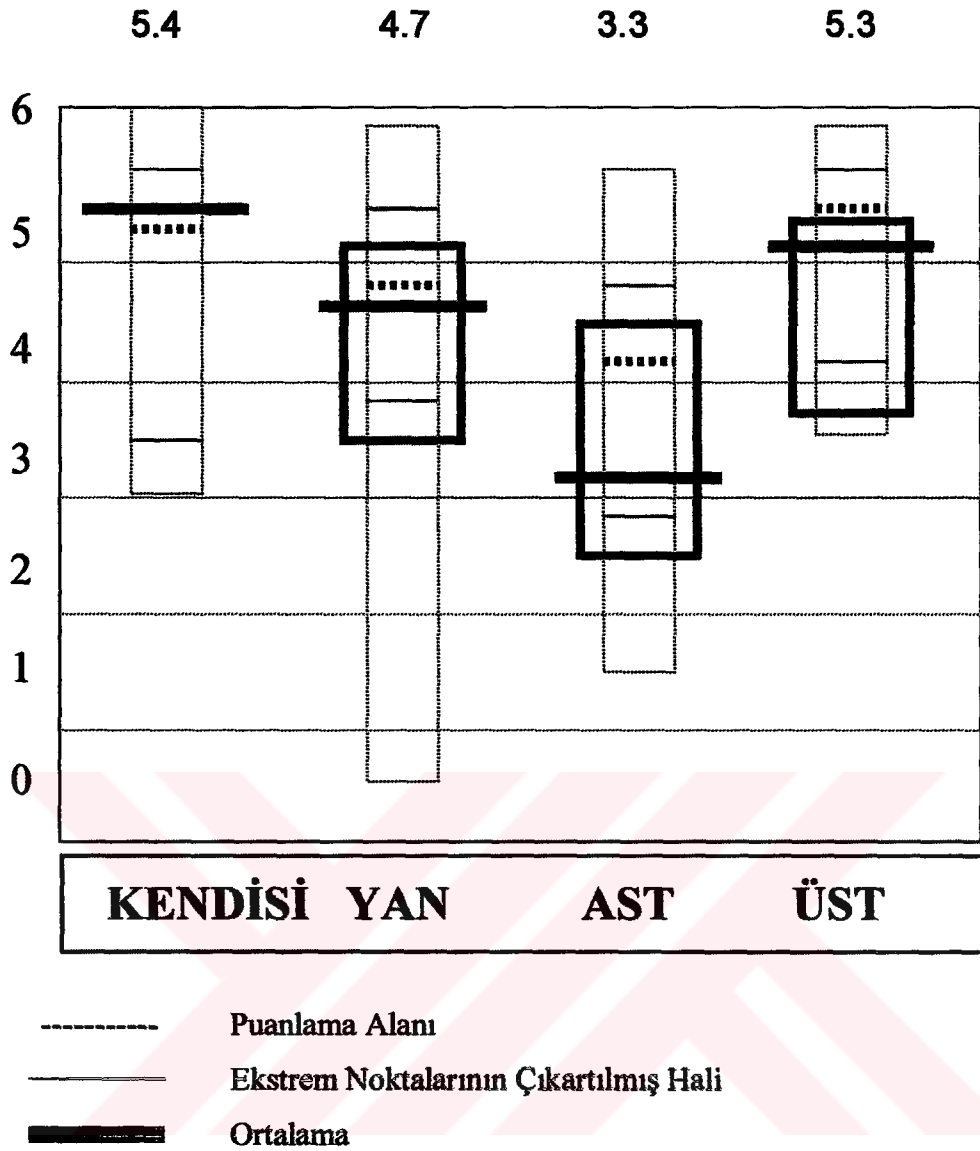
Şekil 11 :FM 22 – 100’ e göre Tanımlanan Liderlik Davranışları

Kaynak: Bullis, s.8

Uygulama sonucunda yapılan puanlamada aşağıda görüleceği gibi en yüksek puanlar liderin kendi kendisine ve üstleri tarafından verilen puanlar olduğu görülecektir.<sup>81</sup>

En düşük puanların ise astlar ve yanlar tarafından verilmiş olması ise kişinin kendisi ve normal sicil sistemindeki tek değerlendiricisi olan üstleri tarafından gözlenemeyen bir çok konuda “geri beslemeye” ihtiyaç olduğunun göstergesidir. Bu sonuçlar bile tek başına 360° geri beslemenin “faydaları” konusunda çok şey ifade etmektedir.

<sup>81</sup> Bullis, s.3



Şekil 12 : Uygulama Sonucu Puan Dağılımları

Kaynak: Bullis,s.10

(5) Veri işlemleri ve gelişim plan/programları

Veri işlemleri iki aşamada yapılmıştır. Bunlardan birincisi grupça ve birebir veri yorumlama konusunda “eğitim” aşamasıdır. İkincisi ise odak (söz konusu) liderlik üzerinde yoğunlaşma gelişimsel ihtiyaçları (yani eksik kalınan hususları) tespit etme aşamasıdır. Bu aşamada ;

- En önemli konseptler tespit edilmiştir.

- Eşitler, astlar, üstler ve kendisinin yaptığı değerlendirmeler her grup kendi içerisinde olmak üzere, yani eşitler kendi içerisinde, astları kendi içerisinde, gelişimsel ihtiyaçlar belirlenmiştir.

- Gruplar (üst, ast, yan ve kendisi) karşılıklı eleştirilerek sonuçları arasında tutarlılık aranmıştır.

- Sonuç olarak gelişimsel ihtiyaçlardan üzerinde yoğunlaşılması gerekenler tespit/teşhis edilmiştir.

Tespit/teşhis edilen geri besleme ihtiyacı için gelişimsel eylem planı ise üç aşamadan oluşmaktadır.

- İhtiyaçlara göre spesifik görevler tanımlanır.
- Bunlar önem sırasına konulur
- Gelişimsel danışma formları üzerine doküman sorumlulukları işlenir.

#### (6) 360° geri besleme pilot programının sonuçları

Liderler; 360° geri besleme sürecinin lider gelişimine faydalı olduğunu düşünüyorlardı.

- %90'ı liderlikleri hakkında yeni bilgiler aldığını
- %97'si programın değerlendirilebilir uygulanabilir olduğunu

düşünüyor

Astlar ise;

- %70'i metodun (sürecin) değerlendirilebilir/uygulanabilir olduğunu

düşünüyor

- %67'si programın uygulanmasından sonra liderlik gelişimi

olduğunu rapor ettiler.

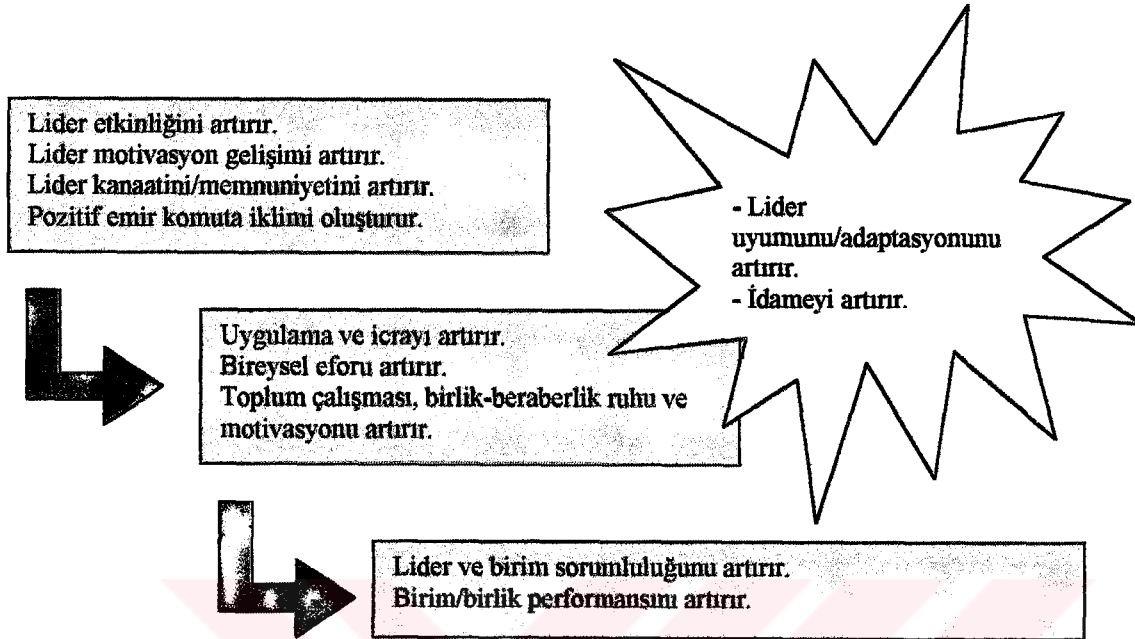
Sonuç olarak uygulama için kullanılan gerekli kaynaklar şöyle

tespit edilmiştir:

- Şampiyon (lider)
- Programın gelişimi ve uygulanması için kaynaklar (para ve personel)
- Düzeltme (gelişim) sürecini kolaylaştırmak için devamlı değerlendirme ve geri besleme
- Zaman (eğitim öğretim yönetim araştırması, geri besleme için)

- 360° geri besleme program subayı (devamlı program, iletişim kolaylığı olan beş personel ile birlikte)<sup>82</sup>

Genel olarak 360° geri besleme programının uygulama sonuçları ise (ikinci ve üçüncü kademe etkileri) şöyle şematize edilebilir.



Şekil 13 : Uygulamanın İkinci ve Üçüncü Kademe Etkileri  
Kaynak: Bullis,s.11

## 8. 360° Geri Besleme Programı İçin Uzun Vadeli Hedefler

360° geri besleme programı ile sağlanan gelişim olanaklarının ordudaki ihtiyaca cevap verdiği apaçık ortadadır. Temel doktrinsel liderlik gelişim olanakları ayrı ayrı birer program veya internet yoluyla mümkündür. Liderlik değerlendirme sistemi elektronik araştırma, lider girişim veri analizi, geri besleme raporunu hazırlamaya imkan verir. Uzun vadede web temelli veri tabanına dayalı kişi veya organizasyon için gelişim planları hedeflenmelidir.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Bullis,s.11

<sup>83</sup> Bullis,s.2

	Geleneksel Değ.Şek.	Sıralama	Dav.Bek. Skl.	Dav.Gözl Skl.	Amaç göre Yönetim	360° Perf. Değ.
Değerlendirmenin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	orta	Orta	yüksek
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	yüksek	Yüksek	Orta
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	yüksek	Orta	Çok yüksek
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	yüksek	Orta/ Yüksek	Çok yüksek
Değerlendirilenleri Motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ yüksek	Yüksek	Orta
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük/ Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek/ Düşük
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük/ Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük/ Orta	Orta	Orta	Yüksek	Çok yüksek

Şekil 14 : Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.53,( 360° Performans Değerlendirme Sonradan eklenmiştir.)

## F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde açıklanan değerlendirme yöntemleri Yukarıdaki Şekil 14 'te de çeşitli boyutları açısından karşılaştırılmaktadır. Şekilden de anlaşılacağı gibi, her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. İşletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermelidirler. Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasında ve birbirleri çelişen amaçlarından da kaynaklanan pek çok sorunun bilincinde olan işletmeler,

uygulamalarında bu sorunlarla önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır.

Yukardaki şekilde bulunan verilerden hareket edildiğinde, bazı işletmelerin, kullanım amaçlarına uygun olarak, farklı performans değerlendirme yöntemlerini birlikte kullanmak suretiyle, karma bir yaklaşım benimsemelerindeki nedeni daha iyi anlamak mümkün olmaktadır.<sup>84</sup>

## **VIII. DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ AÇIK VEYA KAPALI OLMASI, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK**

Performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlere bildirilmesi konusunda ise iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar açık ve kapalı yöntemler olarak adlandırılmaktadır.

### **A. AÇIK VE KAPALI SONUÇLAR**

Açık sistemde performans değerlendirme sonuçları, değerlendirilenlere bildirilir. Ancak sonuçlar bildirilirken kişilere sadece olumsuz yanları değil, başarılı oldukları yönler de bildirilmelidir. Sonuçların değerlendirilenlere açıklanması değerlendirilenleri hayal kırıklığına uğratabilecek sonuçlar doğuracaksa, yani kişiler olumsuz yönlerini öğrenmeye tahammül edecek mizaca sahip değilse bu taktide değerlendirme sonuçları ilgililere açıklanmaz, açık sistemin en üstün tarafı demokratik bir yöntem olması ve kişilere eksiklerini görme ve bunları tamamlama imkanı vermesidir.<sup>85</sup>

Ayrıca açık sistem personelin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olan bir yöntem olmaktadır. İşte tatmini, dolaylı olarak verimlilikte artış demektir. Benimsenerek, sevilerek ortaya konacak bir iş, nicelik ve nitelik olarak daha doyurucu olacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere açıklanması görüşme yoluyla olmaktadır. Bu görüşmelerde düşünülen hataların en önemlilerinden biri, personele yeterince konuşma imkanının verilmemesi olmaktadır. Genellikle görüşme safhasının şu şekilde sıralanması faydalıdır.

- Görüşme için iyice hazırlanılır,
- Personel rahatça hareket edebileceği, konuşabileceği bir yere alınır,
- Konuşmanın gayesi ve değerlendirme planı personele anlatılır,

<sup>84</sup> Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.142

<sup>85</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.82

- Personele cevap verme fırsatı verilir,
- Değerlendirmenin sonucu, personelin kuvvetli ve zayıf tarafları kendisine bildirilir, her biri için cevap vermesine imkan tanınır,
- Personelin zayıf taraflarının geliştirilmesi hakkında onun fikri alınır ve ona “şöyle yapsan daha iyi olmaz mı ?” şeklinde fikir verilir,
- Personele, başka soruları varsa onları sorma fırsatı verilir. Düşünmek için zamana ihtiyacı varsa, ileride aynı konuları tekrar görüşebilecekleri bildirilir.
- Personelin durumu devamlı takip edilir ve göstereceği gelişmeler halinde kendisi tebrik ve teşvik edilir.<sup>86</sup>

Kapalı sistemde ise, sonuçlar değerlendirilenlere bildirilmez, işlemler gizlilik içerisinde yürütülür. Performans değerlendirme sonuçları üst yönetimce değerlendirilerek ona göre kararlar alınır.

Bazı performans değerlendirme sistemlerinde ise değerlendirme formunun bir kısmı personele gösterilmektedir.\*

## B. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Performans değerlendirmede güvenilirlik, belirli koşullar altında farklı kişilerin aynı kişiyi yada bir değerleyicinin aynı koşullar altında fakat değişik zamanlarda bir kişiyi değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilebilir.

Performans değerlendirmede ise başarı değerlendirme sonuçlarının ölçmek isteneni vermesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme sonuçlarıyla iş görenlerin örgüt amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki bize, değerlendirmenin geçerliliğini göstermektedir. Sonuçlardaki iş görenler arasındaki farklılıklar, kişilerin işletme amaçlarına katkılarını yansıttığı derecede bu değerlendirme çalışmasının geçerliliği yüksek olacaktır.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Eyyüp Yılmaz, “ Performans Değerlendirme ve Bankalardaki Uygulamaları ”, (Basılmamış Yüksek lisans tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996), ss.11-13

\* Buna en güzel örnek TSK sicil sistemidir. Görev icra niteliklerinin personele gösterildiği bu sistemde diğer niteliklere verilen puanlar gizli kalmaktadır.

<sup>87</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi sistemi,ss.83-85

### **C. BAZI PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖZELLİKLERİ**

Performans değerlendirme sonuçları, ön yargısız ve tarafsız olarak hazırlanmalı ve değerlendirme sonucu elde edilen bulgular pratik yani uygulanabilir olmalıdır. Performans değerlendirme sonucu hazırlanan raporların pratik ve basit olması ise açık seçik ve kesin bir dille yazılmış olması ve kolay okunabilmesi anlamına gelmektedir. Gereksiz bilgilerden arınmış olmalı, önemli olayların kolayca teşhis edilmesine olanak sağlanmalı, okuyucu ihtiyaç duyduğu bilgiyi bulmak için çok zaman kaybetmemelidir.

Bir işletmede performans değerlendirme sistemi, işletme açısından önemli bazı fonksiyonlar üstlenmiş bir uygulamadır. İşletme içinde yüksek performans gösteren kişilerin ödüllendirilmesi ve bireylerin performanslarının geliştirilmesi amacını taşıyan performans değerlendirme sisteminin tasarlanması aşamasında, çeşitli kritik kararlar alınmalıdır. Performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterlerin seçimi, değerlendirme yönteminin seçilmesi, değerlendiricinin belirlenmesi, değerlendirme sıklığının tespiti, performans değerlendirme sisteminin başarıyla uygulanabilmesine temel oluşturacak önemli kararlardır. Ancak, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması aşaması başarıyla tamamlansa da, performans değerlendirme sisteminin başarısı bir çok farklı değişkene bağlı olacaktır. Objektif bir performans değerlendirme yapılmasını etkileyen değişkenler ve birbirleri ile ilişkileri, çalışmanın diğer bölümlerinde detaylı olarak incelenecektir.<sup>88</sup>

## **IX. LİDER EĞİTİMİNDE GERİ BESLEME SONUCU EKSİKLİKLERİN GİDERİLMESİNDE KULLANILABİLECEK YÖNTEMLER**

### **A. ORGANİZASYONLARDA LİDERLER İÇİN YAPILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ NEDEN ÖNEMLİDİR ?**

Organizasyonlarda iş görenlerin değerlendirilmesinde (performans ölçümü) kullanılan yöntemler, yönetici değerlendirmede de kullanılabilir. Bunların dışında sadece yöneticiler için kullanılacak yöntemler de bulunmaktadır.

Lider değerlendirmede en çok izlenen yöntem, farklı düzeydeki yöneticileri çeşitli niteliklerle değerlendirildikten sonra kişiler arası karşılaştırma yapmaktır. Bunu yapabilmek için personel kayıt sisteminin yeterli ve güvenilir olması gerekmektedir.

---

<sup>88</sup> Emine Bildirici, " İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerleme", (Basılmamış Yüksek Lisans tezi, İ.Ü. İşletme fakültesi, 1995), s.34

Subjektif yöntemlerle lider değerlendirme yanında objektif yöntemlerle de liderin değerlendirilmesi olasıdır. İş görenleri objektif yöntemlerle değerlendirdiğimizde onların başarıları ile liderlerin başarıları arasında ilişki kurabiliriz. Şöyle ki; işgörenlerin etkinliği ve verimliliği arttığında, bu durum liderlerin etkinliği olarak görülebilir.

Stokların minimum düzeyde olması, beklenenin üzerinde kar miktarının elde edilmesi gibi muhasebe sonuçları ile de liderleri değerlendirmek mümkündür.

Üretim bölümü yöneticisinin başarısı üretim miktarının artışı, hatalı üretimin azalması, makinelerin üretim dışı kalma süresi gibi faktörlere, satış yöneticisinin başarısı ise satış miktarı, beklenenin üzerinde kar gibi faktörlere bağlanabilir. Bazı yöneticiler için de özel değerlendirme standartları belirlenebilir. Örneğin, kayıp işgücü için bir sınır saptanabilir ve bu sınır, yönetici değerlendirmede kullanılabilir.<sup>89</sup>

Disiplin sorunu yaşatan iş gören davranışlarının bazıları (iş yerinden izinsiz ayrılma gibi) liderlerin başarı faktörlerini olumsuz etkileyebilir.

İş görenlerin yönetime karşı çeşitli nedenler ile direnmeleri sonucu elde edilecek bilgiler de liderlerin değerlendirilmesinde ele alınabilir. Sonuç olarak tarım ve sanayi sektöründe objektif değerlendirme yöntemleri daha rahat kullanılabilir. Çünkü somut verilere dayanan elde edilen çıktılar (üretim) kişinin başarı göstergesidir. Örneğin kişinin ürettiği yarı mamül yada mamül sayısı gibi göstergeler başarı göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Bütün bunların yanında TSK'da da bu konunun (objektif değerlendirme kriterleri) performans ölçümüne dahil edilip edilemeyeceği irdelenmelidir. Özellikle alt seviye liderler için; belirli aralıklarla yapılan ve birliğin atış, spor ve eğitim konularında denetlenmesi sonucunda oluşan birlik puanları belirli ölçülerde ve oranlarda liderlerin sicil puanlarına dahil edilebilir. Bu durumun sağlayacağı en büyük fayda şöyle izah edilebilir. Bilindiği gibi birçok NATO üyesi ülkede olduğu gibi TSK'da da liderler öncelikle birinci sicil amirleri sonra da sıralı amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Bu coğrafi olarak çok dağınık bir şekilde yerleşmiş birlikler bazında "her ne kadar belirlenmiş standartlar ülke ve tüm birlikler çapında aynı da olsa" değerlendirme ve kanaat farklılıklarına yol açılabilir. Halbuki merkezi olarak görevlendirilmiş denetleme heyetlerinin yapacakları değerlendirmeler çok daha objektiftir. Çünkü bu heyetler bütün birlikleri değerlendirmekte ve dışarıdan bir bakışla daha objektif yargılara varabilmektedirler. Öyleyse liderlerin önemli ve tartışmasız çabaları sonucu oluşmuş birlik başarıları yine bu liderlerin sicillerine belirli oranlarda etkide bulunmalıdır. Bir karşı düşünce olarak dağılmış bütün bu birliklerin insan ve malzemedan oluşan sistemlerinin

<sup>89</sup> Yılmaz, s.20

aynı kalitede olamayacağı, görev, coğrafi bölge, tesisler, sosyal imkanlar gibi birçok sebebin ve diğer değişkenlerin kontrol dışı olarak sistemi etkileyebileceği söylenebilir. Bu kontrol dışı değişkenler de direkt olarak birlik başarısını etkileyecektir, objektifliğe gölge düşürecektir.

Kişilerin organizasyona katkıları olan özel yeteneklerinin ve bireysel olarak ayırt edici hususların da sicil sistemine daha yüksek oranlarda dahil edilmesi ayrı bir tartışma konusu olabilir. Örneğin, yabancı dil bilgisi, fiziki yetenek, mesleki bilgi vs. Bu tip yeteneklerin daha fazla oranlarda sicilleri etkilemesi elbette objektifliği arttıracaktır. Fakat diğer yandan en azından bazı yetenekler için fırsat eşitliğinden söz etmek mümkün değildir.

### **1.Lider Niteliklerinin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri**

Lider, görevlerini; planlama , yöneltme, uygulama, kontrol çalışmalarını yerine getirmek için, işletme performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almak zorundadır. Ölçüm ve denetim sistemleri yönetimin bu gereksinimini sağlıklı olarak karşıladıklarında liderin grup ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

Alışlagelmiş klasik ölçüm sistemlerinin çoğunda işletme performansı çok dar boyutlarda ölçülmektedir. “Daha az maliyetle daha çok üretim” ya da “üretim ve üretim kaynaklarının verimini arttırmak ” olarak tanımlanabilen verimlilik günümüzün işletme yönetimi anlayışında örgütsel performansın boyutlarından sadece birisi olarak kabul edilmektedir.

İşletmelerde önsezi ve akılcı düşünce yeteneği gelişmiş, yaratıcı ve yeteneklerini kullanma olanağı sağlanmış tanınma ve takdir edilme isteği karşılanmış işgücünün gereksinimini ortaya çıkarmakta ve işletme çalışmalarının lideri bu anlayışta hareket etmeyi yöneltmektedir. İşletmelerde, akılcı düşünme yeteneği gelişmiş, yaratıcı yeteneklerini kullanma olanağı sağlanmış, takdir edilme isteği karşılanmış işgücüne ihtiyaç vardır. Liderler ise bu şartları sağlayacak manada gelişime ihtiyaç göstermektedirler.

Günümüzde yönetimin temel dayanağı işletmede mevcut bilgi kaynağıdır. Yönetim tüm yönetsel karar verme ve uygulamaları denetleme görevlerini yürütürken bilgilere, dolayısıyla ölçümlere bağımlıdır. Ölçüm ve denetim sistemlerinin bu gücü “ölçülemeyenin yönetilemeyeceği ” gerçeğinden gelmektedir. İşletmelerin performans yönetim sistemlerini kurarak liderlerinin ve işgörenlerin performanslarını değerlendirmeleri önem taşımaktadır.<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Dicle, s.45

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yönleltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Performans yönetimi çıktı/girdi oranı olarak ifade edilen verimlilik kavramından daha geniş kapsamlı olarak ele alınmakta ve işletme çalışmalarının nitel ve nicel yönlerden değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Örgütsel performans ekonomik ve insani boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir. İşgörenlerin, istenen örgütsel performansa ulaşmada çok önemli olan birtakım olumlu tutum ve davranışlar göstermeleri için liderlerin insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini işgörelere yansıtabilme ve aktarabilme yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Performans yönetiminin işletme düzeyinde rolü aşağıdaki noktalarda toplanabilir (8)

- a. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için örgüt içinde performans ve verimlilik anlayışını yaratmak ve sürdürmek
- b. Performans yönetiminin kontrolünü geliştirmek,
- c. Yönetimin planlama yeteneğini arttırmak,
- d. İşletmenin mevcut ve potansiyel sorunlarını erken belirleyerek gelişme
- e. Gelişme gerektiren alanları saptamak, yani GERİ BESLEME
- f. Gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu değerlendirmek ve ilgili bilgilerin tüm düzeylere iletimini sağlamak (Bu iletim eksik hususların eğitim planlarına alınması içindir)
- g. Yöneticileri ve çalışanları özendirmek, motive etmek.

Etkin lider ile beklenen sonuçları alan işletme arasında ,önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, işgören performansını olumlu yönde etkileyerek, işletmenin örgütsel başarısını arttıracaktır.

Etkin liderliğin işgören performansı üzerinde yarattığı olumlu sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>91</sup>

- a. İşgörenlerin ek beceri ve yetenekler kazanması,
- b. Kaliteye ve üretkenliğe daha çok özen göstermesi
- c. Devamsızlıktan kaçınılması,
- d. Örgütün yararlarının daha iyi gözetilmesi,

<sup>91</sup> Dicle, s.47

- e. Gelişmelere uyum yeteneğinin kazanılması,
- f. Yaratıcı önerilerin geliştirilmesine katkıda bulunulması,
- g. İletişim kolaylıklarının sağlanması,
- h. Örgüt kültürü oluşturulması ve yaygınlaştırılması,
- i. Çalışanların kayıp zamanlarının azaltılması
- j. İş ve işletmeye olan bağlılığın artması,
- k. İş doyumunun yükseltilmesi gibi noktalarda toplanabilir.

## 2. Lider Değerlendirmesinin Önemi

Örgüt amaçlarının gerçekleştirebilmesinde, etkin liderin tüm çalışanlarının gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderden yoksun bir örgüt, insan ve makina topluluğundan başka bir şey değildir.

a. İşgörenlerin performansları, içinde buldukları gruba liderlik eden yöneticilerin sahip oldukları niteliklerden etkilenmektedir. Bu etkiden olumlu yönde yararlanabilmek için işletmelerin ölçüm ve denetim sistemlerinin sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir. Böylece lider niteliklerinin, işgören performansı üzerindeki etkilerinin işletme performansına olan katkıları değerlendirilebilecektir.

b. Liderlerin performanslarının bu kadar önemli olduğu tüm organizasyonu yani insan ve makinelerden/tesislerden oluşan sistemleri direkt olarak etkilediği düşünülerek Lider Performanslarının hem ölçümü hem de geliştirilmesi her zaman ön plana alınmalıdır.<sup>92</sup>

c. Liderlerin değerlendirilmesini onların yöneticileri ve 1 nci amirleri kadar onların liderlik ettiği grup yani astlar da yapmalıdır. Aslında bir liderin değerlendirmesini onu en yakından gören astları belki de daha iyi yapacaktır. Çünkü onun verdiği her talimatta, yaptığı her konuşmada, düzenlediği her toplantıda ve bütün gün boyunca değerlendiren gözlemleyen astlardır.

Lider değerlendirmesi her durumda performans değerlendirmenin özünü teşkil etmektedir.

Yöneticilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi konusunda son on yıl içinde büyük gelişmeler olmuştur. Yönetici geliştirme programları, yöneticileri organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda bir sonraki sorumluluk basamağına hazırlamak için düzenlenmektedir. Bu

---

<sup>92</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, s.97

programların bir başka amacı da, yöneticilerin daha etkili olmalarını sağlamak ve organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeni yöneticileri yetiştirmektir.

Yönetici geliştirme programları tipik olarak, yönetim teorisi, organizasyon teorisi ve pratiği, hedef planlama ve görevlendirme, liderlik becerileri gibi konuları kapsar. Daha üst düzey yöneticiler için de, iş planlaması ve çizelgesi, yetki ve görev devri, iletişim, görüşme, eğitim, performans değerlendirmesi, güvenlik, şirket politikası, sendikayla ilişkiler, şikayet prosedürleri gibi konular seçilir.<sup>93</sup>

Geliştirme kursları çoğunlukla ders, konferans, çalışma grupları ve tartışma gruplarından oluşur. Çağdaş teknikler bu programlarda uygulamaya daha çok yer vermektedir. Bu uygulamaların en yaygın olarak gerçekleştirildiği bazı teknikler şunlardır : Davranış analizi, duyarlılık eğitimi, danışma, gruplar arası sorunların çözümü, karşılaşma toplantıları, hedef saptama ve planlama, aracılık. Hepsi de yararlı olan bu tekniklerin hangilerinin uygulama kapsamına alınacağı, organizasyona ve katılan bireylere göre değişir. İnsan kaynakları yöneticisi, uygun yöntemin ya da yöntemlerin kullanılması konusunda tavsiyelerde bulunurken, organizasyonun ihtiyaçlarını ve geliştirme çabalarının amacını dikkatle gözden geçirmelidir.<sup>94</sup>

## B. DAVRANIŞ ANALİZİ

Davranış analizi, yöneticilerin ve organizasyonların geliştirilmesinde son zamanlarda çok kullanılan bir tekniktir. Psikoterapiden kaynaklanan davranış analizi, insanların başkalarına karşı tutumlarının temelinde kendi kendilerini daha iyi anlamalarıyla sağlanabileceğini savunur. Bu konudaki temel teori kişinin kendi benliğini (bunlar ebeveyn, yetişkin ve çocuk durumları olarak adlandırılır) anlamasının başka insanları daha iyi anlamasını sağlayacağı, bunun da karşılıklı anlayışı güçlendireceğidir. Amacı, insanların daha güvenilir, samimi, duyarlı ve saygı değer kişiler haline gelerek başkalarıyla başarılı ilişkiler kurmasıdır. Böylece kişi, kendi kendisini daha iyi anlar ve kendine daha çok güvenir. Uygulandığı gruplar içinde bu teknik çok popülerdir. Organizasyon içinde ortaya çıkan pek çok durumda, davranış analizi tekniğinin yöneticilere başka türlü de davranabileceklerini hatırlatarak çok yararlı sonuçlar verdiği görülmüştür.<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Dicle, s.126

<sup>94</sup> Bildirici, s.47

<sup>95</sup> Bingöl, s.133

### C. DUYARLILIK EĞİTİMİ

Bu yöntemde, yöneticiler üç günle üç hafta arasında bir süre için iş yerinden ayrı bir yerde toplanıp kendi kendilerini ve başkalarını daha iyi anlamalarını sağlayan çalışmalar yaparlar. Bu toplantılarda çeşitli konular tartışılır, kişisel durumlar analiz edilir ve bazı tipik durumlar yeniden canlandırılır. Bu çalışmaların amacı, insan ilişkileri ile ilgili bazı durumlarının önemini anlaşılmasıdır. İş yerinden uzakta geçirilen zamanın yarısında, önceden hiç bir gündem ve prosedür saptanmadan gerçekleştirilen toplantılarda duyarlılık eğitimi görülür. Topluluk kendisini, amaçlarını, normlarını ve prosedürlerini kendisi tanımlamaktadır.

Bu toplantıları bir uzman yönetir ve katılanları sürekli olarak deneyimlerini aktarmaya teşvik eder. Bunun amacı, çeşitli davranışların çalışanlar üzerindeki etkisini göstermektir. Toplantılarda ayrıca, karar verilirken mutabakata varmanın ve yöneticiler arasındaki işbirliğinin önemi sergilenir. Bu yöntemin etkili sonuçlar vermesi, gruba katılanların karşılıklı güvenine ve samimiyetine bağlıdır. <sup>96</sup>

### D. DANIŞMA

Danışma, organizasyon dışından getirilen bir uzmanın; meslektaşlar arasındaki ilişkiler, rol dağılımı, iletişim güçlükleri, sonradan ortaya çıkan dinamiklere karşı direnme, otorite karşısında duyulan sıkıntı gibi bir çok sosyo-psikolojik sorunun çözümüne yardımcı olmasıdır. Danışma sürekli olarak baş vurulan bir yöntemdir. Açık tartışmayı ve duyguları ifade etmeyi cesaretlendirilir. Bu uygulamaya katılanlar, duygularını hemen açığa vurmalarını ve başkalarının davranışlarını anlamaya çalışmaları için teşvik edilir. Katılanların müdahaleleri, insanların birbirleri ile ilişkiye girmekten kaçındıkları durumları gösterir. Danışma yöntemi, organizasyon içindeki etkili ve etkisiz ilişkiler üzerine çabuk bilgi sahibi olunmasını sağlar. <sup>97</sup>

### E. GRUPLAR ARASI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜ

Bu yöntemle, gruplar arasındaki sağlıksız rekabeti azaltılması yada gruplar arasında yetkilerin çığnenmesi gibi konularda çıkan anlaşmazlıkların giderilmesi için, böyle sorunların

<sup>96</sup> Yalçın, s.77

<sup>97</sup> Bildirici, s.48

görüldüğü gruplar bir araya getirilir. Bu sorunlar, birlikte çalışan fonksiyonel gruplar (satış ve mühendislik, uygulama ve planlama, iş görenler ve yöneticiler gibi) arasında yada iki organizasyonun birleşmesi sonucunda farklı organizasyonlardan gelenler arasında yaşanabilir.<sup>98</sup>

## **F. KARŞILAŞMA TOPLANTILARI**

Bu, ortada bir sorun olduğu zaman uygulanan bir sorun çözme mekanizmasıdır. Organizasyondaki bütün yöneticiler bir araya gelir, sorun ve bu soruna yol açan tutumlar ortaya çıkarılır ve çözüm yolları bulunarak bu yönde görev paylaşımı yapılır.

## **G. HEDEF SAPTAMA VE PLANLAMA**

Bu yöntemle, yöneticilerle çalışanlar ikili yada gruplar halinde bir araya gelerek mevcut performansın düzeltilmesi konusunda hedefler saptayıp planlar yapar. Hedef saptama (yada hedeflere göre yönetim) organizasyonun yaşam tarzı haline gelir.<sup>99</sup>

## **H. ARACILIK**

Bu yöntemle, insanlar arasındaki çözümü güç sorunların çözümü için bir uzmana başvurulur. Danışma yöntemine benzese de ondan farklıdır. Burada iki kişi yada grup arasında bütün çabalara karşın giderilemeyen bir sorun söz konusudur. Uzman sorunun hangi noktalarda kendini gösterdiğini gözler, sonra gerekli tavsiyelerde bulunur.<sup>100</sup>

## **I. HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM**

Hedeflere göre yönetim (HGY) tam olarak bir geliştirme tekniği değildir. Daha çok, bunu felsefe olarak benimsemiş bir organizasyonu sürekli olarak uyguladığı bir yönetim sistemidir. Planlamayı, standartları saptamayı, çalışanları motive etmeyi ve performanslarını değerlendirmeyi içerir.

---

<sup>98</sup> Bildirici, s.49

<sup>99</sup> Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, s.119

<sup>100</sup> Başaran, s.135

Modern HGY kavramını 1950 lerin ortasında Peter Drucker ortaya atmış, o zamandan beri de popüler bir yönetim metodu haline gelmiştir. Yöntemin bir çok uyumlu yönü varsa da, bütün organizasyonlarda her zaman uygulanamaz. Gerçekte sadece kısa dönemli hedeflere varılmasını kolaylaştıran bir yöntemdir. Kendi başına bir amaç değil, organizasyonun amaçları yönünde kullanılan bir araçtır. Yöntemi eleştiren bazı kişiler bunun esnekliği önlediğini ve insanlar arasındaki bazı farkları göz önüne almadığını söyler.

HGY bir biriyle ilişkili iki varsayıma dayanır. Bu varsayımdan birincisi, bir amacı benimseyen bir insanın o amaç doğrultusunda daha çok çaba göstereceğidir. İkincisi ise, bir amacın gerçekleşebileceğini gören birinin o amaç için elinden geleni yapacağıdır. HGY yi savunanlar, bu iki koşul sayesinde açıkça ifade edilmiş amaçlara daha kolay varılacağını savunur.<sup>101</sup>

HGY'nin temel görüşlerinden biri şudur : insanlar gerçekçi ölçütlerle ve ulaşılabilecek standartlarla değerlendirilmeyi tercih eder. Bu yönetim felsefesi uygulandığında, çalışanlarla yöneticiler iş birliği yaparak belli bir dönem için hedefler saptar. Genellikle 3 ila 6 ay arasında olan bu dönemin sonunda yönetici ile çalışanlar tekrar bir araya gelerek dönem içindeki performansı değerlendirir. Bu değerlendirmede kullanılan ölçütler gene birlikte saptanır.

HGY'de hedefler normal olarak, satış yada üretim hacmi, masraflar, kar marjı gibi nicel terimlerle ifade edilir. Ama özellikle hizmet sektöründeki işlerde nitelik bakımından ifade edilmiş hedeflerde saptanır. Bütün organizasyonlarda hedef ve ölçüler bireyler temelinde saptanır. Hedef saptama sürecinde, performansın yükseltilmesi için elde bulunan olanaklar da araştırılır.

HGY insan kaynaklarını geliştirme bağlamında da uygulanabilir. Yönetim literatüründe “performans değerlendirmesi” ve “performans standartları” da denen HGY'ye, insan kaynakları alanına uygulandığında “performans planlaması” ya da “performansın gözden geçirilmesi” de denir. Bu yöntemin bir organizasyona yerleştirilmesi, iki ile beş yıl arasında süre ister. Şekil 15'de yöntemin dinamikleri ve temel varsayımları görülmektedir. Bunların yöntemden etkilenecek bütün elemanlar tarafından iyice anlaşılması gerekir.

Performans planlamasında yöneticilerle elemanı arasındaki ilişkiler şu seyri izler.

- İkisi birlikte, elemanı sorumluluklarını ve geçmiş performansını gözden geçirir.
- Elde edilen veriler ışığında, gelecek dönem için temel ve tali hedefler saptanır.
- Tartışmalardan sonra, gerekli düzeltmeler yapılır,

---

<sup>101</sup> Uyargil, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, s.55

- Yönetici saptanan hedefleri onaylar ve organizasyonun elemana bu hedeflere ulaşma çabasında saplayabileceği yardımları ortaya koyar.

Dönem sonunda yönetici ile eleman tekrar bir araya gelerek, elde edilen sonuçlar temelinde elemanın performansını değerlendirir. Böylece aynı süreç yeniden başlar. Organizasyonda ücretlerin yeniden ayarlanması zamanı yaklaştığında, biçimsel bir görüşme tarihi saptanır. HGY uygulamasının başarısının anahtarı esnekliktir. Değişen koşullara göre plan yeniden düzenlenmeli, böylece iş görenlerin her zaman erişilebilir hedeflere doğru ilerlemesi sağlanmalıdır.

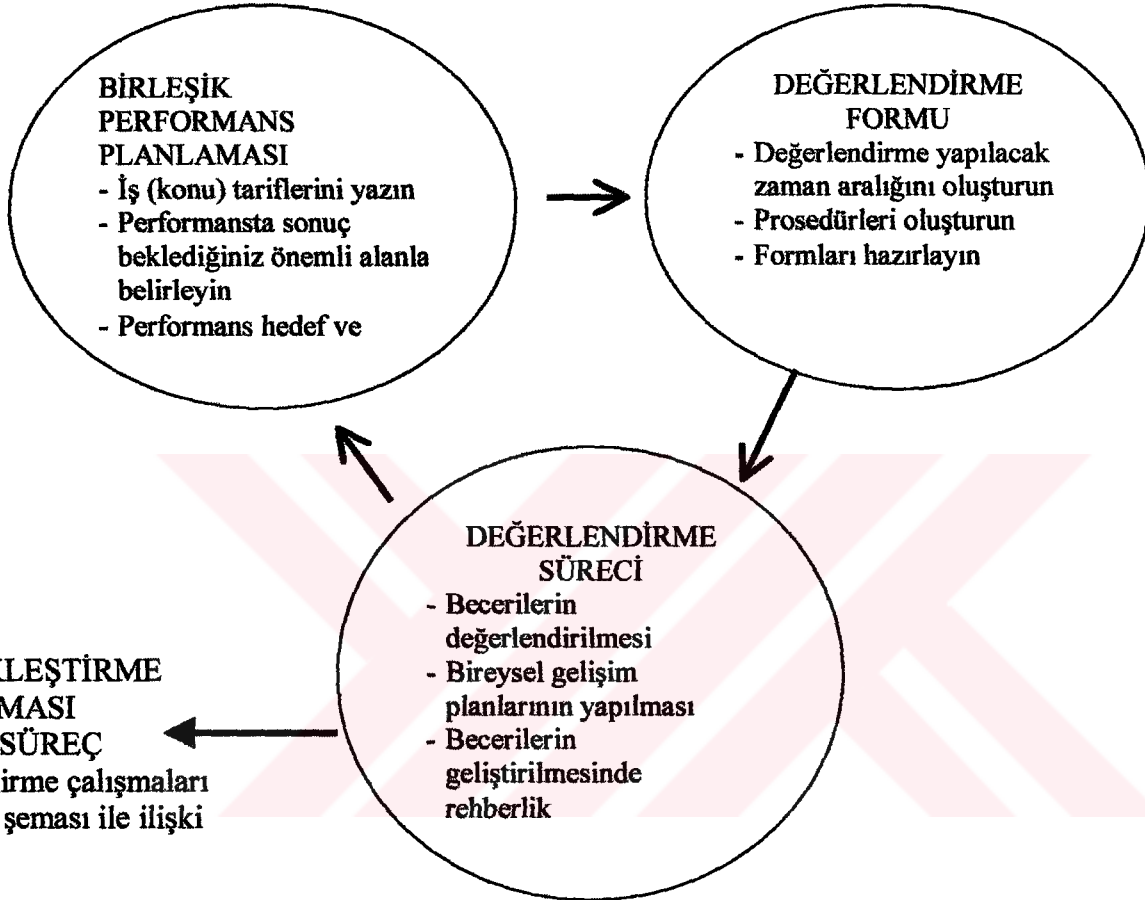
HGY'nin başlıca avantajlarından biri, çalışanların kendini yönlendirme kabul görme, yeni deneyimler edinme ve saygı görme ihtiyaçlarına cevap vermesidir. Gerektiği gibi ve düzenli bir şekilde uygulandığında HGY çalışanları işlerini daha iyi yapmak için yeni yollar bulmasını sağlar. Kendi işleri ile ilgili standartların saptanmasını ve değerlendirilmesine katılmaları öz saygılarını yükseltir. Ayrıca, kendileri için çalıştıklarını hissetmeleri elemanların daha büyük bir çaba göstermelerini sağlar. <sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Palmer ve Winters, İnsan Kaynakları, ss. 122-126

**EMEL KONULAR**

- Organizasyonun (birimlerinin) analizi ile başlayın
- Verimliliği ölçün
- Bir ödeme şeması çıkarın(iç/dış eşitlik)
- Ücretleri organizasyona yapılan katkıya göre saptayın
- Danışmaya dayanan, gelişmeye yönelik bir yaklaşım geliştirin
- Yöneticilere iyi performansı ödüllendirme yetkisi verin
- Yöneticilerin esnek davranmasına izin verin



Şekil:15 Yöntemin Dinamikleri ve Temel Varsayımları

Kaynak:Palmer, Winters, **İnsan Kaynakları**, s.128

## İKİNCİ BÖLÜM

### TSK VE BAZI NATO ÜLKE ORDULARININ SİCİL SİSTEMLERİ

#### I. TSK'DA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

##### A. TSK'DA SİCİL ALAN PERSONELİN NİTELİK VE NİCELİK OLARAK ÖNEMİ (SİCİL SİSTEMİ EŞİTTİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME)

###### 1. TSK'nın Halihazır Personel Durumu

Dünyanın sayıca en büyük orduları arasında yer alan Türk Silahlı Kuvvetleri eğitimi, silah ve teçhizatı ve moral gücüyle de dikkat çekici seviyededir.

2000 yılı itibariyle toplam mevcudu 900.000'i aşan TSK'nın Sb/Astsb mevcutları toplamı yaklaşık 115.000 civarındadır.<sup>1</sup> Bu miktarlarla Barış kadrosunu %90 üzerinde karşılamaktadır. Görüldüğü gibi Türk Silahlı Kuvvetleri sicil sistemi, yedek subay ve uzman erbaşların da katılımıyla 165.000 kişiden fazla personelin dahil olduğu Türkiye'nin en büyük performans değerlendirme sistemidir.

---

<sup>1</sup>Selami TÛTÛNCÛOĞLU, "Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Yapısı Nasıl Olmalıdır?" (Yayınlanmamış bitirme tezi, İstanbul: Harp Akademileri, Haziran 2000), s.A-1

## 2. TSK Sicil Sisteminin Nitelik Olarak Önemi

Subay/Astsubay sicil yönetmeliklerinde de söylendiği gibi sicil belgelerinin dolayısıyla sicil sisteminin amacı; “personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamaya ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle silahlı kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemeye yarar. Ayrıca bu belgeler şahsa ve eğitim sistemine geri besleme sağlar”<sup>2</sup> şeklinde ifade edilmektedir.

Açıkça belli olduğu gibi Türk Milletinin gözbebeği TSK'nın komuta zincirinin düzenlenmesi çok ama çok önemli bir iştir. Yüksek seviyedeki işleri yapabilecek yetenekte personelin diğerleri arasından sıyrılıp çıkması kadar; şahsa ve eğitim sistemine sağlanan geri besleme sayesinde alt seviye liderlerin de yukarıdan gelecek emirleri %100 doğrulukla uygulayıp uygulatabilmesi de uygulamada tüm organizasyonun “gerçekçi” bir başarıya koşmasına neden olacaktır.

Daha önemlisi günümüz muharebe sahalarında mevcut doktrinleri çok iyi uygulamayla kalmayıp onlara gerekli yenilikleri ekleyebilen yaratıcı zeka sahibi liderlere ihtiyaç vardır. Muharebe ortamı arka arkaya verilen kararlardan ibarettir. Yüksek seviyedeki stres ortamında verilecek yanlış kararın sonuçları ise ölümcül olacaktır.

Öyleyse sicil yönetmenliğinde geçen “yüksek seviyedeki işleri yapabilecekleri meydana çıkarma” dan sadece barışta değil muharebe ortamında da en küçük birlikten en büyüğüne kadar bütün nitelikli liderlerin görev başında olmasını anlamalıyız. Böylesine önemli bir görevi ifa eden TSK Performans Değerlendirme Sistemi yani sicil sistemi başlı başına ele alınıp incelemeye değer bulunmaktadır.

## B. TSK'DA SİCİL SİSTEMİNİN TARİHÇESİ

### 1. 1826 – 1950 Dönemi

Türk Silahlı Kuvvetlerinde görevli personelin terfileri; Cumhuriyet tarihinde ilk olarak, 1826 yılında 863 sayılı “Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi Kanunu” ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre terfi için kıdem ve ehliyet esas alınmıştır.

---

<sup>2</sup> Sb/Astsb Sicil Yönetmeliği, Ankara: Genelkurmay Basımevi, 1998, s.6 madde 19

Ehliyet sicil ile tespit edilmiş ve sicilde kanaat yöntemi uygulanmıştır. Her sicil üstü, edindiği kanaate göre maiyeti hakkında; personelin bulunduğu görevi başarı ile yaptığı ve üst makam görevini de yapabileceği veya yapamayacağını yazmakla yükümlüdür. Bu şekilde sicil verme yöntemine en iyi örnek, Mustafa KEMAL'in 2 nci Kor.K.Alb.İsmet'e verdiği (EK-A) ayrılış sicilidir.

Bu sicil ve değerlendirme sistemi Cumhuriyet öncesinden gelen geleneğin bir uzantısıdır ve 1926 yılında yasal hale getirilmiştir.

863 sayılı Kanun; 1942 yılına kadar çeşitli değişiklikler yapılarak uygulanmış ve 1942 yılında 4273 sayılı kanunla yenilenmiştir.

Bu kanunun 18 nci maddesi gereğince 1945 yılında Ordu Sicil Yönetmeliği çıkarılmıştır. Bu yönetmelikte, terfi için esas olan yeterliğin sicille tespit edileceği; sicillerin, her işin yetkilisine verilmesi ve yüksek emir/komuta kademelerini düzenleme amacına hizmet edeceği belirtilmiştir.

Ayrıca kıt'adan veya kıt'a hizmeti sayılan görevlerden üst makam görevini yapan sicili alanların terfi edebileceği hükmü getirilmiştir.

Yüzbaşı rütbesine kadar olan sicil üstlerinin maiyeti hakkında not tutma esası getirilmiş, tutulan bu notlar ek olarak sicil belgelerine ilave edilmiştir.

Sicil belgelerinde niteliklere göre kanaat esası uygulanmıştır. Nitelikleri ise; genel nitelikler ile her sınıf,rütbe ve makama uygun nitelikler şeklinde ayrılmıştır. Bu sistem 1950 yılına kadar uygulanmıştır.

## **2. 1950 – 1963 Dönemi**

20 mart 1950 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren 5611 sayılı kanun ile terfi kanununun bazı maddeleri değiştirilmiş ve bazı maddeler ilave edilmiştir. Bu kanunla; rütbe bekleme süreleri, kıt'a hizmet süreleri ile ilave kıdem verilme esaslarında değişiklik yapılmıştır. Yeni duruma göre 1954 yılında Ordu Sicil Yönetmeliği yeniden hazırlanmış ve ilave olarak terfi şartlarına "Mevcut kadrolarda açık bulunması ve ferdi muvazenesini sağlayan mahdut nispetleri dahilinde olması şarttır," hükmü getirilmiştir.

Bu değişiklik ve ilavelere göre 1954 yılında Ordu sicil yönetmeliği de yenilenmiştir. Bu yönetmelikte ise, her sınıf için kıt'a yerleri belirtilmiş, kıt'a kadro görev yeri olmayan sınıflar için de kıt'a sayılabilecek görev yerleri tespit edilmiş ve terfide kıt'a görevi yapmış olma zorunluluğu getirilmiştir.

Sicil üstleri tarafından verilen olumlu ve yüksek bir sicil nedeniyle üst rütbe ve makama terfi ettirilen bir personelin;o makam ve rütbe hizmetinde yeterli olmadığı anlaşılır ise ; veya bir personelin üst rütbe ve makam için gerekli bütün nitelikleri taşıdığı halde verilen olumsuz sicil nedeni ile emsallerinden geç terfi etmesine neden olursa; o sicil üstleri görevi kötüye kullanmaktan sorumlu tutulmuştur.

Ordu sicil yönetmenliği;1963 yılına kadar yapılan değişiklikleri ihtiva edecek şekilde 24 aralık 1963 tarihinde yeniden yayımlanmıştır. Değişiklikler; esaslar bakımından değil, Gnkur.Bşk.lığı bağlantısının M.S.B.lığından çıkartılıp Başbakanlığa yapılmasından kaynaklanmıştır.

### 3. 1963 – 1998 Dönemi

1962 yılında subay terfi kanunu yeniden hazırlanarak, tasarı TBMM'ne sevk edilmiştir. Tasarı; 1963 yılında Milli Savunma Komisyonunda görüşülürken, Devlet Personel Dairesi tarafından hazırlanan ve Bakanlar Kurulunun da kabul ettiği personel politikasına , tasarının intibakını sağlamak ve gelişmiş bir sistem ortaya çıkartmak maksadıyla tasarı,hükümet tarafından geri çekilmiştir. Anılan tasarı, sadece subay terfileri ile ilgili dar kapsamlı bir tasarı idi. Oysa ikinci dünya savaşı ve sonrasındaki gelişmeler, silahlı kuvvetlerde görevli personeli ilmi esaslara dayalı rasyonel usullerle sevk ve idaresini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle; batılı ülkelerin uygulamaları da dikkate alınarak yeniden hazırlığına başlanan personel kanunu tasarısı, subay ve astsubayların mesleğe girişlerinden itibaren sınıflandırılması, eğitim ve terfileri, mali hükümleri, sosyal hakları ve taltiflerini kapsayan daha kapsamlı ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde hazırlanarak 27 Temmuz 1967 tarihinde kabul edilmiştir. Bu Kanunla; önceki kanunlarda yer alan konulara ilave olarak yeterlik grupları ve değerlendirme kurulları gibi yenilikler getirilmiş , ancak uygulanamamıştır. Ayrıca bu kanun ile ; sınıflandırma yetiştirme, atama,terfi,yetki ve sorumluluk, taltif, maaş, tazminat ve ödenekler ile diğer özlük hakları esasa bağlanmıştır. Müteakiben uygulanamayan bölümler çıkartılmak suretiyle son şeklini almıştır. Kanuna uygun olarak 1968 yılında yürürlüğe giren sicil yönetmenliği de, kanunda yapılan değişikliklere paralel değişikliklerle şekil almıştır. Bu değişikliklerin en önemlileri, subay ve astsubayların otomatik terfi sistemini kaldıran Terfide Baraj Sistemi ile ilgili değişikliklerdir. Bu durumla birlikte 21 Ocak 1972 tarihinde ve 14079 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan subay ve Astsubay Sicil Yönetmenliği ile uzun bir süre herhangi bir değişiklik olmamış sadece "Terfide Baraj Sistemi" konusu

incelenmiş bu konuda yapılan değişiklik 31 Aralık 1992 tarihinde “Anayasa Mahkemesi” tarafından iptal edilmiştir.

Son olarak halen uygulamada olan Subay Astsubay Sicil yönetmenlikleri 01 Aralık 1998 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.<sup>3</sup>

## **C. 1998’DE YAPILAN SON DÜZENLEME İLE TSK’DAKİ SİCİL SİSTEMİNİN YÜRÜRLÜKTEKİ HALİ**

### **1. TSK Sicil Yönetmeliğinin Amacı**

“Sicil sistemi sb/astsubayların rütbe terfi, rütbe kıdemliliği, kademe ilerlemesi, TSK’dan ayırma işlemlerini ve bunların ayrıntılarını düzenler.”<sup>4</sup>

Asıl amacı ise; “personelin yeteneklerini görevdeki başarı derecelerini saptamak, dolayısıyla her işi yeterli olana vermek, yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkartmak ve bu suretle Silahlı Kuvvetler Komuta zincirini düzenlemektir.”<sup>5</sup>

Başka bir amaç ise Şahsa ve Eğitim Sistemine geri besleme sağlamaktır.<sup>6</sup>

### **2. Sicil Belgelerinin Bölünmesi**

#### **a. Temel nitelikler bölümü :**

Bu bölüm her subayda/astsubayda mutlaka olması gerektiği değerlendirilen nitelikleri ihtiva etmekte olup, nota tahvil edilmez. Bu niteliklerde zaafiyet görülmesi halinde yapılacak inceleme ve takibi müteakip personelin TSK’dan disiplinsizlik veya ahlaki durum nedeniyle ayrılması sağlanır.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Yusuf Yavaş, “TSK sicil sisteminde personelin daha objektif ve daha adil olarak değerlendirilebilmesi için ne gibi değişiklikler yapılmalıdır”, (Yayımlanmamış Bitirme Tezi , İstanbul: Harp Akademileri, 1995), ss.3-5

<sup>4</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.1

<sup>5</sup> İsmet Polatcan, TSK İç Hizmet Kanunu, Personel Kanunu, Askeri Ceza Kanunu ve Sb/Astsub. Sicil Yönetmeliği, İstanbul: Bayrak Matbaacılık ve yayıncılık, Ocak 2001, s.340

<sup>6</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.6

<sup>7</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.6

TSK'nın Türkiye Cumhuriyeti'nin geleceğini koruyacak en önemli kurum olması sebebiyle doğal olarak personelinin Anayasamızın Temel Niteliklerine bağlılığı ve disiplini bu bölümde sorgulanmaktadır.

General ve Amiraller için düzenlenen sicil belgelerinde bu bölüm bulunmaz.

b. Genel ve görev icra nitelikleri bölümü :

Bu bölümde, her subay/astsubaya değişik derecelerde bulunan nitelikler ile sb/astsb'ın bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek görev icra nitelikleri yer almaktadır. Bu nitelikler nota tahvil edilmek suretiyle sb/astsb'ın kendi emsalleri içerisinde ayırt edilmesine imkan sağlanır.

Bu bölümde iletişim becerisi, kendini geliştirme çabası, dayanışma ve işbirliği ruhu gibi nitelikler ve görevdeki sorumluluk duygusu, görevine bilgi ve yetenek olarak hakimiyeti v.s. sorgulanır. Personele gösterilen ve toplam Nitelik sayısının yaklaşık 1/10'unu teşkil eden görev icra nitelikleri bu bölümdedir.

c. Özel ve ayırt edici hususlar bölümü :

Bu bölümde sb/astsb'da bulunan değişik özellikler değerlendirilir ve sb/astsb'ın müteakip safahatında ve görevlendirilmelerinde diğer niteliklerle birlikte dikkate alınır. Bu bölümdeki nitelikler; Gn.Kur.Bşk.'lığı, Kuvvet K.lıkları ve Jn.Gn.K.lığına tespit edilecek esaslar doğrultusunda seçim veya atamalara yönelik olarak değerlendirilir.<sup>8</sup>

Temsil, fiziki kabiliyet, müstakil görev yapma kabiliyeti v.s. gibi özellikler burada sorgulanır.

Bu üç bölüm dışında müspet ve menfi ilave kanaatlerin yazılabileceği bir bölüm de bulunur. Böylelikle yapılacak değerlendirmenin açık uçlu olması sağlanmıştır. Fakat, aslında nitelik sayıları yüksek tutularak (30-45 arası) daha ayrıntılı bir değerlendirme yoluna gidilmiş, böylelikle standart değerlendirme kriterleri dışında fazladan kanaat yazma ihtimali en aza indirilmeye çalışılmıştır.

Bu isteği yadırgamamak gerekir. Çünkü TSK'da yaklaşık (uzman erbaşlar hariç) 130.000 kişi sicillendirilmekte (performansları değerlendirilmekte) ve bu

<sup>8</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.7

değerlendirmeler sonucu çok değişik görevlerde görevlendirilmekte sıralamalar yapılmakta ve asıl amaç olan “her işi yeterli olana vermek” fonksiyonu yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, başta bahsettiğimiz nicelik ve nitelik olarak çok önemli olan bu değerlendirme olabildiğince sayısal ve ayırt edici hale getirilmiştir. Tahmin edilebileceği gibi herhangi bir standarda bağlı kalmaksızın yazılacak kanaatleri bir puana tahvil etmek çok zor olabilecektir. Bu yüzden değerlendiriciye açıkta fazla konu bırakmayacak şekilde ayrıntılı hazırlanmış bir sicil formu TSK'nın amaçlarına çok daha fazla hizmet eder/etmektedir.

### 3. Sicil Belgelerinin Düzenlenme Şekli ve Bazı Uygulama Özellikleri

#### a. Genel hususlar:

TSK sicil formu daha önce anlattığımız performans değerlendirme yöntemlerinden “Davranışsal Beklenti Skalaları” formundadır. 1998 öncesi “Geleneksel değerlendirme Skalası” yöntemi kullanılmaktaydı.

Bir sb/astsb sicillendirilirken kuruluş bağlantısı alınarak birinci, ikinci ve üçüncü sicil üstleri belirlenir. Personelin sicilleri bir çok kamu ve özel organizasyonda uygulandığı gibi birinci sicil üstü tarafından düzenlenir. (sorumluluk ona aittir). Şüphesiz görev esnasında en çok iletişim içerisinde olunan,astın günlük eğitim ve çalışmalarını, tavır ve hareketlerini disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı diğer nitelikleri aralıksız izleyebilecek olanlar birinci sicil üstleridir. Birinci sicil üstleri yapacakları haberli ve habersiz denetlemeler, özel yazılı veya sözlü sınavlar, verecekleri özel görevler, çeşitli tatbikat ve manevralardaki tutum ve durumu ile astı olan sb/astsb'in yeterlik ve yetenekleri hakkında tam bir kanaat edinebilir. Daha üst (ikinci ve üçüncü) sicil üstlerinin kanaat sahibi olmaları şahsi becerilerine, çalışma şartlarına, kuruluş bağlantısına ve görev fonksiyonlarına bağlıdır.<sup>9</sup>

Bir sb/astsb hakkında sicil düzenlenebilmesi için; o sb/astsb ile sicil verecek amirin birlikte en az 3 ay görev yapması şart koşulmuştur.<sup>10</sup>

Daha önce de bahsedildiği gibi sicil belgelerinde o sb/astsb'in değerlendirilmesini sağlayacak nitelikler ve bu niteliklerin personelde bulunma derecesini ölçmeye imkan veren kıstaslar bulunmaktadır. (anket tipi değerlendirme formu)

Belgeler düzenlenirken haliyle personelin görev yaptığı yerin özellikleri de dikkate alınarak “görev durumu” hanesine “kıt'a da komutan” veya “diğer görevlerdedir” şeklinde

<sup>9</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.7

<sup>10</sup> Polatcan,s.347

ikili bir ayrıma gidilmiştir. Kıt'a komutanları ve diğer personel aynı niteliklerden değerlendirilir, ancak nitelik puanları (ağırlıkları) farklıdır. Örneğin; "soğukkanlılık ve kendine güven" niteliği Kıt'a da komutan olan bir sb/astsb için 10 ağırlık puanını taşıırken diğer görevlerde (karargah, kurum v.s.) 7 ağırlık puanını almıştır. Aynı şekilde planlama yeteneği için Kıt'a komutanlarına 15 ağırlık puamı verilirken diğer görevdekiler için bu nitelik 19 ağırlık puanıyla değerlendirilmektedir.

Kanımızca bu ağırlık çeşitlenmesi daha da fazlaştırılabilirdi. Çünkü diğer görevler hanesine Karargah, Kurum, Sosyal tesisler, Eğitim kurumları gibi çok çeşitli görev yerleri girmektedir. Bir eğitim kurumunda çalışan personel ile bir karargahta çalışan personel arasında görevin gerektirdiği nitelikler arasında doğal olarak bir fark olacaktır.

"Özel ve Ayırt Edici Hususlar" bölümünde bulunan "Temsil Kabiliyeti" niteliği; yurt dışı atamaları ve kurslara esas olmak üzere personelin sosyal yaşantısı dikkate alınarak doldurulur. Ayrıca, "Fiziki Kabiliyeti" niteliği; TSK Sağlık Yeteneği Yönetmeliği ve TSK Beden Eğitimi ve Spor Yönergesinde belirtilen esaslar dikkate alınarak işaretlenir, işlem yapılmaktadır.<sup>11</sup>

Birinci sicil üstleri; sicil doldurma zamanında emri altında bulunan bütün sb/astsb'ların sicillerini doldurduktan sonra Genel Görev ve İcra Nitelikleri personelin kendisine GERİ BESLEME amacıyla tebliğ edilmektedir.

İkinci sicil üstleri; birinci sicil üstleri tarafından doldurulan maiyetindeki personele ait sicil belgelerini inceler. Birinci sicil üstünün işaretlemelerinin tamamına katılıyorsa, nitelikleri işaretlemez ve diğer hususlar bölümündeki "birinci sicil üstüne katılıyorum" bölümünü işaretler ve imza bloğunu doldurur. İkinci sicil üstleri; birinci sicil üstlerinin işaretlediği niteliklerden her hangi birisine, bir kısmına veya tamamına katılmadığı takdirde aynı bölümdeki "birinci sicil üstüne katılmıyorum" bölümünü işaretler ve sadece katılmadığı nitelikleri, hiç birine katılmıyorsa tamamını işaretleyerek değerlendirmesini yapar. Değerlendirmesini müteakip sicil belgesinin fotokopisini veya suretini alır, onaylar, sicil belgeleri dosyasına koyar ve dosyayı muhafaza eder. Sicil belgesinin aslını üçüncü sicil üstüne gönderir.

Kuvvet komutanlıkları ve Jn.Gn.K.lığı personel başkanlıklarında yapılan incelemede birinci ve ikinci sicil üstlerinin değerlendirmeleri arasında sicil tam notunun %20'si veya daha fazla not farkı bulunması halinde personelin durumu Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulunda görüşülür ve bu durum problemli olarak nitelendirilir. Sonra geri

<sup>11</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.7

besleme maksadıyla diğ er sicil belgeleri incelenir yani personelin(sb/astsb) geçmiř sicil safahatına bakılır. Kurul not takdir etmez personelin sicil alma eđiliminden fazla veya dūřuk not almasının nedenlerini inceler gerekiyorsa bunları iptal eder. Sicil ūstū olamayacak personeli belirler ve atama ile ilgili birimlere duyurur.

Burada SİCİL ALMA EĞİLİMİ' nden bahsetmekte fayda vardır. Bu kavram asgari beř yıllık sicil notu ortalamasına; personelin bu sicil notlarının standart sapmasının ū katının ilavesi ve çıkartılması suretiyle tespit edilen rakamlar dahil olmak ūzere, bulunan not aralığını ifade etmektedir

Sicil belgeleri, sicil ūstlerince belirtilen işlerin yapılmasına mūteakip, en az tugay veya eşiti birlik ve kurumlar tarafından toplanarak, ilgili kuvvet komutanlıkları ve Jn.Gn.K. 'lığı personel başkanlığına gōnderilir.

Sicil belgelerinin dūzenlenme iřlemleri Sınıf Okulları mūfredatında personele izah edilir ayrıca çeřitli kılavuzlar çıkartılarak sicil belgelerinin dođru doldurulması sađlanır. Bu maksat için gerekirse konferans tūrū tanıtıcı ve ūđretici eđitimler icra edilir.<sup>12</sup>

b. Sicil belgelerinin dūzenleme ve gōnderilme zamanları:

Sicil belgeleri, sicil ūstlerince 2 MAYIS tarihi itibarıyla dūzenlenir ve gerekli iřlemlerin yapılmasına mūteakip ,en az tugay ve eřiti birlik ve kurumlar tarafından 30 MAYIS tarihinde Gn.Kur. Břk.'lıđı, kuvvet komutanlıkları ve Jn.Gn.K.'lıđı Personel Başkanlıklarında bulundurulur.

Bu tarihlere gōre dūzenlenen siciller o yılın 30 AĐUSTOS tarihinde dūzenlenmiř kabul edilir. Bu sūre içerisinde (2 MAYIS-30 AĐUSTOS)sicil ūstūnūn kanaatinin deđiřmesi veya disiplinsizlik ve ahlaki durumlar nedeniyle dūzenlenecek siciller hariç olmak ūzere ,sicil dūzenleme tarihi arasındaki sūrede, o yıl için ayrıca sicil belgesi dūzenlenmez.

Birinci ve ikinci sicil ūstlerinin verdiđi sicil notları arasında sicil tam notunun % 20 'si veya daha fazla not farkı olması halinde ūūncū sicil ūstleri de sicil verirler.

Sicil belgelerinin yukarda belirtilen tarihlerde dūzenlenememesi halinde birinci ve ikinci sicil ūstleri nitelikleri deđerlendirmeden sicil belgesinin << Diđer hususlar >> bōlūmūndeki "henūz bir kanaat edinemedim" satırında bulunan kendilerine ait kısım ile

<sup>12</sup> Subay Sicil Yōnetmenliđi, s.8

“Sicilin Veriliş Nedeni”bölümündeki “ Süresiz sicil belgesi” hanesini işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur ve kuvvetlerin personel başkanlıklarına gönderirler.<sup>13</sup>

Üç aylık görev süresini doldurmadığı için haklarında sicil düzenlenemeyenlerden ; terfi sırasında bulunmayanlar 30 AĞUSTOS terfi sırasında bulunanlar 1 TEMMUZ tarihine kadar bu süreyi dolduruyorlar ise , sicil üstlerince doldurdukları tarih itibariyle Sicil tanzim edilerek Personel başkanlıklarında bulundurulur.

Sicil belgelerini yetkili personelden başka biri açamaz, yetkili olmayanlara gösterilmez. Yani TSK sicil sisteminde tam bir gizlilik esas alınmıştır.

### c. Belge ekleme zorunluluğu:

Sicil belgelerinde Subaylarda 16 Astsubaylarda ise toplam 15 nitelik için düşük ve yetersiz puan verilmesi durumunda sicil belgesine bu durumu ispatlar nitelikte “belge” eklenmesi zorunda tutulmuştur. Burada “belge” kelimesinden mahkeme kararları, disiplin cezaları, sicil üstlerinin kanaatlerini gözlemlerini ihtiva eden tutanak ve benzeri dokümanlar anlaşılmalıdır. Ayrıca belgeler kıstasının işaretlenmesini belirtebilecek nitelikte olmalıdır.<sup>14</sup>

Belge ekleme zorunluluğu sicillerin objektifliğini artırmak için yapılmış bir düzenlemedir. Özellikle verilebilecek olumsuz puanların mutlaka objektif kriterlere dayandırılması sağlanılmaya çalışılmıştır. Böylelikle keyfiyet belirli oranda önlenmiştir. Bu uygulama daha önceki sicil sistemlerinde de mevcuttu fakat bu sicil sistemlerinde nitelik bazında değil not toplamında belirli bir yüzdenin (% 60) altına düşülmesi durumunda belge eklenmesi şeklindeydi. 1998 yılında yapılan son düzenlemeyle “Nitelik Bazında” belge ekleme zorunluluğu, sicil amirlerinin yapılan hataları sadece kendi ilgili nitelik bölümlerinde düşük puanlarla değerlendirmelerini; ilgisiz veya iyi olunan niteliklerin bundan etkilenmesini sağlamıştır. Dolayısıyla daha isabetli değerlendirme yolunda atılan güzel bir adımdır.

Şunu da belirtmekte fayda vardır ki düzenlene belgeler o sicil süresi içerisinde düzenlenmiş olmalıdır. Böylelikle geçmişte yapılan hatalı davranışların ondan sonraki sicil dönemlerinde de olumsuz etkisi önlenmek istenmiştir.

<sup>13</sup> Subay Sicil Yönetmenliği, s.9

<sup>14</sup> Subay Sicil Yönetmenliği, s.10

#### d. Sicil belgelerine Personel Başkanlıklarında yapılacak işlemler

Daha önce de belirtildiği gibi sicil belgeleri doldurulduktan sonra Gn.Kur.Bşk.'lığı, kuvvet komutanlıkları ve Jn.Gn.K.'lığı personel başkanlıklarına gönderilmektedir. Buralarda kurulan sistem gereği MERKEZİ işlemler icra edilir. Bu işlemler şöyledir;

- Sicil belgelerinin usulüne uygun olarak doldurup doldurulmadığı , sicil subaylarınca kontrol edilir. Belge eklenmesi gerekli olan durumlar için eklenen belgeler kontrol edilir, eksiklikler tamamlattırılır. Bu konuda yapılan hataların sicil tanzim edilen personelin özlük haklarına menfi yönde etki edeceği daima dikkate alınır.

- Sicil formunun bilgisayarda optik okuyucuda okutulacak kısmı , optik okuyucuda okutulur; sicil belgelerindeki optik okuyucu tarafından okunamayan bilgiler operatörler yardımıyla manuel olarak bilgisayara yüklenir.

- Bilgisayar yardımıyla sicil üstlerinin yaptığı işaretlemeler, nota tahvil edilir ve böylece sicil üstlerinin vermiş olduğu notlar bulunur. Müteakiben personelin sicil notu, bilgisayar yardımıyla hesap edilir. Kıstasların nota tahvilinde ağırlık sistemi kullanılmaktadır. Ağırlık sisteminin özellikleri yukarıda açıklanmıştır. Hesaplama ise şu şekildedir : Sicil tam notu 100'dür. Sicil tam notunun hesaplanmasında Teğmen-Albay sicil belgesindeki nitelikler nitelik ağırlıkları tam puan olan 330, 3,3'e Astsubay sicil belgesindeki nitelikler ise 280, 2,8'e bölünür. Böylelikle 100 tam puan üzerinden sicil notu elde edilir. <sup>15</sup>

- Sicil notunu bir sicil üstü vermiş ise bu üstün; iki veya üç sicil üstü vermiş ise bunların aritmetik ortalamaları o yılın sicil notunu teşkil eder.

- Birden fazla birinci ve ikinci sicil üstünün sicil vermesi halinde bu üstlerin tahvil edilen notlarının ortalaması o seviyedeki sicil üstünün notu olarak esas alınır.

Bu noktada şöyle bir soru aklımıza gelmelidir. Nitelikler için ön görülen ağırlık sicil üstleri için (birinci, ikinci ve üçüncü ) de aynı şekilde farklılaştırılmalı mıdır? İlk bakışta birinci sicil üstünün daha ağırlıklı kanaate sahip olması gerekir gibi görünse de bu husus sicil formunun özelliği ile giderilmiştir. Şöyle ki : Sicil formunu ilk dolduran birinci sicil üstüdür. İkinci sicil üstleri ise sadece birinci sicil üstüne katılmadıkları komuları farklı olarak işaretlemektedirler. Yani birinci sicil üstünün yaptığı değerlendirme üzerinden "isterlerse" yeni bir değerlendirme yapabilirler yada birinci sicil üstünün değerlendirmesine katılabilirler. Üçüncü sicil üstlerinin ise sicil düzenleyip düzenlemeyecekleri kendi isteklerine bırakılmıştır.

<sup>15</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.10 ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, s.9

Ayrıca isterlerse bu yetkilerini ikinci sicil üstlerine de devredebilirler. Kaldı ki birinci ve ikinci sicil üstlerinin değerlendirmeleri arasında sicil tam notunun %20'si veya daha fazla not farkı bulunması halinde, personelin sicili "problemlı" olarak nitelendirilmekte ve Sicil Değerlendirme ve Denetleme kurulunda görüşülmekte burada bu fark giderilmektedir. Dolayısıyla sicil üstlerinin taktir ettikleri notlar arasında zaten aşırı sayılabilecek bir fark olmamaktadır. Böylelikle uygulamada herhangi bir aksaklık olmamaktadır.

- Sicil notu %60'ın daha altında olan personel ise, (asgari) yeterlilik şartlarını sağlamıyor, kabul edilerek kademe ilerlemesi yapılmamaktadır. Burada bahsedilen "kademe ilerlemesi" devlet memurları için geçerli olan ve kabaca bir yıl daha kıdem almayı ifade eden bir kavramdır.<sup>16</sup> Kademe ilerlemesi yapamayan Sb/Astsb.ların durumları Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurullarında görüşülür. Burada personelin sicil alma eğilimine göre varsa kasıtlı veya keyfi verilen siciller incelenir ve iptal edilebilir.

- Bu işlemlerden başka yine yukarıda anlatılan Temel Nitelikler Bölümünde "B" kıstası işaretlenen Sb./Astsb.ların durumları da incelenir.

- Analiz işlemlerinin tamamlanmasına müteakip, belgeler kontrol edilir ve "personel başkanlıklarınca yapılacak işlem" bölümüne sicil üstlerinin tahvil edilen not toplamları, sicil notu ve kademe ilerlemesi yapıp, yapmayacağını yazılması ve bu bölümün ilgili sicil subayı, kısım amiri ve şube müdürünce imzalanması suretiyle sicil tekemmül ettirilir.

- Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı, Personel başkanlıkları, personelin müteakip safahatındaki atanmalarında ve belirli görevlere personel tefrikinde, "özel ve ayırt edici hususlar" bölümündeki nitelikler ile diğer niteliklerdeki başarı durumu dikkate alarak değerlendirme yapar.

Görüldüğü gibi personel başkanlıklarının bir merkezi unsur olarak sicil sisteminde hem şekil olarak uygunluk hem de bir denetleme unsuru olarak çok büyük ve önemli görevleri vardır. Bu merkezlerde azami otomasyon kullanılarak insandan kaynaklanabilecek hatalar en aza indirgenmeye çalışılmış, böylelikle zaman tasarrufu da sağlamıştır.

Bir denetleme unsuru olarak ise, birinci ve ikinci sicil üstleri arasındaki sicil farkı 20 puan ve daha fazla açıldığında ayrıca sicil notu sicil tam puanının %60'ından daha aşağıya değerlendirme yapıldığı durumlarda devreye giren personel başkanlıkları Sicil Denetleme ve Değerlendirme Kurulları vasıtasıyla, olabilecek aksaklıkları düzeltmektedir.

<sup>16</sup> Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, Tanımlar bölümü, s.2

#### 4. Geri Beslemenin Yapılması

Geri beslemenin yapılması özellikle de şahsa yapılan geri besleme ilk defa 1998 yılında uygulamaya koyulan sicil sisteminde görülmekte olup büyük bir değişiklik sayılmalıdır. Çünkü özel sayılan ve personele gösterilmeyen siciller son değişiklikle yaklaşık 1/10 oranında da olsa personel gösterilerek geri besleme sağlama yoluna gidilmiştir. Dolayısıyla bir ilk olması açısından önemlidir.

Sb/Astsb.ların o sicil yılı içerisinde durumlarını öğrenmeleri, eksikliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmeleri maksadıyla aşağıdaki esaslara göre geri besleme yapılır.

##### a. Birinci sicil üstünden şahsa :

Birinci sicil üstleri sicil belgesi tanzim etmeyi müteakip, görev performansına yönelik Teğmen-Albay sicil belgesindeki 34, 35, 36 ve 37 nci Astsubay sicil belgesindeki 31, 32, 33 ve 34 ncü nitelikleri, personele "Kişiyeye özel" olarak karşılıklı konuşma şeklinde veya diğer usullerle tebliğ edilir ve bu konuda tebellüğ belgesi tanzim edilir. Birinci sicil üstü söz konusu subay/astsubay'ın iyi olan yönlerini söyler. Kendisini daha da geliştirmesi ve hatalarını düzeltmesi için tavsiyelerini bildirir ve gelişme olup olmadığını devamlı takip eder.

##### b. Merkezden şahsa :

Sicil belgelerinin personel başkanlıklarına gelmesini müteakip bilgisayar yardımıyla nitelikler bazında analizler yapılır. Genel ve görev icra nitelikleri bölümünde herhangi bir niteliği veya bazı nitelikleri üst üste 5 yıl ve daha fazla süreli en düşük puanlı kıstasla işaretlenen Sb./Astsb'ların kimlikleri tespit edilir ve merkezden direk olarak şahıslara kuvvet komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı personel başkanlıklarınca "Kişiyeye özel" olarak yazılacak bir yazıyla personel ikaz edilir ve birinci sicil üstü bilgilendirilir. İkaz rağmen durumu düzelmeyen personel sicil değerlendirme ve denetleme kurulunca incelenir. İnceleme sonucunda personel hakkında

- Disiplin bozucu hareketlerde bulunduğu ikaz ve cezalara rağmen ıslah olmadığı,
- Hizmetin gerektirdiği şekilde tavır ve hareketlerini ikazlara rağmen düzenleyemediği için "disiplinsizlik ve ahlaki durum esaslarına göre ayırma " da olduğu gibi

ayırma işlemlerine başlanılır. Aynı yöntem ve şekilde nota tahvil edilen niteliklerin tamamından, üst üste 5 yıl tam puan aldığı tespit edilen personele de olumlu yönde tebligat yapılır.

c. Yetiştirme ve eğitim sistemine :

Kuvvet k.lıkları ve Jandarma Gn.K.lığı ile birlikler bazında yapılacak analizler neticesinde zafiyet görülen niteliklerin düzeltilmesi amacıyla ilgili Kuvvet K.lıkları ve Jn.Gn.K.lığınca eksik görülen konular, eğitim merkezleri ve okulların müfredat ve eğitim konularına dahil edilerek, eksik görülen konulara ilişkin ders, konferans ve seminerler düzenlenerek gerekli önlem alınır.

Bunlar dışında kıdem sıraları, her yıl alınan siciller dikkate alınarak yeniden tespit edilen sicil notu ortalamalarına göre yayımlanır ve personele geri besleme sağlanır.<sup>17</sup>

Bu 3 geri besleme sistemi arasında özellikle birinci sicil üstünden şahsa yapılan geri besleme uygulamada çok faydalı olabilecektir. Amaç; personelin eksik kaldığı hususları öğrenmesi ve kendini geliştirmesidir.

Buradaki önemli eksiklik ise; yapılan geri beslemenin her durumda sadece üstlerden astlara yani hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya “yönünde” olmasıdır. Halbuki günümüz muharebe ortamında ve hemen her türlü faaliyette liderlik ve lider çok önem kazanmıştır. Böyle olduğu halde, liderin kendisini en iyi gözlemleyen astları tarafından da değerlendirildiği, hatta bu değerlendirmeye yanların (eşitler) da katıldığı 360° geri besleme gibi bir yöntemin kullanılmaması büyük bir eksiklik sayılmalıdır.

## 5. Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulları

a. Kuruluşu ve teşkili :

Kuvvet K.lıklarınca ve Jn.Gn.K.lığınca hazırlanacak yönergelerde gösterilecek miktarda kadrolu personelden oluşan ve personel başkanlıkları bünyesinde yer alan “Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurullarında” Kuvvet K.lıkları ve Jn.Gn.K.lığınca uygun görülecek rütbede liyakatli personel görevlendirilir.

<sup>17</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, ss.11-12

**b. Çalışma esasları :**

Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulları, Kuvvet Komutanlıkları ve Jn.Gn.K.lığına hazırlanarak, Genelkurmay Başkanlığının uygun görüşü alındıktan sonra yürürlüğe konacak yönergelerdeki esaslara göre çalışır. Kurul öncelikle; Kuvvet K.lıkları ve Jn.Gn.K.lığı personel başkanlıklarınca, yönergelerinde belirtilecek esaslar doğrultusunda problemleri olarak nitelendirilecek sicil belgelerini, bilahare geri besleme maksadıyla da diğer sicilleri inceler. Kurul mevcut durumu değerlendirip, herhangi bir not takdirinde bulunamayacağından, çalışmalarını kuruluş bağlantısına göre yürütür. Bununla beraber değerlendirilecek personelin, kurula başkanlık eden personelden daha kıdemli olması halinde kuvvet Komutanları ve Jandarma Genel Komutanının, yetkilendireceği rütbece eşiti ve daha büyük rütbede bir başkan tayin edilmektedir.

**c. Yetki ve görevleri :**

- Kurul not takdir etmez
- Personelin aldığı sicil notunun sicil alma eğilimden fazla veya düşük olması halinde nedenlerini inceler. Kasıtlı veya keyfi verilmiş sicilleri saptar ve gerekiyorsa bunları Kuvvet Komutanı ve Jandarma Gn. Komutanının onayını müteakip iptal etmektedir..
- Sicil üstü olamayacak, kasıtlı veya keyfi sicil veren personeli tespit eder, atama ile ilgili birimlere duyurur.
- Sicil notu %60'ın altında olan, kademe ilerlemesi yapamayacak personelin durumlarını görüşür ve varsa kasıtlı veya keyfi verilen sicilleri kuvvet komutanı veya Jandarma Genel Komutanının onayını müteakip iptal eder.
- Merkezden şahsa, yetiştirme ve eğitim sistemlerine geri besleme yapmak üzere veri sağlar.
- Kasıtlı veya keyfi düzenlenmesi nedeni ile iptal edilen sicil belgelerinin, iptal gerekçelerini tutanakla tespit eder ve personelin şahsı dosyasında muhafaza edilmek üzere ilgili birimlere teslim etmektedir.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Subay Sicil Yönetmeliği, s.13

## 6. Kıdem Sıraları ve Özlük Dosyaları

Kıdem ve kıdem sıralamaları aşağıdaki şekilde düzenlenmektedir.

a. Aynı günde subaylığa nasbedilenlerin kıdem sırası

- Harp okulunu bitirenler için, harp okullarında kazanılan not ortalamasına
- Fakülte ve yüksek okulları bitirenler için, fakülte veya yüksek okullarda

kazanılan not ortalamasına göre saptanmaktadır.

b. Aynı sınıf ve rütbede aynı nasıplı teğmen, üsteğmen, yüzbaşı, binbaşı, yarbay ve albaylar bunlar gibi astsubaylar arasındaki kıdem sırası her yıl tespit edilen yeterlilik derecesine göre saptanmaktadır.

Bu maddeyle birlikte verilen siciller sonucu tespit edilen yeterlilik derecesi ki o zamana kadar alınmış sicillerin ortalaması demektir. Sb./Astsb.ların kıdem sırasında başa veya sonlara kaymasına neden olmaktadır. Bu ise uygulamada (madde 19) sicil belgelerinin amacında açıklandığı gibi personelin yeteneklerini görevdeki başarı derecelerini saptamaya dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle Silahlı Kuvvetlerin komuta zinciri düzenlemeye yaramaktadır.

c. Özlük dosyası ve sicil belgelerinin fotokopi veya suretlerinin bulunacağı yerler ve muhafaza sorumluluğu : Sb./Astsb.ların kıt'a özlük dosyası birinci sicil üstünde bulunur. Diğer özlük dosyası ise personel başkanlıklarında bulunur. ikinci sicil üstünde muhafaza edilen belgeleri dosya ataması durumunda yeni görev yerindeki ikinci sicil üstüne gönderilir. ikinci sicil üst sicil belgeleri dosyasını muhafaza eder, özlük dosyasını birinci sicil üstüne gönderir.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Subay Sicil Yönetmenliği, ss.21-23

## **D. TSK'NIN SİCİL SİSTEMİNİN ÖZEL SEKTÖRDEKİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYEN BAŞLICA FARKLILIKLARI VE BENZER NOKTALAR**

TSK.'nin sicil sisteminin gene kendi organizasyonunun yapısal ve çok temel farklılıkları tahmin edilebileceği gibi, performans değerlendirme sistemini de etkilemiştir. Bilindiği gibi çok değişik sektörde ve tüm dünyada farklı performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar örneğin, kişiler arası karşılaştırma yöntemlerinden; 360° değerlendirme yöntemlerine kadar uzanabilmektedir. Bu durumda TSK'nın sicil sistemi karşılaştırmaya çalışacağımız "özel sektördeki performans değerlendirmeye" göre çok daha spesifik, biçimsel ve belirgindir. Öyleyse "özel sektördeki performans değerlendirmeden" kastımız birinci bölümde bahsedilen performans değerlendirme yöntemlerinin herhangi bir ağırlık olmaksızın her sektörün, coğrafi konumun, ölçeğin, liderlik veya yönetim tarzı vb. değişkenlerin etkisinde dağıldığını kabul etmekten başka çaremiz yoktur. Sonuç olarak TSK sicil sistemi dediğimizde elimizde tek ve somut bir sistem mevcuttur. Özel sektördeki performans değerlendirme sistemi dendiğinde ise bahsedilen bütün yöntemlerin bir dağılımını anlamak lazımdır.

Her şey den önce TSK. bir çok kamu kuruluşu gibi kar amaçlı değildir. Temelde üretim değil hizmet sektöründe sayılabilir. Fakat bu öyle bir hizmettir ki bir ülkede üretimin yapılabilmesi için mutlaka gereklidir. (Üretim faktörleri içerisinde GÜVENLİK bulunmasa bile)

Çok farklı amaçları yanında, bu amaçları gerçekleştirmek için oluşan yapı, örgüt kültürü, biçimsellik, katı hiyerarşik teşkilat, malzeme ve aklımıza gelebilecek hemen her türlü oluşumda fahlılık göstermektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi de başta ismi olmak üzere farklıdır. Silahlı Kuvvetlerde Performans değerlendirmenin ismi "sicil sistemidir"

### **1. Maaş ve Ücretlere Olan Etki**

TSK'daki sicil sistemi maaş ve ücretleri direkt olarak etkilemez. Çalışmanın değerlendirilmesinde motivasyon unsuru olarak kilit görev kadrolarına; özendirici garnizonlara atanma, yurt dışı sürekli görevlere atanma gibi kavramlar kullanılmıştır. Kaldı ki sicil sisteminin esas amacı da bir motivasyon unsuru olmaktan çok "personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamaya ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle Silahlı

Kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemeye yarar şeklinde ifade edilmiştir".<sup>20</sup> Bu gerçek Silahlı Kuvvetlerin vazgeçilmez "etkin olma" zorunluluğunun bir sonucudur. Devamlılığın hayati öneme sahip tabiri yerindeyse "olmazsa olmaz" bir kurum olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin bekası için üst seviye liderlerinin, yüksek komuta kademelerinin ve karar mercilerinin sahipleri çok iyi seçilmek zorundadır. Bu zorunluluk sonucu; motivasyon ve geri besleme ikinci plana seçim işlevi birinci plana yerleşmiştir.

Özel sektörde ise performans değerlendirme kariyer planlama yoluyla yine de bir seçim argümanı olarak işlevini yerine getirirse de motivasyon ve geri besleme işlevleri de çok, hatta seçimden daha çok önemli sayılabilir. Birçok üretim işletmesinde parça başı sistemi ile ücretlendirme yapılabilirken, personelinin gösterdiği başarı ölçütünde maaş veya primle çalışan da çok işletme mevcuttur. Bazıları ise sabit bir ücretin üzerine yüksek performansı ödül ikramiyeleri vs. ile taçlandırmaktadırlar.

Geri Besleme amacı ise hem TSK hem özel sektörde performans değerlendirme ve sicil sistemleri için önemli amaçlardandır. Her iki dalda da farklı uygulamalarla da olsa bu işlev yerine getirilmektedir.

## 2. Açıklık – Gizlilik (Yaklaşık Sb'larda 10/11' i, Astsb'larda 9/10'u)

TSK'a sicil sisteminin önemli bir kısmı(Yaklaşık Sb'larda 10/11' i, Astsb'larda 9/10'u) gizlidir. Halbuki özel sektördeki uygulamalarda genel olarak açık sicil yöntemi benimsenmiştir. Gizliliğin, Silahlı Kuvvetler sicil sisteminde görevlerin ve kuvvetli hiyerarşinin bir sonucu olduğu ilk olarak akla gelse de geri besleme için önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu yüzden niteliklerden görev icrası ile ilgili olanlar personele gösterilmeye ve eksiklikleri ile iyi tarafları anlatılmaya başlanmıştır. Diğer genel nitelikler ise hala gösterilmemektedir. Bu konunun avantajları ise düşük sicil verme durumunda üstün bunu üstünün kişiliğine bağlamaması,; üstün personeli ile karşı karşıya gelmemek için aslında hak etmediği halde personele yüksek sicil vermesini önleme sayılabilir. Özel sektörde ise çoğunlukla hatta tamamen açıklık ilkesi benimsenmiştir. Değerlendirilenlere hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın sadece olumsuz yanları değil başarılı oldukları yönlerde bildirilir. Açık sistemin en önemli ve üstün tarafı demokratik bir yöntem olması ve katılımcı olmasıdır. Kişilere eksikliklerini görme ve bunları tamamlama imkanı verir. Ayrıca açık sistem personelin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olan bir yöntem olmaktadır. İş tatmini dolaylı

<sup>20</sup> Subay Sicil Yönetmeliği,s.6

olarak verimlilikte artış demektir. Benimsenerek, sevilerek ortaya konacak bir iş, nicelik ve nitelik olarak daha doyurucu olacaktır.<sup>21</sup>

### 3. Nitelik ve Nicelik Farklılıkları

TSK sicil sistemi nitelik ve nicelik açısından diğerlerinden çok farklıdır. (Daha önemli ve dikkat edilmesi zorunludur.) Herhangi bir özel şirketteki verilebilecek yanlış sicil veya yapılabilecek yanlış bir değerlendirme verimsizlik, maliyetlerin artması vb. sonuçlar doğurabilir. Fakat TSK'da öyle bir durum emir ve komutanın ehil olmayan ellere geçmesi dolayısıyla ulusal güvenliğin tehlikeye düşmesi gibi korkunç sonuçlar doğurabilir ki bu nitelik olarak büyük bir farklılıktır.

Nicelik olarak ise daha önce de belirtildiği gibi TSK'da yaklaşık 166.000 kişi sicillendirilmektedir<sup>22</sup> ve bu sicil alan personel insan ve materyallerden oluşan çok büyük bir karma sistemi yönlendirmektedir. Yani üst orta ve alt kademelerden oluşmak üzere liderler sicillendirilmektedir. Halbuki, herhangi bir özel şirkette en azından Türkiye'de, bu büyüklükte bir personel için sicillendirme yapılmamaktadır.

Sayı olarak daha büyük bir gruba sicil verilmesi her şeyden önce daha fazla biçimsellik ve tek formata uyma zorunluluğu getirmektedir. Daha az kanaat kullanma da önemli bir farklılıktır. Çünkü kanaat demek (metin şeklinde) nota tahvil zorluğu demektir. Nota tahvil edilemeyen düşünceler ise merkezi değerlendirme birimleri için birçok zorluğu beraberinde getirir.

### 4. Format Farklılığı ve Benzer Noktaları

TSK sicil sisteminde yer alan formatın özellikle kimlik bilgileri bölümü daha geniş tutulmuştur. Bu sayının çokluğu ve personelin çok değişik coğrafi bölgelerde çalışıyor olması ve yapılan görevlerin çeşitliliğindedir. Özel sektörde ise bu kadar ayrıntılı kimlik bilgilerine gerek yoktur. Çünkü nispeten az sayıda kişinin değerlendirmesi yapılmaktadır.\*

Format benzerliği olarak da belirli ağırlıklandırılmış niteliklere puan verilmesi veya anket tipi sorularla niteliğin sorgulanması gibi formatlar özel sektörde de kullanımdadır.

<sup>21</sup> Dicle, s.37

<sup>22</sup> Selami Tütüncüoğlu, s.A-1 (Subay 32.000, Astsubay 83.000, Yedek subay 15000, Uz.Erbaş 36.000)

\*Bakınız EK-G DigiTürk Performans Değerlendirme Formu

Bunların yanında özellikle “amaçlara göre yönetim” prensiplerine göre değerlendirme yapan şirketlerde dönem başında yönetici ve personelin birlikte belirlediği birtakım amaçları ve bunlara ne kadar ulaşıldığını gösterir formatlar da çokça kullanılmaktadır. \* TSK’da ise benzer şekilde yapılan göreve göre ağırlıklandırılmış nitelikler karşısındaki anket tipi kıstaslara göre işaretlenmektedir. \*

### **5. Karşılaştırma Yönteminin Kullanımı**

Kimi özel şirketlerde personelin karşılaştırılması suretiyle yapılan değerlendirmelere karşın TSK’da karşılaştırma ve personelin birbirine oranla nisbi sıralaması yöntemi hiçbir dönemde kullanılmamış halihazırda da kullanılmamaktadır. Karşılaştırma yöntemi yıkıcı rekabete yol açabilir. Böyle bir rekabetin aksine Türk Silahlı Kuvvetlerinin derin bir arkadaşlık ve birlik beraberlik ruhuna ihtiyacı vardır.

### **6. Fiziki Yetenek**

TSK sicil formunda personelin bedeni yeterliliğinin değerlendirildiği bir nitelik bulunmaktadır. Bu fiziki kabiliyet MY 170-1A : Türk Silahlı Kuvvetleri Beden Eğitimi ve Spor Yönergesi ve TSK Sağlık Yeteneği Yönetmeliğinde belirtilen esasları ve standartları sağlayacak şekilde doldurulmaktadır. Fiziki yetenek, her seviyede lider için kendi seviyesine ve yaşına uygun olmak kaydıyla, Silahlı Kuvvetler için önemli bir niteliklerdir, fakat özel sektörde işin gerektirdiği bedeni hareketleri genelde işçiler yapmakta ve onlar için de etraflıca bir performans değerlendirmesi yapılmamaktadır. Beyaz yakalılar için ise, fiziki yeteneğin, (Koşu...halata tırmanma, yüksek atlama v.s....) Silahlı Kuvvetlerdeki bir alt seviye lider için olduğu kadar önemi yoktur. Bu yapılan işin gerektirdiği bir farklılıktır.

### **7. Sicil Denetleme ve Değerlendirme Kurulları**

Nitelik ve nicelik olarak daha önce de anlatıldığı gibi çok önemli ve büyük olan TSK sicil sistemi aksaklıkları düzeltmek amacıyla merkezi olarak bir otomasyon sistemi ve Sicil Denetleme ve Değerlendirme kurulları ihdas etmiştir. Bu kurulun çalışma şekli ve görevleri önceki bölümde ayrıntılı anlatıldığından burada ayrıca bir tekrar yapılmayacaktır.

---

\* Bakınız EK-G DigiTürk Performans Değerlendirme Formu

\* Bakınız EK-B ve EK-C

Özel sektörde ise bu şekilde herhangi bir kurul oluşturulması çok zor ve gereksiz görülmektedir. Değerlendirme ve denetleme kurumunun yerine getirdiği işlevi çoğu zaman üst kademe yöneticiler yerine getirmektedir. Böyle bir kurulun şirketlere getireceği maliyet de fazla olabilir.

Ayrıca özellikle Türkiye için birçok küçük ve orta ölçekli işletmede performans değerlendirme sistemi dahi olmadığı düşünülürse Silahlı Kuvvetlerin Sicil Denetleme ve Değerlendirme Kurullarının iyi kurulmuş bir sistemin unsuru olduğu fark edilecektir.

## 8. Niteliklerin Farklılıkları – Benzerlikleri

Doğal olarak görev farklılığı nedeni ile Silahlı Kuvvetlerde öngörülmuş niteliklerle özel sektördeki nitelikler arasında bir çok farklılık bulunmaktadır. Örneğin TSK için;

- Soğukkanlılık ve kendine güven,
- Hak ve adalet prensiplerine uyarlık,
- Görevdeki cesaret,
- Tertip ve düzen, kılık ve kıyafet,
- Güç şartlarda görev yapma yeteneği,
- Gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem,\* çok önemli nitelikler olabildiği halde

bu gibi nitelikler özel sektördeki şirketlerin bir çoğu için ikinci veya üçüncü dereceden önemli hatta önemsiz sayılabilecektir. Aynı şekilde özel sektördeki mesela bir pazarlama elemanı için;

- Müşteri odaklı yaklaşım tekniği,
- Pazar payını geliştirmede yapılan katkılar,
- Rakip firmaların Pazar payını ele geçirme veya bir üretim mühendisi için;
- Yeni üretim teknikleri geliştirme,<sup>23</sup>
- Düşük maliyet yüksek verim ilkelerini uygulama gibi nitelikler etkin bir şekilde

görevin mutlaka başarılması gerektiği Silahlı Kuvvetler için arka planda veya önemsiz olabilecektir.

Ama bir çok nitelik de her iki uç için ortaktır. TSK sicil formunu bir örnek olarak Digitürk Performans Değerlendirme Formu ile karşılaştırdığımızda şu niteliklerin aynı veya benzer olduğunu rahatça tespit edebiliriz;

\* Bakınız EK-B ve EK-C

<sup>23</sup> Palmer, *Performans Değerlendirmeleri* s.125

- İşbirliği ve ekip çalışması yapma yada dayanışma ve işbirliği ruhu (grup çalışması yapma yeteneği)
- Planlama ve organizasyon yada planlama yeteneği
- Problem çözme becerisi, yaratıcılığı,
- İletişim becerisi (dinleme, yazılı sözlü ifade ve ikna yeteneği) ve sosyal ilişkileri
- Analitik düşünme becerisi yada muhakeme etme ve karar verme becerisi,
- Önceliklendirme yapabilme ve zaman riayet,
- Başarma motivasyonu yada motive etme becerisi,
- Geri bildirim düzenlerini kurabilme, özeleştirme ve hatalarını düzeltme (Geri Besleme) yeteneği,
- Araştırma ve hızlı öğrenme, Araştırmacılığı, Takip ve Kontrol becerisi,
- Teknik bilgiyi operasyona uyumlu bir şekilde yansıtabilme, güncel olma, kendini geliştirme çabası, Değişim ve yeniliklere açık olma,

Bunlar ve benzeri birçok nitelik artık tüm organizasyonların olmazsa olmaz performans standartları olmuşlardır. Bu yüzden içinde “insan” olan her organizasyon günümüzde bu standartları yakalamaya çalışmaktadır.

## II. BAZI NATO ÜLKE ORDULARINDA KULLANILAN SİCİL SİSTEMLERİ

### A. SİCİL SİSTEMLERİNİN ANLATIMI

#### 1. ABD Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

“ABD subay değerlendirme sistemi; ilerlemeleri ve tayin edilmeleri açısından, en üstün niteliklere sahip olan ya da gereken niteliklere sahip olmayan subayların saptanması ve giderek artan sorumluluk gerektiren görevlere atanmaları için ordunun başvurduğu yöntemdir.”<sup>24</sup>

Subay değerlendirme sistemi, Subay Değerlendirme Raporunu kullanmak suretiyle, görev ortamındaki subay performans ve potansiyel değerlendirilmesini içerir. Okullardaki Akademik Değerlendirme Raporu, Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Seçiciler Kurulu ve personel yönetim sistemleri tarafından kullanılmaktadır.

<sup>24</sup> Davut Şahin, “ Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Sisteminde 360° Geri Besleme Yapılabilir mi? “, (Yayınlanmamış bitirme tezi, İstanbul:Harp Akademileri, 2000),ss.3-2

“Potansiyel” tanımı;daha üst sorumluluk düzeylerinde ve/veya rütbelerde faaliyet gösterebilme kabiliyetidir.<sup>25</sup>

Subayın potansiyelinin K.K.K.lığı tarafından değerlendirilmesi, bir subayın belli bir sorumluluk ya da yetki düzeyinde performans gösterebilme kabiliyetine karar verilmesidir. Sorumluluk ve yetki, her rütbedeki subay ihtiyaçları, subay yeterlilikleri ve subay performansı baz alınarak saptanmaktadır.

“K.K. Seçiciler Kurulunun değerlendirmesi, subayın tüm kariyerini kapsayan çeşitli görevlerdeki performansı belirleyen bir dizi raporu esas alır.”

ABD Sicil Sistemi; “Subay değerlendirme raporu destek formu” ve “Subay değerlendirme raporu” olmak üzere iki ayrı belgeden meydana gelmektedir.\*

#### a. Subay değerlendirme raporu destek formu

ABD Kara Kuvvetlerinde 67-8-1 Formu sicil bağlantı zincirini düzenlemek için kullanılan bir destek formudur ve bu belgeyi sicil verilen şahıs bizzat kendisi doldurmaktadır.

Bu form dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm sicil veren subayın tanımı, ikinci bölüm sicil süresi içinde sicil amirleri, üçüncü bölüm sicil verilen subayın dolduracağı kısım, dördüncü bölüm birinci ve ikinci sicil amirlerinin üçüncü bölümü inceleyerek mütalaalarını yazacakları bölümdür. Ancak, doldurmaları isteğe bağlıdır.

Bu form sayesinde personelin faaliyetleri hakkında sicil tanziminde göz önüne alınacak hatırlatma yapılmış olur.

Subay Değerlendirme Raporu Destek formu Türk Silahlı Kuvvetlerindeki nitelik belgesine benzemektedir. Bilindiği gibi, nitelik belgesi bir takım görev veya kurslar için personel seçimi veya görevlendirilmesinde birinci amirler tarafından düzenlenmekte ikinci ve üçüncü amirler tarafından istenirse eklemeler yapılarak onaylanmaktadır. Notlu ve notsuz tip olmak üzere iki çeşidi mevcuttur. Nitelik belgesi personel hakkında kısaca bir fikir sahibi olmak deyim yerinde ise mesleki özgeçmişini belli bir formata göre tespit etmekte kullanılmaktadır.

Subay Değerlendirme Raporu Destek Formu ise şekil olarak nitelik belgesine çok benzemekle birlikte bu form daha çok sicil vermeden önce bir hatırlatma yapmak için kullanılmaktadır.

<sup>25</sup> Şahin,ss.3-2

\* Bakınız EK-C

b. Subay değerlendirme raporu (asıl sicil belgesidir)

Sicil verilen şahsın değerlendirilmesine esas teşkil eden belgedir. Sicil belgesi 7 bölümden meydana gelir.

(1) Birinci bölüm: İdari bilgileri kapsar. Burada değerlendirilen subayın kimliği hakkındaki diğer bilgiler (soyadı, adı, ortanca adı, sicil numarası, rütbesi, son rütbeye terfi tarihi, sınıfı, belirli özellikleri, birlik kodu vs.) ve çalışma süresi belirtilir. Bir kişi hakkında sicil verebilmek için; en az 90 gün birlikte çalışması gerekmektedir.

(2) İkinci bölüm: Sicil amirleri ve sicil verilen subayların kendi bölümlerini doldurduktan sonra belgeyi onayladıkları, kimlik ve imzalarının bulunduğu bölümdür. Bu bölümde birinci, ikinci ve ara sicil üstlerinin ad soyad ve imza haneleri bulunur. Ayrıca, sicil verilen subayın imzası ve tarih blokları da bu bölümde yer almaktadır.

(3) Üçüncü bölüm: Değerlendirilen subayın birinci sicil üstü tarafından görevlerinin açık olarak belirtileceği bölümdür ve burada subay değerlendirme raporu destek formundan da faydalanılması gerekmektedir.

(4) Dördüncü bölüm: Sicil verilen şahsın değerlendirilmesine esas teşkil eden, 14 niteliğe 1'den 5'e kadar not verilmektedir. 1 numara en yüksek, 5 ise en düşük puanı göstermektedir. Türk Silahlı Kuvvetlerinde 44 nitelik bulunmaktadır(Subaylar için). İlk bakışta 14 nitelik az görünmektedir. Fakat bu 14 nitelik mesleki ahlak bölümündeki 8 nitelikte daha ayırıcı hale getirilmektedir. Üstelik bu ikinci bölümdeki niteliklere açık uçlu cevaplar verildiğinden değerlendirmede büyük özgürlük sağlamaktadır.

(5) Beşinci bölüm: Birinci sicil amirinin sicil verilen şahsın performans ve potansiyel değerlendirmesini yapması gereken bölümdür. Bu bölüm Türk Silahlı Kuvvetlerinin 1998'den sonra yürürlükte olan sicil formundaki "Görev İcra Nitelikleri" bölümünü karşılamaktadır. Ayrıca, bir üst rütbeye terfi potansiyelini de sorguladığından "Özel ve Ayırt Edici Hususlar" bölümünü de karşılamaktadır.

(6) Altıncı bölüm; Ara sicil üstü, birinci sicil üstünün değerlendirmesini göz önüne alarak kendi mütalaasını belirtir.

(7) İkinci sicil üstü de birinci sicil üstünün değerlendirilmesi ve mütalaalarını dikkate alarak yedinci bölümde değerlendirilmesini yapmakta ve değerlendirilen subayı diğer aynı derecedeki subaylarla karşılaştırarak kıymetlendirmekte, mütalaasını (gerekirse) belirtmektedir. Aynı şekilde Türk Silahlı Kuvvetlerinin halen yürürlükte olan Subay ve Astsubay Sicil Formlarında da yedinci bölümde (Sicil Üstlerinin Kanaatleri) bu şekilde müspet ve menfi kanaatlerin yazılmasına imkan verilmiştir. Fakat, daha önce de belirtildiği gibi bu şekilde açık uçlu ve formellikten uzak bölümler özellikle çok sayıda personeli olan ordu gibi organizasyonlarda bir takım teknik problemlere neden olmaktadır.

Böylece sicil amirleri sicil belgesi tanzimini tamamlamış olmaktadır. ABD sicil sisteminde 3 ncü sicil üstü bulunmakta fakat nadiren değerlendirme yapılmaktadır.<sup>26</sup>

c. ABD subay değerlendirme sisteminin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür

#### (1) Değerlendirilen subayın sisteme katılımı

Değerlendirme zincirine değerlendirilen subayın görüşü açısından ek bilgi sağlar, karşılıklı iletişimi ve profesyonel gelişimi teşvik eder, performansı daha doğrudan görev, üzerinde yoğunlaştırarak teşkilatın etkinliğini artırır.

#### (2) Üst değerlendirici kavramı

Değerlendirme zincirindeki görevlilerin sayısında daha esnek davranılmasına izin verir. Bu da coğrafi dağılım veya fonksiyonel özellik gibi konular ile daha etkili biçimde başa çıkılabildiğini mümkün kılar. Bu nedenle değerlendiriciler; değerlendirici; ara değerlendirici ve üst değerlendirici olarak yeniden adlandırılmıştır.

#### (3) Değerlendirme zinciri oluşturma kuralları

Komutanlar teşkilatları için değerlendirme zincirleri kurmaktan sorumludurlar. “ABD sicil sistemindeki ağırlıklar kabaca şu şekildedir: % 10’luk kısım birinci amir (ve sıralı amirler) takdir edilirken diğer bir % 10’luk bölüm de astların kendi arasında

<sup>26</sup> Yavaş,s.23

demokratik bir oylama sonucu tespit edilmektedir. Kalan 80 puanın yaklaşık 60 puanı fiziki yetenek ve 20 puanı da mesleki yeterlilik testleri ile belirlenmektedir.”<sup>27</sup>

#### (4) Üst değerlendirici profili

Bu bir profil oluşturmak veya üst değerlendiricinin, değerlendirme konusunda geçmişteki çalışmalarının bir dökümünü çıkarmak yolu ile olmaktadır. Bu bilgi, belirli bir değerlendirmeyi; değerlendiricinin normal değerlendirme eğilimi ile karşılaştırmakta kullanmaları maksadıyla, değerlendirme kurullarının ve yöneticilerin kullanımına da sunulmaktadır.

#### (5) Teşkilatın etkinliğine yardımcı olmak

Sistemin, iletişiminin artırılması, astların geliştirilmesi, hedef saptama ve sorun çözme konularına ağırlık vermesi; ordunun teşkilat açısından etkinlik programına önemli bir katkı niteliği taşır.

#### (6) Subay personel yönetim sistemini destekler

Değerlendirme sırasında, bir subayın özel yeteneklerinin görevinin gerektirdiği özel ihtiyaçlarla birlikte göz önünde bulundurulmasını sağlayarak, Subay Personel Yönetim Sistemini destekler.

Sonuç olarak; ABD sicil sisteminde not toplamı yoktur. Kanaat esas alınmıştır. Muharip, yardımcı sınıf, Kıt'a ve karargahta çalışanlar ve generaller dahil tüm rütbeler için tek form kullanılmaktadır. Siciller açık olarak verilmektedir. Verilen tüm siciller oluşturulan değerlendirme kurullarınca değerlendirilmektedir.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Bosna-Hersek Çokuluslu Tümeni(Kuzey) G-3 Plan Subayı, Piyade Yüzbaşı Metin Çet ile “ABD ordusu sicil sistemi “ hakkında yapılan özel görüşme, İstanbul, 15 Haziran 2001

<sup>28</sup> Şahin, ss.3-6

## (7) Yeni çalışmalar

ABD ordusunda 1997 yılından beri pilot uygulamalar şeklinde 360° GERİ BESLEME yöntemi kullanılmaya başlanmıştır. Bu konuda detaylı bilgi 360° değerlendirme Yöntemi başlığı altında birinci bölümde açıklanmıştır.

## 2. İngiliz Kraliyet Ordusu Sicil Sistemi

### a. Subay terfi esasları

İngiltere Silahlı Kuvvetlerinde, subayların değerlendirilmeleri, direkt olarak kraliçeye bağlı bir teşkilat yapısına sahip denetleme heyeti tarafından yapılır.

Yapılan değerlendirmeler ilgili personele açıklanır. (AÇIK SİSTEM) böylelikle personele geri besleme sağlanmış olur.

(1) İngiliz sicil sisteminde bir subayın değerlendirilmesinde genellikle subayın bulunduğu sınıf ele alınmaktadır. Örneğin; Harp okulunda nasbedilen 100 kişi 20'şer kişilik 5 gruba ayrılır. Bu gruplar mümkün olduğu mertebede aynı sicil amirleri emrinde daha küçük gruplar halinde değişik zamanlarda çalıştırılmaktadır. (Sicil amirleri bu grupları bilmektedir.) Sicil amirleri değerlendirme yaparken mukayese yapabilmekte ve subay için nispi bir kanaat belirtmektedir. İngiliz sicil sistemi de sıralama ya da mukayeseli değerlendirme yöntemini yardımcı yöntem olarak kullanmaktadır. Sicil formunun başında amaç şöyle belirtilmiştir : “bu raporun amacı bir subayı gelecekteki terfi ve görevlendirmesi için mütalaa altında bulunduğu dönem esnasındaki performansına dayalı olarak topyekün Kara Kuvvetleri standartları konusunda açık bir değerlendirme yapmaktır.”<sup>29</sup>

Ayrıca başlık bölümündeki üç adet nottan birincisinde “raporun detayını sicil verilen şahısla tartışıp kendisini geliştirecek yollar önermek birinci sicil üstünün görevidir.” İkincisinde, “sicil verilen subay sicilinin birinci kısmını görecektir ve parafe edecektir” denmekte 3 ncü notta ise soru yöneltmediği takdirde kutuların boş bırakılması ikaz edilmektedir.

(a) Teğmenler üsteğmenliğe otomatik olarak yükselmektedirler.

---

<sup>29</sup> Şahin,ss.3-6

(b) Üsteğmenler 6 yıl sonra kıt'a Komutanlıklarınca düzenlenen şifahi sınavı geçerek yüzbaşılığa yükselirler.

(c) Terfisi uygun görülmeyen subaylar, Savunma Bakanlığı bünyesinde görev yapan Kuvvet Komutanlıkları Seçim Konseyince yeniden sınava tabi tutulurlar. Başarısız görülenlerin ordu ile ilişkisi kesilir.

(2) Yüzbaşılar ise; 32-34 yaş grubunda, kuvvetlerin personel başkanlıklarınca hazırlanan öncelik sırasına göre, seçim komitesince 3 yıllık periyot içerisinde sınava tabi tutulur. 34 yaşına kadar terfi edemeyenler 16 yıllık hizmet sonunda ayrılırlar. 34 yaşında önce terfi edenler ise Harp Akademisine aday gösterilir.

(3) Binbaşı – Albayların üst rütbeye yükselmeleri ise önceden belirtildiği gibi grupların her birinin rütbeler için belirlenmiş oranlarına göre yapılan sınavlar ve sicil değerlendirmeleri sonucu seçim konseyince belirlenen sıra üzerinden ilk derecelerde yer alan gruplar bir üst rütbeye yükselmektedir.

Örneğin; aynı sınıftan 20'şer kişilik beş gruptan her birinin ilk 10'u binbaşı, kalanların yine aynı gruptan ilk 5 - 6' sı yarbay ve kalan gruptan yine 2 - 3' ü albay olabilmektedir. 100 kişilik bir sınıfta 10/15 kişi albay olabilmektedir.

(4) Tuğgeneraller general statüsünde kabul edilmektedir.

(5) Binbaşı – Albay rütbesindeki subayların üst rütbe yükselme yaş grupları ve terfi şans oranları şu şekildedir.<sup>30</sup>

TERFİ EDİLECEK RÜTBE;	YAŞ GRUBU;	TERFİ ŞANSI;
Yarbaylığa	37-40	%70
Albaylığa	41-50	%45
Tuğgeneralliğe	47-52	%60

<sup>30</sup> Yavaş,s.27

b. Sicil formu\*

(1) Binbaşı rütbesine kadar normal sicil raporu düzenlenmemektedir. Sicil belgesinin baş tarafından personelin;

- (a) Harp okullarında öğretmen olup olmayacağı,
- (b) Astsubay okullarına tayin edilip edilemeyeceği,
- (c) Milli Güvenlik Akademisine müdavim olup olmayacağı, belirtilmektedir.

Ayrıca askeri ataşe olup olmayacağı da bu bölümde sorgulanmaktadır.<sup>31</sup>

(2) Sicil verilen şahsın değerlendirilmesinde 11 nitelik mevcuttur.

Birinci bölümün beş ve altıncı maddeleri belirlenen niteliklerin derecelendirildiği maddelerdir. beşinci madde de toplam 12 nitelik sorgulanmaktadır.

- (a) Gayret ve enerji,
- (b) Güvenirliliği,
- (c) Zekası,
- (d) Liderliği ve insan sevk ve idaresi,
- (e) İnisiyatifi,
- (f) Taktik bilgisi,
- (g) İfade kabiliyeti,(sözlü, yazılı)
- (h) Tavrı, hareketi ve işbirliği,

(3) Bu nitelikler;

- (a) Mükemmel,
- (b) Çok iyi,
- (c) İyi,
- (d) Yeterli,
- (e) Zayıf olarak dikey sütunlarda belirtilmekte, değerlendirme not verilmeksizin sadece bunları işaretlemekle yapılmakta, ve nitelik hakkında varsa düşünceler yazılmaktadır.

---

\* Bakımz EK-D  
<sup>31</sup> Şahin, ss.3-7,3-9

Sicil amirinin tüm kanaatlerini yazacağı bir kanaat hanesi mevcuttur. (6 ncı madde) Değerlendirilen subayın tüm yönleri açıkça burada belirtilmektedir.

(4) Yedinci madde DEĞERLENDİRME maddesidir. Burada subayın bir “önder” veya “lider” olarak değerlendirilebilir olup olmadığı sorgulanmaktadır. 1 nci sicil amirinin MÜMTAZ (üstün) ibaresini kullanması durumunda personel generallik rütbesine ulaşabilmektedir. Tabi ki diğer üstlerin de bu durumu onaylaması kaydıyla.

Mümtaz olarak görülmeyen subaylar da kendi görevlerinin özelliklerine göre değerlendirilerek mükemmel, çok iyi, yeterli, zayıf şekilde derecelendirilmektedir.

Burada dikkati çeken nokta genel ve görev icra niteliklerinin tek bir madde ile değerlendiriliyor olmasıdır.

(5) Terfi için şu ifadelerden biri işaretlenmekte ve böylece nihai kanaat ortaya çıkmaktadır.

- (a) Derhal terfi ettirilmelidir.
- (b) Sırası geldiğinde terfi ettirilmelidir.
- (c) Terfi ettirilmelidir.

(6) Buraya kadar olan değerlendirmeyi birinci sicil üstü yapmaktadır. ikinci, üçüncü ve dördüncü sicil üstleri ise birinci sicil üstü ile aynı kanaatte olup olmadığını açıklamakta ve mütalaalarını yazmaktadırlar. birinci sicil amirinin “ MÜMTAZ” olarak değerlendirdiği ve diğer sicil amirlerini onayladığı subayların binbaşı rütbesinden itibaren general olma şansı artmaktadır.

(7) Sonuç olarak; İngiliz sicil sisteminde dördüncü sicil üstü de bulunmaktadır. Not verme usulü yerine, kanaat esas alınmıştır. Muharip yardımcı sınıf, kıt'a ve karargahlarda çalışanlar ve generaller dahil bütün rütbeler için tek form kullanılmaktadır.

(8) Siciller normalde yıllık olarak düzenlenmektedir. Ancak bazı özel durumlarda, ara dönemlerde sicil formunun düzenlendiği de görülmektedir(ara tayin ayrılış vs.) Sicil açık olarak verilmekte, sicil belgeleri kurula gitmekte ve burada değerlendirme kurulları tarafından değerlendirilmektedir.

### 3. Almanya Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

Bu ülke ordusunun sicil ve terfi sistemi, üst rütbeye terfi için ilmen yeterlilik, üstün başarı yükselme sınavlarında yeterli not almak ve karargah hizmetleri için özel karargah subay kurslarını başarı ile bitirmeyi esas olarak almıştır.

a. Sicil belgesinin baş tarafında özellikle personel ile ilgili Türk Silahlı Kuvvetlerindeki evsaf kartına benzer bilgiler bulunmaktadır. Fakat bizden farklı olarak edindiği sivil meslek, Harp Okulundan başka aldığı akademik eğitim gibi konular da sorgulanmaktadır. Bunların yanında sicil nedeni, çalışma başarısı, özel kabiliyetleri gibi konular da bu bölümde incelenmiştir.

Sicil verilen şahsın değerlendirilmesine esas teşkil etmek üzere;

- (1) Karakter,
- (2) Fikri durumu,
- (3) Fiziki durumu,
- (4) Hizmet yeterliliği ve gücü, başlıkları altında 27 adet niteliğe not verilmektedir.

Ancak not toplamı alınmamaktadır. Nitelikleri en yüksek bir olmak üzere dokuz kademeye kadar puan verilmektedir. Ayrıca, mütalaa yazılan ilave özellikler vardır. \*

b. 1 nci sicil üstü personelin;

- (1) Değer sıralaması,
- (2) Terfi ve kadro ilerlemesi, (Yeterlilik değerlendirmesi) hakkında

değerlendirmesini uygun rakam ve harfler kullanmak suretiyle yapmaktadır.

c. ikinci sicil üstü ise şahsın terfi ile ilgili kanaatini sadece uygun harfi kullanmak suretiyle belirtmektedir. Görüldüğü gibi Alman ordusu sicil sisteminde de ikinci sicil üstünün ancak genel bir kanaat verme şansı bulunmaktadır.

d. Alman sicil belgesinde sonuç olarak not toplamı yoktur. Kanaat esas alınmıştır. Muharip, yardımcı kıt'a ve karargahta çalışanlar ve generaller dahil bütün rütbelere ve

---

\* Bakımız EK-E

astsubaylar için tek form kullanılmaktadır. üçüncü sicil üstü bulunmamaktadır. Siciller açık olarak verilmekte ve değerlendirme kurulları bulunmaktadır.

e. Bu ülkedeki Sb.ve Astsb.ların terfi esaslarında, mali kadro, görev kadrosu ve rütbe kavramları birbiriyle yakın ilişkilidir. Her yıl hangi rütbede ne kadar açık kadro bulunduğu tespit edilir ve terfiler buna göre yapılır.

Ayrıca; terfi için rütbe bekleme süresini tamamlamak ve bir üst rütbe görevini başarı ile yapabileceğine dair sicil üstünden “ üstün yeterlilik notu “ almak gerekir

f. Alman Silahlı Kuvvetlerinde personel 2 yılda bir defa, amirleri tarafından not ile değerlendirirler. Ve bu değerlendirmeye göre bir üst rütbe görevini yapabilecek olan personel sıralanır. Rütbesinde asgari bekleme süresini dolduran personelin, son 3 değerlendirmede almış olduğu notların ortalaması, terfi ortalaması için geçerli olacak nottur.

Bir üst rütbeyle terfi, mali kadronun elverdiği ölçüde görev kadrosundaki mevcut boş kadroları dolduracak şekilde, üst rütbe görevini yapabilecek olanlar arasından sıra ile yapılır. Terfi edemeyenler, müteakip yıllarda tekrar sıralamaya girerler.

Subay sınavları 2 rütbede yapılır.

Subaylarda ilk sınav subay adaylarının teğmen çıkmadan önce tabi tutuldukları subaylık sınavıdır. İkinci sınav yüzbaşılıktan binbaşılığa terfi sırasına girmek için yapılan sınavdır. Bu sınav, Sevk ve İdare (yönetim) Akademisini bitirme sınavı olup, ancak bunu başarı ile bitirenler binbaşılığa terfi için sıraya girebilirler.<sup>32</sup>

#### **4. Fransa Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi**

Sicil sistemi; subayın tüm davranışlarını ve yeteneklerini kapsayacak şekilde düzenlenmekte olup, subayın terfi sırasında, yakın gelecekte atanacağı görev yerini tespit ve mesleki yönetimini düzenlemeye ihtiyaç duyulduğunda, kuvvet komutanlığınca dikkate alınmaktadır. Siciller her yılın 30 Haziranında tanzim edilmekte olup sicil amirinin veya subayın(astın) görev değişikliğinde 6 aydan az bir dönem içerisinde tanzim edilebilmektedir. Aynı husus Türk Silahlı Kuvvetleri için 3 aydır.

Sicil belgesinin baş tarafında özellikle personel ile ilgili bilgiler (bizdeki evsaf kartına benzer bilgiler) bulunmakta, ayrıca bir önceki sicil devresine ait değer sıralaması (2 nci bölüm), görevindeki başarı ve sorumluluk yeteneği belirtilmektedir.

<sup>32</sup> Yavaş,s-23

Ayrıca kişisel değerlendirme için 18 ve mesleki değerlendirme için 7 olmak üzere toplam 25 nitelik mevcuttur. Bu nitelikler birinci sicil amiri tarafından mükemmel, çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi kanaatlerle değerlendirilmektedir. birinci sicil amiri, ilgili personel ile istikbalde çalışma isteğini, terfi esas değer sıralanmasını belirlemektedir. ikinci, üçüncü ve dördüncü sicil amirleri de aynı personelin durumu ile ilgili kanaatini belirtmekte, değer sıralaması yapmaktadır.

Sicil belgesi şu ana bölümlerden meydana gelmektedir.

#### a. Şahsiyet analizi

Sicil verilen şahsın değerlendirilmesine esas teşkil etmek üzere, bir subayın genel ve asgari nitelikleri;

- (1) Fiziki
- (2) Karakter
- (3) Zihni durumu
- (4) Davranış, olmak üzere 4 başlık altında 17 kabul sırasında gruplanmıştır.

Özellikle bir subayın, bu özelliklerin hepsine haiz olduğu kabul edilemez. Sonuç olarak toplam puana göre nümerik bir sıralama fikri de ortadan kalkar. Değerlendirilen subayın şahsiyetinin tasvir edilmesi amaçlanır.

#### b. Önceki sicilden bu yana görevlerdeki durum

Bu değerlendirme, asıl görevdeki, özellikle notlandırma senesindeki neticeleri kapsar. Daha evvelki görev de belirtilmelidir. Önce asıl görev belirtilir. Notlandırma; neticeleri, benzer görevi yapan aynı rütbedeki subayların arasında değerlendirerek yapılmalıdır. Bu değerlendirme normal olarak görev değişikliği olmaksızın rütbe değişikliğinde olmalıdır.

#### c. Kısa süreli görev önerileri

Bu teklifler özellikle, hali hazırdaki görevdeki sonuçlarla ve şahsiyet analizleri ile belirlenir. Bu teklifler değerlendirilenin eğitimi ve kuvvetin çıkarı yönünden incelenir. Uygun görev yapabileceği yerler bölümü TSK'da 1998 yılından önceki sicil belgelerinde de mevcuttu, bu bölümde Kıt'a, Karargah, Sosyal Tesisler, Eğitim Kurumları gibi görev yapılabilecek yerler belirlenebiliyordu. Fransız ordusu, Sicil Belgesi görev önerileri bölümüne

benzer bir işlevi yerine getiren bu bölüm (Genel kanaatler hanesi) TSK' da 1998 yılından sonra kaldırılmış "Özel ve Ayırt edici hususlar" bölümünde sadece, bir üst göreve hazırlık, Fiziki Kabiliyet, müstakil görev yapma yeteneği gibi nitelikler sorgulanarak personelin sonraki tayininde bu bilgilerden faydalanılma yoluna gidilmiştir.

#### d. Mesleki yetenekler

Burada özellikle bir askeri liderin şahsiyetini teşkil eden karmaşık nitelikler bahis konusudur. Bu niteliklerin her biri de bir takım niteliklerin sentezidir. (Zihni, karakter gibi) Bu niteliklerin her birine, en yüksek seviyede haiz olan subaylar nadirdir. Bu niteliklerden çoğuna haiz olma ise istisnai olup şahsiyete özgüdür. Sicil veren için bu analizi yapmak değil, tersine, sicil verilen bu karmaşık nitelikleri taktir edip, sorumluluklara olan kabiliyeti ve nispi seviye takdirini teşkil eden kısmi sentezlerden nihai senteze geçmek önemlidir.

Bu özellik vasıtası ile subay, aynı rütbedeki diğer subaylarla mukayese edilerek değerlendirilmektedir.

#### e. Nispi seviye

Nispi seviye; değerlendiriciye, sicil verilen bir subayın genel davranışlarına bakarak hali hazırdaki değeri ile aynı rütbedeki diğer subaylar arasına yerleştirilmesine yardımcı olur. Bu teorik dağılım, sicil belgesinde belirtilmiştir. (Nispi seviye sicil üstünün kendi sicil verdiği diğer subaylarla yapılan karşılaştırmadır.) Nispi değerlendirme yani karşılaştırma yöntemi Türk Silahlı Kuvvetleri şimdiki ve eski sicil belgelerinde hiç bir zaman kullanılmamıştır. Fransız ordusunda kullanılan bu yöntem basit sıralama (Simple Ranking) yöntemidir.

#### f. Sorumluluk yeteneği

Kol komutanlığı, büyük birlik komutanlığı veya eş değerdeki bir sorumluluğu ifa edecek bir subayın elverişliliği sicil amirince takdir edilir. Sicil amiri değerlendirilmesini, sicil verilenin daha önceki yetenekleri ile, mesleki yetenekleri ile, bir ön yargı bulunmaksızın yapar.

g. Sicil verenin sıfatı

Bu bölüm, subayların bizzat kendilerini değerlendiren, değerlendirici subayların yeteneklerinin irdelenmesine ayrılmıştır. Görüldüğü gibi Fransız Subayları kendisine sicil veren sicil amirini bu bölümde değerlendirmektedir. Fakat buradaki değerlendirme 360° geri besleme yönteminde olduğu gibi LİDER GELİŞİMİ amaçlı değil sadece değerlendirici hakkında sicil alanın görüşlerinin tespiti için yapılmaktadır.<sup>33</sup>

h. Genel değerlendirme \*

Burada değerlendirilenin şahsiyeti tarif ve tasvir edilmektedir. Sicil amiri, burada subayın kayda değer niteliklerini zayıf ve kuvvetli yönlerini hali hazırdaki etkinliğini, onun için uygun olan yönlendirmeyi belirtir.

Sicil amiri bu arada, subayın sene içindeki durumunu etkileyen şartları da belirtebilir. (genel olarak, şahsi ve ailevi durumu)

i. Belirtilen bütün bu niteliklere göre birinci sicil üstü nihai değerlendirmesinde ilgili personel ile gelecekte beraber çalışma isteğinin, terfi (değer) notu ve değer sıralamasını belirtmektedir. Aynı şekilde ikinci, üçüncü ve dördüncü sicil üstleri de personelin ayrı ayrı;

- (1) Nispi seviyesini belirtmekte,
- (2) Görevdeki sorumluluklarını belirtmekte,
- (3) Terfi notunu harflerle tespit etmekte,
- (4) Değer sıralamasını yapmaktadırlar

j. Sonuç olarak; Fransız sicil sisteminde, dördüncü sicil üstü de bulunmaktadır. Not toplamı yoktur, kanaat esas alınmıştır. Muharip ve yardımcı, kıt'a ve karargahlarda çalışanlar ve generaller dahil bütün rütbeler için tek form kullanılmaktadır. İstisnai olarak, normal subay sicillerine ilaveten terfi sırasındaki albay ve generallerin fiziki durumunu, kişilik ve zeka yeteneğini ve davranışlarını açıklayan ayrı bir belge daha doldurulmaktadır. Sicil vermede "karşılaştırma" yöntemi de kullanılmaktadır.

Birinci sicil üstünün verdiği siciller açık olup, sicili doldurulan subay, istediği takdirde, şimdiki görevi ve mesleki yönelimi konularındaki kendi görüşlerini birinci sicil

<sup>33</sup> Şahin, ss.3-12,3-15

\* Bakımız, EK-F

amirine bildirebilir. Ayrıca sicil alan da birinci sicil üstünün nasıl sicil verdiğini yargılayabilmektedir. Subayın bu görüşleri ve amirin bu görüşlere ilave edeceği hususlar sicil belgesine işlenir. Sicillerin açık verilmesinin sebebi Fransız Sicil Yönergesinde şu şekilde açıklanmaktadır.

“ Bu sicillendirme subayların kendilerine bildirilmelidir ki, aynı rütbedeki diğer subaylara oranla durumlarını görmeliler ve ilerleyebilmeleri için hangi noktalara ağırlık vermeleri gerektiğini anlamalıdır.”

## 5. İtalya Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

Sicil ve değerlendirme sistemine bağlı olarak terfi sisteminde, mesleki bilgi derecesi büyük rol oynar. Üsteğmenlikten itibaren meslek programında belirtilen hususların tamamlanması şarttır.

Teğmen, üsteğmen ve binbaşılar kıdemlerine göre terfi ederler. Yüzbaşı, yarbay, albay ve generaller seçilmek suretiyle terfi ettirilirlir. Terfi için kadronun boş olması ilk şarttır. Terfi, kadro esasına bağlanmıştır. Üsteğmenler, yüzbaşılığa terfi ederken sınavdan geçerler. Seçim usulüne uygun liyakat almış olanları terfi komisyonları değerlendirir ve seçer. Görevlerinde çok başarılı olup, emsallerine göre mesleki ve kültürel yönden üstünlük sağlayarak, Silahlı Kuvvetlere üstün hizmet yaparak, bir üst rütbeyi en iyi şekilde başarabileceğini göstermiş olanlara üstün başarı kıdemi verilir.

İtalyan Sicil ve Değerlendirme Sisteminde de dikkat edilecek husus değerlendirme kurullarının var oluşudur.<sup>34</sup>

## 6. Yunanistan Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

Sicil ve terfi sistemi, boş kadro bulunması esasına göre düzenlenmiştir. Mesleki nitelik ve bilgilere önem verilmiş, rütbe bekleme süreleri ve yaş hadleri belirlenmiştir. Normal bekleme süresinde terfi edemeyenlerin aynı rütbede daha fazla süre hizmet ettirilmesi suretiyle bir üst rütbeye yükseltilmesi prensip olarak kabul edilmiştir.

Teğmen ve üsteğmenlerin üst rütbeye kıdem usulü ile, yüzbaşı, binbaşı ve yarbayların hem kıdem hem de seçim usulü ile terfileri esas alınmıştır.

---

<sup>34</sup> Şahin,ss.3-16

Subayların terfilerinin kuvvet değerlendirme kurallarınca, General ve Amiral terfilerinin ise Yüksek Askeri Kurul'ca yapılması öngörülmüştür.<sup>35</sup>

## **B. İNCELENEN ÜLKELERİN SİLAHLI KUVVETLERİNDEKİ SİCİL SİSTEMLERİNİN ORTAK NOKTALARI**

### **1. Kimlik Bilgileri**

Bütün ordular TSK dahil kimlik bilgileri bölümünü geniş tutmaktadırlar. Bu özellikle özel sektörle karşılaştırma yapıldığında dikkati çekmektedir. Bu durum şüphesiz mevcut itibari ile yüksek olan orduların kimlik bilgilerini daha ayrıntılı yapma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Ayrıca ordu mensupları bütün ülkelerde “tayin olarak” sık sık yer değiştirmekte ve çok çeşitli görevlerde bulunabilmektedirler. Bu durum Sb./Astsb.'ların öncesinin takibini önemli kılmakta ve özel önem gösterilmesini gerektirmektedir.

### **2. Nisbi Değerlendirme(Karşılaştırma)**

TSK hariç incelenen bütün ordularda nispi değerlendirme yardımcı bir metod olarak kullanılmaktadır. Bu şekilde sicil üstü sicil verdiği personeli bir değer sıralamasına sokmaktadır.

### **3. Kanaat Bölümü**

Bütün ordularda (TSK dahil) birinci sicil üstü sicil sisteminin özelliğine göre not takdir etmekte veya kanaat vermekte, diğer sicil amirleri her ülkede değişik oranda olmasına rağmen sicillendirmeye daha az katılmaktadırlar. kısaca sicillendirme daha çok birinci sicil üstünün üzerine kurulmuştur.

### **4. Ağırlık Kullanmama**

TSK dışında niteliklere ağırlıklı not verme sistemi uygulanmamaktadır. Bir yorum yapmak gerekirse; bu değişik görev yerlerinde farklı niteliklerin ön plana çıktığı durumlarda

---

<sup>35</sup> Şahin,ss.3-16

ayırıcılığı sağlamak için mutlaka gereklidir. TSK 1998’de yapılan son düzenleme ile bu eksikliği gidermiştir.

### **5. Terfi Etme Kanaati**

Hemen hemen bütün NATO ordularının sicil sistemlerinde subayın terfi edip edemeyeceği özellikle belirtilmektedir. Bu husus TSK sicil formuna’da 1998’de yapılan son düzenleme ile bir üst göreve hazır olup olmama şeklinde sokulmuştur. (Özel Ve Ayırt Edici Hususlar Bölümü)

### **6. Not Toplamı Kullanmama**

Bazılarında not verilmesine rağmen (ABD, ALMANYA) not toplamı kullanılmamakta notlara göre verilen kanaat esas alınmaktadır. Bunun yanında bütün ülkelerde yapılan karşılaştırma ve sıralamaların (nispi değerlendirmeler) önemi çok büyük olmaktadır.

### **7. Rütbe ve Görev Ayrımı Yapmama**

Muharip ve yardımcı sınıflar, kıt’a ve karargahlarda çalışanlar ve generaller dahil bütün rütbeler için ayırım yapılmadan aynı belge kullanılmaktadır. Bu durum basitlik ve hata oranının (teknik) azaltılmasını sağlasa da ayırıcılığı çok düşmektedir. Halbuki TSK sicil sisteminde general ve amiraller, teğmen-albay, astsubay, asteğmen ve uzman erbaşlar için ayrı formlar kullanılmaktadır. Bunların içerdiği nitelikler de görev yerlerine göre (kıt’a ve diğer görevler ) ağırlıklandırılmaktadır. Böylece hem rütbe seviyesi hem görev yerine göre ayırma gidilmiş olmaktadır.

### **8. Açık Sicil Sistemi**

İncelenen bütün NATO ülkelerinin sicil sistemlerinde siciller AÇIK olarak verilmektedir. birinci sicil üstü personelle karşılıklı konuşma şeklinde sicillerini vermekte iyi ve eksik kaldığı hususları belirtmekte böylelikle GERİ BESLEME yapılmış olmaktadır. Bu durum sicil üstünün düşebileceği duygusal değerlendirme hatalarını büyük oranda engellemektedir ve sicil amirinin daha sorumlu davranmasına yol açmaktadır. Daha da

önemlisi değerlendirilen personel de sisteme katılmaktadır. Fakat verilebilecek düşük sicilleri öğrenen personel ile üstü arasında husumet de meydana gelebilir. TSK'da ise 1998'den önce bütün bu ordulardan farklı olarak sicillerin tamamı gizli olarak verilmekteydi. 1998' den sonra ise Sb.lar için 43 nitelikten 4 tanesi Astsubaylar için 40 nitelikten 4 tanesi astlara kişiye özel şekilde tebliğ edilmeye başlandı. Tebliğ edilen bölüm daha önce de belirtildiği gibi “Görev İcra Nitelikleri” bölümüdür.

## 9. Değerlendirme Kurulları

Başta ABD ve İngiltere olmak üzere diğer bazı NATO ülkelerinin ordularında Değerlendirme Kurulları bulunmakta, personelin sicili ve sicil sıralaması bu kurullar tarafından tespit edilmektedir. TSK'da ise 1998'den sonra “Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulları” vasıtasıyla daha çok verilen sicilleri denetleme işlevi yerine getirilmeye çalışılmıştır. 2000 yılında yapılan son düzeltmeyle belirli şartlarda bu kurula “sicil iptali” yetkisi verilmiştir.

## C. TSK'NIN SİCİL SİSTEMİNİN DİĞER ÜLKE ORDULARI SİCİL SİSTEMLERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

### 1. TSK ve ABD Ordusunun Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması

TSK sicil sisteminde ABD'de olduğu gibi Subay Değerlendirme Raporu Destek Formu bulunmamaktadır. Buna benzer fakat sicil formu ile birlikte kullanılmayan Nitelik Belgesi sayılabilir. Asıl sicil belgesi ise her iki formda da epeyce kapsamlı kimlik bilgileri içermektedir.

Nitelikler bölümünde ise ABD ordusu sicil formunda farklı olarak bilgiyi arama, fikirleri kavrama kapasitesi vardır, Astlarına gerekli moral ve mücadele ruhunu aşlamak gibi toplam 14 nitelik uygulanma derecelerine göre 5 puan üzerinden derecelendirilmiştir.\* Sonrasında toplam 8 mesleki ahlak niteliği kanaat olarak istenmiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri sicil belgesinde ise Subaylar için 43 Astsubaylar için 40 nitelik için anket tipi 4 veya 5 davranış kalıbı belirlenmiş ve astın bunlardan hangisini gösterdiği sorulmuştur. Nitelikler arasındaki farklılıklar EK – B ve EK – C karşılaştırılarak yapılabilir.

---

\* Bakımız EK-C

Ayrıca ABD ordusunun sicil formundaki subayın veya astsubayın bir üst rütbeye terfi edip edemeyeceğini sorgulayan bir madde gibi benzer nitelikte bir üst göreve hazırlık durumunu sorgulayan bir madde de TSK sicil formunda bulunmaktadır.

Her iki sicil formunda da fiziki kabiliyet sorgulanmaktadır.

Her iki sicil sisteminde de denetleme ve değerlendirme kurulları bulunmaktadır.

ABD ordusunun sicil formunun tamamı açıktır yani sicili veren ve sicili alanın karşılıklı görüşmesi ile verilmekte ve bütün rütbelere için aynı sicil formu kullanılmaktadır. TSK sicil sisteminde ise Sb./Astsb'lar 4'er maddelik görev icra nitelikleri açık olarak verilmekte geri kalanlar gizli tutulmaktadır ve General/Amiral, Teğmen-Albay, Astsubay, Asteğmen ve Uzman Erbaşlar için farklı sicil formları kullanılmaktadır.

Ayrıca ABD ordusunda TSK'da olduğu gibi not toplamı yoktur. Daha yoğun olarak kanaat esas alınmıştır. ABD ordusu daha katılımcı ve demokratik bir sistem olan 360° Geri Besleme Yöntemini kullanarak lider eğitimine katkıda bulunmak için pilot çalışmalar yapılmaktadır.\*

## 2. TSK Ve İngiliz Kraliyet Ordularının Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması

İngiliz ordusu sicil formu da geniş kimlik bilgileri içermekle birlikte sadece Binbaşı ve üzeri rütbelere için doldurulmaktadır. Değerlendirilen personel için görev yapabileceği uygun yer Harp Okullarında öğretmen, Astsubay okulları, Milli Güvenlik Akademisi Müdavimi, Askeri Ataşe vs. belirtilmektedir.

Nitelikler bölümünde ise hemen hemen aynı konular irdelenmekle birlikte İngiliz Ordusu sicil formunda toplam 12 nitelik bulunduğundan TSK sicil formuna göre daha az konu sorgulanmıştır. Bu eksiklik geniş ve çok genel kanaat haneleri ile kapatılmıştır.

Bir üst rütbeye yükselme haneleri İngiliz ordusu formunda da aynen ABD ordusunda olduğu gibi (TSK'dan farklı olarak) bulunmaktadır. Bunun dışında Subayın "mümtaz" olup olmadığını sorgulayan bir hane deki bu ibare subayın generallik yolunu açmaktadır hem TSK hem ABD ordularından farklı olarak İngiliz ordusu sicil formunda bulunmaktadır.

İngiliz ordusu sicil formunda ikinci sicil üstüne kadar değerlendirme yapılmakta ve sicillerin tamamı açık olarak verilmekte TSK sicil formunda ise üçüncü sicil amiri de

---

\* Bakınız, Birinci Bölüm, ss.75-83

sicillendirme yapabilmekte daha önce de anlatıldığı gibi sicillerin sadece küçük bir kısmı açık olarak verilmektedir.

Çok önemli bir farklılık olarak ABD ordusunda olduğu gibi İngiliz Kraliyet ordusu sicil formunda da subaylar arasında karşılaştırma yaparak değerlendirme olması gösterilebilir.

İngiliz ordusu sicil formunda aynen ABD ordusunda olduğu gibi not toplamı yoktur, kanaat esas alınmıştır. Bu kanaatler sicil değerlendirme kurulları tarafından değerlendirilmektedir. TSK'da bulunan sicil denetleme ve değerlendirme kurulları ise öncelikli olarak "Problemlî" nitelendirilen sicillerle ilgilenmektedir. Daha çok denetleme görevleri bulunur ve not takdir etmezler.

### **3. TSK ve Alman Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması**

Başlık bölümleri her iki sicil formunda da incelenen ABD ve İngiliz ordularında olduğu gibi geniş kimlik bilgileri ile doludur.

Nitelikler bölümünün ise Genel Nitelikler ve Hizmet Yeterliliği olarak ikiye ayrıldığı Alman Silahlı Kuvvetleri sicil formuna göre benzer nitelikler içeren Türk Silahlı Kuvvetleri sicil formundan ayrıldığı en önemli nokta Alman Silahlı Kuvvetleri sicil formunun her nitelik için 1'den 9'a kadar puan verme yoluna gitmesidir. TSK sicil formunda ise her nitelik için 4 veya 5 adet davranış kalıbı belirlenmiş ve toplam nitelik sayısı olarak daha ayrıntılı bir tarz benimsenmiştir.

Alman ordusu sicil belgesinde de terfi ve kademe ilerlemesinin uygun olup olmayacağını sorgulayan maddeler bulunmaktadır. Ayrıca Alman ordusunda her yıl hangi rütbede ne kadar açık bulunduğu tespit edilerek buna göre terfi işlemleri yapılmaktadır. Bunun dışında subay sınavları da 2 yılda bir yapılarak terfide belirleyici olmaktadır. TSK'da ise bu durum yani terfi durumu barajın altında (60'ın altında) puan alınmadığı sürece her zaman mümkündür. Sicil formunda bir üst göreve hazırlık durumu sorgulanmıştır. Bu ise rütbeden daha çok makamla ilgilidir.

Alman sicil sisteminde kademe ilerlemesi ve rütbe ilerlemesi her rütbede kadro esasına bağlanmışken TSK'da subaylarda Teğmen-Yarbay arası (yarbay dahil) şartları taşıyanların her yılın 30 Ağustos'unda kademe ilerlemesi yapması şeklindedir. Sadece Albay rütbesinde kadro ihtiyacından fazla olanlar emekliye sevk edilmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri sicil formu ile Alman ordusu sicil formu arasındaki bir farklılık ta Alman ordusunda bu formun (tek form) tüm rütbe ve sınıflar için kullanılıyor

olmasıdır. TSK sicil formları daha önce de belirtildiği gibi çeşitli rütbe ve sınıflara göre farklılık göstermektedir ki bu uygulama bizce daha önce açıklandığı gibi çok yerindedir.\*

Alman ordusu sicil formunda da aynen ABD ve İngiliz orduları sicil formlarında olduğu gibi not verilmekte fakat not toplamı alınmamaktadır. Mütalaa ve kanaat yazılan haneler esas belirleyici olmaktadır. TSK'da ise kanaat hanesi sadece yardımcı bir unsur olarak düşünülmüş, kullanılmasına pek gerek kalmayacak şekilde sicil formu nitelikleri ayrıntılı hale getirilmiştir.

#### 4. TSK ve Fransa Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması

Fransız ordusu sicil formunda başlık ve kimlik bilgilerinden sonra idari bilgiler bölümü yer almaktadır. İdari bilgiler bölümünde önceki yıllardan alınmış ceza, ödül vs. ile geçmiş yılların sıralamaları yer almaktadır. Yine bu bölümde değerlendirilen subayın üst seviye lider olup olmayacağı sorgulanmakta, ifa edilen görev sonuçlarına göre puan verilmektedir.

Nitelikler şahsiyet analizi, evvelki sicilden bu yana görevlerdeki durum, kısa süreli görev önerileri, mesleki yetenekler ve sorumluluk analizi başlıkları altında incelenmektedir. TSK sicil formunda ise daha önce de belirtildiği gibi temel nitelikler, genel ve görev icra nitelikleri ve özel ve ayırt edici nitelikler olmak üzere toplam üç başlık altında inceleme yapılmaktadır. Evvelki sicilden bu yana görevlerdeki durum ve kısa süreli görev önerileri hariç ana başlık bazında her iki sicil formu benzer sayılabilir.

En büyük farklılık ise nisbi seviye yani karşılaştırmadır. Fransız ordusu sicil belgesinde sicil amiri kendi sicil verdiği subaylar arasında bir karşılaştırma yaparak değerlendirilen subayı bir sıraya yerleştirir. Bu karşılaştırma TSK sicil sisteminde yoktur.

Fransız ordusu sicil sisteminin TSK ve diğer orduların sicil sistemleriyle arasındaki en önemli farklılık ise sicil alan subayın sicil veren subayı değerlendirdiği bir bölümü ihtiva etmesidir.

Fransız ordusu sicil sisteminde dördüncü sicil üstü de bulunmaktadır. TSK'da ise sadece üçüncü sicil üstüne kadar sicil verilebilmekte uygulamada da buna pek rastlanılmamaktadır. Yine Fransız ordusu sicil sisteminde tüm rütbe ve görevler için (subaylarda) tek form kullanılmakta TSK sicil formları ise farklılıklar göstermektedir.

---

\* Bakınız,EK-E

Fransız ordusu sicil sisteminde kanaat haneleri TSK sicil sistemine göre daha önemlidir ve geniş tutulmuştur. Hatta istisnai olarak normal subay sicillerine ilaveten terfi sırasındaki albay ve generallerin fiziki durumunu, kişilik ve zeka yeteneğini ve davranışlarını açıklayan bir belge daha doldurulmaktadır. Böyle bir uygulama TSK sicil sisteminde mevcut değildir.

Açık sistemi benimseyen Fransız ordusu sicil sisteminde sicillerin açık verilmesinin sebebini şöyle açıklamaktadırlar :”Bu sicillendirme kendilerine bildirilmelidir ki, aynı rütbedeki diğer subaylara oranla durumlarını görmeliler ve ilerleyebilmeleri için hangi noktalara ağırlık vermeleri gerektiğini anlamalıdır” Şekil olarak TSK sicil sisteminin sadece az bir kısmı personele gösterilse de her yıl yayınlanan kıdem sıra çizelgeleriyle Sb./ Astsb.’lar kendi rütbeleri ve sınıfları içerisinde kaçınıcı sırada olduklarını bir önceki seneye göre ilerleyip ilerleyemediklerini rahatça tespit edebilmekte ve geri besleme sağlanmaktadır. Dolayısıyla şekil olarak tespit edilen bu farklılık aslında benzer işlevleri yerine getirmektedir.

##### **5. TSK ve İtalya Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması**

İtalyan ordusunda sicil sistemi daha çok yapılan imtihanlara dayandırılmıştır. Bu TSK sicil sistemiyle arasında olan önemli bir farklılıktır. Bunun yanında terfinin kadro esasına dayandırılması hususu da TSK’da sadece Albay rütbesinde geçerlidir. Halbuki İtalyan ordusu sicil sisteminde tüm rütbelerde terfi kadro esasına dayandırılmıştır.

Her iki sicil sisteminde de Denetleme ve Değerlendirme Kurulları olsa da İtalyan ordusu sicil sisteminde bu kurullar daha çok değerlendirme TSK sicil sisteminde ise daha çok denetleme işlevlerini yerine getirmektedirler.

##### **6. TSK ve Yunanistan Ordusu Sicil Sistemlerinin Karşılaştırılması**

Yunan sicil sistemi de tüm rütbelerde terfinin kadro esasına dayandırılması sistemini benimsemiştir. Bu konu TSK sicil sisteminden ayrıldığı en önemli noktadır.

General terfileri Yüksek Kurulca yapılmaktadır. Bu husus TSK Terfi sisteminde de Yüksek Asker Şuraca yapılmaktadır.

### III. TSK,NATO VE ÖZEL SEKTÖR'ÜN KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmamızın birinci ve ikinci bölümlerinin ışığında TSK sicil sistemi, bazı NATO ülkeleri ordularının sicil sistemlerini ve Özel Sektör performans değerlendirmeleri karşılaştırılacaktır.

Amacımız, TSK sicil sistemini, kendi özgürlüğü çerçevesinde kendine yakın sayılabilecek NATO müttefiki ülke orduları ve kendisinden çok farklı özel sektör organizasyonlarındaki örneklerle karşılaştırarak irdelemelidir. Benzerlik ve farklılıkların ortaya koyulmasıyla TSK sicil sisteminin daha iyi anlaşılacağı düşüncesindeyiz.

#### A. AMAÇLAR AÇISINDAN FARKLILIKLAR

Performans değerlendirmenin işletmeler açısından bakıldığında öncelikle iki ana amaca hizmet ettiği görülmektedir.

Bu amaçlardan birincisi personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olan bilgidir. Şöyle ki : Ücret artışında (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemi ile çalışıyorsa), ikramiyelerde; eğitime, disipline, terfilere, ceza ve ödül sistemine ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlarda genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler kullanılır. Dolayısıyla özel sektörde yapılan üretim veya hizmetin nitelik ve niceliği oranında hak ve menfaat sağlanması yönündeki amaç önceliklidir. “Bir şirketin yöneticisi kendi ortamında verdiği savaşı kaybedip iflas edebilir. Mücadelesini başka bir kulvarda deneme şansı her zaman vardır. Hatta başarılı bile olabilir. Ama komutanın kaybetme şansı yoktur. Savaşta bir komutanın yaptığı hata, savaşın ve milli onurun kaybedilmesi sonucunu doğurabilir. Binlerce insanın ölümüne, ülke refahının yok olmasına sebep olabilir. Bu durum ise daha doğmamış çocuklarımıza yapabileceğimiz en büyük haksızlık ve ülkemize sağlayabileceğimiz imkanların peşin olarak kaybedilmesinin sebebi olacaktır.”<sup>36</sup> İşte özel sektör veya başka bir deyişle işletmeler ile TSK ve diğer NATO orduları arasındaki en derin fark buradadır. Çünkü askeri birlikler yani bu büyük ölçekli organizasyonlar için “etkinlik”, “verim” den önce gelir. Tabi bu verimsiz çalışılacağı anlamına gelmemelidir. Ordular için en önemli amaç TSK Sicil Yönetmeliğinde de açıkça belirtildiği gibi “personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamak ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmek; yüksek seviyedeki işleri yapacak olanları

---

<sup>36</sup> K.K.K. Orgeneral Hilmi Özkök, “ Kalite Yılı Mesajı” , *Kara Kuvvetleri Haber Bülteni*, Ankara: Sayı .23,Ocak 2001, s.6

meydana çıkarmak ve bu suretle silahlı kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemektir.<sup>37</sup> Hiçbir ordunun performans değerlendirme sistemi en azından öncelikli olarak maddi kazançları gözönünde tutmamıştır. Bunun yerine asıl amaç nitelik ve nicelik olarak daha önce bahsettiğimiz gibi çok önemli olan bu organizasyonların bekası için yönetim kademelerine bu işi yapacak yetenekte personelin seçilmesidir. TSK'da bu genel sıralamada ön sıralarda yer almanın getirdiği avantajlar ve “bir üst göreve hazırlık durumu”nun sorgulanması ile gerçekleşmektedir. İngiliz Kraliyet Ordusu Sicil Formunun amacı ise şöyledir. “Bir subayın gelecekteki terfi ve görevlendirilmesi için mütalaa altında bulunduğu dönem esnasındaki performansına dayalı olarak topyekün Kara Kuvvetleri standartları konusunda açık bir değerlendirme yapmaktır.” \* Görüldüğü üzere aym şekilde İngiliz Kraliyet Ordusu için de öncelikli amaç üst yönetimin belirlenmesidir. Ayrıca İngiliz Kraliyet Ordusunun sicil formunda yedinci maddede subayın bir üst görev için yeterliliğinden başka generallik veya üst seviye komutanlık yetenekleri de özellikle sorgulanmaktadır.

Aynı şekilde Alman Silahlı Kuvvetleri sicil formunda da kademe ilerlemesinin yapıp yapılamayacağı ile ilgili soru; Fransız Sicil Belgesinin de “kısa süreli görev önerileri” ve “sorumlulukları yüklenebilme yeteneği” konularının sorgulandığı bölümlerde bahsedilen işlev yerine getirilmiştir.

Özel sektör ve işletmeler açısından bakıldığında performans değerlendirmenin ikinci amacı “çalışanların iş tanımlarından ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin GERİ BESLEME sağlamaktır”. İşte bu amaç her üçü için de (Özel sektör – TSK ve incelediğimiz NATO orduları) ortaktır.

Bu amaç yani geri besleme ihtiyacı TSK Sicil Yönetmeliğinde “Ayrıca bu belge şahsa ve eğitim sistemine geri besleme sağlar”<sup>38</sup> şeklinde ifade edilmiştir. Diğer ülke ordularında da durum aynıdır. Böyle olmasının sebebi “geri beslemenin” organizasyon kavramının yada daha da özelleştirirsek insan ve malzemedan oluşan bu sistemlerin “yapısal” bir zorunluluğu olmasıdır. Yani geri besleme sağlamadan ve bu yolda gelişmeden hiçbir organizasyon hayatta kalamaz. Sayın Kara Kuvvetleri Komutanımızın da dediği gibi “Gelecekte ayakta kalacak kurumlar rakiplerinden daha hızlı öğrenen , devamlı özgün fikirler üreten ve bunları hızla paylaşan belki de geçmişin şartlanmaları ve geçersiz kalmış değerlerinden hızla kurtulabilen ve tamamen farklı bilgileri yeniden öğrenebilen kurumlar olacaktır.”<sup>39</sup>

<sup>37</sup> TSK Sicil Yönetmeliği, s.6

\* Bakınız,EK-D

<sup>38</sup> Subay Sicil Yönetmeliği,s.6

<sup>39</sup> K.K.K. Orgeneral Hilmi Özkök, s.6

Bahsedilen geri besleme, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiğinde ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. “Değişimin en önemli aracı eğitimidir. Değişim; alışkanlıkları bir tarafa bırakmayı, olaylara başka açılardan bakmayı, hiç kullanılmayan araçlar kullanmayı ve düşünce tarzını değiştirmeyi gerekli kılmaktadır.”<sup>40</sup>

Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanılabılır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içinde kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlamaktadır.

Her üç aktörde de “geri besleme” önemli bir amaç olsa da bu işlev farklı şekillerde ve yöntemlerde yerine getirilmektedir. Bu farklılıklar aşağıda açıklanacaktır.

## B. AÇIKLIK – GİZLİLİK

Açıklık ve gizlilik kavramları GERİ BESLEME ile yakından ilgilidir. Daha önce bahsettiğimiz gibi incelediğimiz her üç organizasyon tipinde de yapılan performans değerlendirmeleri geri besleme yapabilmek için çıktı almanın başlıca yolları olarak görülmüştür. Sicil sistemi yada performans değerlendirme sistemlerinde açıklığın geri besleme yapmak için özellikle de şahsın kendisine geri besleme yapmak için çok önemli bir şart olduğunu düşünmeliyiz.

Özel sektörde özellikle günümüzde açık performans değerlendirme sistemi ağırlıklıdır demek hiç de yanlış olmayacaktır.<sup>41</sup> Aynı şekilde TSK dışında başlıca NATO ülkeleri ordularında da sicil sistemi tamamen yada tamama yakın açıktır. Fakat Türk Silahlı Kuvvetleri sicil sisteminin büyük çoğunluğu (Subaylar için 43 nitelikten 39’ u, astsubaylar için 40 nitelikten 36’ sı ) gizlidir. Üstelik 1998 yılında yapılan son değişiklikten önce 10 maddelik sicil formunun tamamı gizliydi. Kısaca TSK sicil sistemi başlıca NATO ülkelerinin ordularındaki ve özel sektördeki performans değerlendirme sistemlerinin aksine açık değil, büyük oranda gizlidir.

Bu durumun sebepleri bize göre organizasyon kültürleri olabilir. Geleneksel bir toplumun içinden çıkan TSK’da yine çok köklü bir geçmişi olduğundan ve hiyerarşik yapıya zarar verebileceği düşünüldüğünden gizlilik yoluna gidilmiş olmalıdır. Özel sektörde ise hiçbir şekilde katı hiyerarşik yapıya ihtiyaç duyulmaz. Aslında bu yapılan işin çetin koşulları olup olmadığı ile de yakından ilgilidir. Fakat başlıca NATO ülkelerinin ordularında sicil

<sup>40</sup> K.K.K. Orgeneral Hilmi Özkök, s.6

<sup>41</sup> Uyargil, *Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Seminer Grubu Notları*, s.11

sisteminin büyük bir kısmının “açık” olması dikkat çekicidir. Bu bahsedilen ülkelerdeki toplumun “katılımcı” yapısının bir göstergesi sayılabilir.

Son olarak 1998 yılında yapılan değişiklikle sicil belgelerinin “görev icra nitelikleri” bölümünün açık olarak verilmeye başlanması ve bunun “kişiyeye özel” tebliği TSK sicil sisteminde de “açıklığa” ve “katılımcılığa” doğru bir gidişin ilk adımı sayılabilir.

### C. ÜCRET MAAŞ GİBİ MADDİ UNSURLARA ETKİ

Performans yönetim sisteminin “Stratejik planlama” “Kariyer geliştirme sistemi ve terfiler” gibi çok önemli amaçlarının yanında “ücret ve maaş yönetimi” özel sektör açısından öncelikle bir yere sahiptir. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan yada terfiler yoluyla performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşmasında etkili olmaktadır.<sup>42</sup>

TSK ve incelediğimiz diğer NATO ülkeleri silahlı kuvvetleri için durum farklıdır. Bütün subay ve astsubaylar (Generaller dahil) Türkiye de devlet memurudur. Bu olgu diğer ülkelerde de geçerlidir. Devlet memurlarının maaşları ilgili kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Çoğunlukla kıdem(aynı statüde olanlar için ) belirleyici olmaktadır. Bizi ilgilendiren kısmı şudur ki; “Performans değerlendirme (sicil) sonuçları TSK’da ücret ve maaş üzerinde” doğrudan kesinlikle etkili olmamaktadır. Özellikle TSK açısından bakıldığında özel başarıların takdir edilmesinde para ödüllü kullanılabilen fakat örneğin belirli bir sicil barajının üzerinde puan alanların maaşlarının artması gibi veya prim almaları gibi motivasyon sistemleri bulunmamaktadır. Dolaylı olarak siciller bazı seçimlerde diğer faktörlerle birlikte önemli rol oynadığından (mesela yurtdışı görevleri gibi) maddi kazancı etkileyebilmektedir.

Açıkça anlaşılacağı gibi özel sektörde performans değerlendirme sistemleri maaş-ücret-prim,komisyona vs. ile direkt ve dolaylı olarak yakından ilgili iken TSK ve NATO ordularında durum daha farklıdır. Bunlarda direkt ilişkiyi görmek mümkün değilken siciller dolaylı olarak geliri etkileyebilmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmeleri için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağ/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyona vb. gösterilmiştir. Parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra kişinin performans değerlendirme sonuçları da bir veri olarak kullanılmaktadır.

<sup>42</sup> Dicle, s.53

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme amaçlarının kullanıldığı organizasyonlarda, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin özünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu organizasyonlarda ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirilenler astlarını motive edebilmek için yada bazı değerlendirme hataları yüzünden yüksek puanlara/derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla bir yandan motive edicinin gücünü artırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirmeye çalışılırken diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Eğer uygulayıcılar değerlendirmede düşülebilecek hatalar konusunda bilinçliyse organizasyonlarda özellikle özel sektördeki işletmelerde maaş ve ücretlere olan etki göz önüne alınmalıdır. Ama TSK için bu yönde en azından birtakım yasal düzenlemelerin gerektiği unutulmamalıdır.

## D. DEĞERLENDİRME ŞEKLİ VE SÜRECİ

### 1. Niteliklerdeki Farklılık ve Benzerlikler

Yapılan görevin/işin daha önce de belirtildiği gibi “nicelik ve nitelik olarak farklı” olması performans değerlendirme veya sicil belgelerindeki başarı kıstaslarının da önemli ölçüde farklılaşmasına yol açmıştır.

Kullanılan yöntem her ne olursa olsun TSK ve NATO ülkeleri silahlı kuvvetleri yapılan görevin benzer olması yüzünden birbirine seçilen nitelikler açısından çok benzemektedir. Fakat silahlı kuvvetlerde kullanılan niteliklerle özel sektörde kullanılan nitelikler (başarı kıstasları) arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar genelde Temel ve Ayırt edici hususlar niteliklerinde bulunmaktadır. Örneğin; Silahlı kuvvetlerde bulunan (TSK ve NATO) şu nitelikleri özel sektörde görmek epeyce zordur.

- Disiplin (ABD ordusu)
- Kendini adama (ABD ordusu)
- Bedensel ve zihinsel baskı altında işini icra etme yeteneği (İngiliz Kraliyet Ordusu ve diğer NATO orduları)
- Askeri davranış ve görünüşü koruma (İngiliz Kraliyet Ordusu)
- Görevdeki cesareti (TSK)

---

\* Bakınız, Üçüncü Bölüm, amaçlar açısından farklılıklar

- Soğukkanlılığı ve kendine güveni (TSK)
- Güç şartlarda görev yapma yeteneği (TSK)
- Fiziki kabiliyeti (TSK ve bütün NATO orduları)
- Müstakil görev yapma kabiliyeti (TSK)
- Dürüstlük ve güvenilirlik (TSK ve bütün NATO orduları)
- Değişen şartlara uyum gösterme yeteneği (TSK ve bütün NATO orduları)

Yukarıdaki niteliklerin birçoğu ortaktır ve mutlaka benzerleri bütün ordularda bulunur. Bu benzerlik yapılan işin doğası gereği standartların aynı olmasıdır. Örneğin çok değişik coğrafya ve iklimlerde görev yapma zorunluluğu uyum becerisi gerektirmektedir. Çetin muharebe koşulları her zaman üstün disiplin anlayışı ile tolere edilebilir. Muharebe koşullarında inisiyatif kullanılması hem de doğru kullanılması çok fazla insan hayatının kurtulması veya kaybedilmesi arasındaki fark kadardır. Bunun yanında soğukkanlılık, kendine güven, cesaret özellikle “askerlik” mesleğini anlatılan niteliklerdir.

İşletmelerde ise yapılan işin üretim veya hizmet sektöründe olmasına göre farklılıklar olabileceği gibi. Yukarıda bahsedilen ve askerlik mesleğinin kendine özgü niteliklere de rastlamak mümkün olmayacaktır.

Çok önemli yapısal bir farklılık ta subay veya astsubayların büyük çoğunluğunun en azından “ast seviye lider” olmasından kaynaklanmaktadır. Özel sektörde rastlanmayacak kadar çok lidere bu durumda silahlı kuvvetlerde rastlanmaktadır. Kısaca silahlı kuvvetlerde (TSK ve NATO) özel sektöre oranla çok daha fazla yönetici ve lider, seviyesi ne olursa olsun bulunmaktadır. Bu gerçek doğal olarak sicil sistemlerinde liderlik vasıflarının, pedagojik formasyonun, eğitimcilik özelliklerinin sorgulanmasını gerektirmektedir. Öyle ki her seviyedeki lider, hem tüm birliğini yönetmek, eğitmek, sevk ve idare etmek hem de kendinden sonra gelen ast seviyesindeki liderleri bir üst göreve hazırlamak durumundadır. Böylesine yoğun lider görevlerinin bahsedilen niteliklerle sorgulanması doğaldır ki kaçınılmazdır. Bunlara şöyle örnekler verilebilir :

- Hak ve adalet prensiplerine uyarlılığı (TSK)
- Dayanışma ve işbirliği ruhu (TSK ve diğer bütün NATO ülkelerinde benzeri)
- Astlarına ve üstlerine destek oluşu (TSK)
- Muhakeme etme ve karar verme yeteneği (TSK ve NATO)
- Koordinasyon becerisi (TSK ve NATO)
- Planlama yeteneği (TSK ve NATO)
- Takip ve kontrol becerisi (TSK ve NATO)

- Kaynakları (İnsan gücü, malzeme, para v.s.) kullanma kabiliyeti ve verimliliği (TSK ve NATO)

- Astlarına samimiyet ve dürüstlük aşılması (ABD Ordusu)  
- Sözlü haberleşmede açık ve özlü olma (ABD ordusu ve diğerlerinde benzer iletişim becerisi)

- Teşkilatçılık ve idare kabiliyeti (İngiliz Kraliyet Ordusu)

- Öğretim kabiliyeti (Alman ordusu)

- Emrindakilere yardım anlayışı (Alman ordusu)

- Pedagojik yön (Fransız ordusu)

Gibi nitelikler silahlı kuvvetlerde yoğun olarak arandığı halde, bunlar özel sektörde göreceli olarak daha az yönetici bir grup için önemli sayılabilir.

İşletmelerde ise yapılan işin üretim veya hizmet sektöründe olmasına göre farklılıklar olabileceği gibi;

- Müşteri odaklı yaklaşım tekniği

- Pazar payını geliştirmede yapılan katkılar

- Rakip firmaların Pazar payını ele geçirme

- Satış yapılan sistemi yakından tanıma ve müşterilere ihtiyaç duydukları bilgileri verme

- Müşterilerle iyi ilişkiler, profesyonelce ve kibar yaklaşım veya bir üretim

mühendisi için

- Yeni üretim teknikleri geliştirme

- Düşük maliyet yüksek verim ilkelerini uygulama gibi nitelikler etkin bir

şekilde görevin mutlaka başarılması gerektiği silahlı kuvvetler için ikinci planda veya önemsiz sayılabilir.

Bütün bu farklılıklarla birlikte bazı benzerlikler de bulunmaktadır. Öncelikle bütün NATO orduları ile TSK sicil belgelerindeki nitelikler benzerdir. Aralarındaki genel olarak en büyük farklılık "kanaat" hanesinin TSK'da diğerlerine göre daha sınırlı tutulmasıdır. Bunun sebepleri daha önce açıklanmıştır. Ayrıca TSK ve diğer NATO ülkeleri ordularının sicil belgeleri ile özel sektördeki performans değerlendirme şu niteliklerin benzer olduğu şüphe götürmezdir :

- Problem çözme becerisi ve yaratıcılık

- Araştırma ve hızlı öğrenme

- Başarma motivasyonu

- Geri bildirim düzenleri kurabilme, özeleştiri, hataları düzeltme

- Önceliklendirme yapabilme ve zamana riayet
- Analitik düşünme becerisi, muhakeme etme ve karar verme becerisi gibi.

Yukarıdaki nitelikler organizasyon olmanın gerektirdiği niteliklerdir. Bu yüzden sivil veya askeri her türlü organizasyonda personel için mutlaka aranmalıdır.

## 2. Değerlendirme Kurullarının Varlığı

Değerlendirme kurullarının performans değerlendirme sistemi içerisinde olması, performans değerlendirme sürecine katılanlar konusuyla yakından ilgilidir. Daha önce bahsedildiği gibi değerlendirme çoğunlukla ilk amir ve/veya (sıralı üstler) tarafından yapılmaktadır. Bu hem özel sektör hem TSK hem de diğer NATO ülkelerinin orduları için geçerlidir. Bunlar dışında kişinin kendi kendini değerlendirmesi, değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması, astlar tarafından yapılması ve müşteriler tarafından yapılması gibi modeller de bulunmaktadır.<sup>43</sup> “Değerlendirme Kurulları” ise yeni bir değerlendirici olabileceği gibi daha çok “Denetleme Kurulu” işlerini yerine getirebilirler. (TSK’da böyledir) Ama özellikle İtalyan ve İngiliz ordularında değerlendirme kurullarının özellikle değerlendirme için var oluşu dikkat çekicidir.

Özel sektörde ise değerlendirme kurullarına rastlamak hemen hemen mümkün değildir.

Sonuç olarak özel sektörde değerlendirme ve denetleme kurullarına ihtiyaç hissedilmezken bazı NATO ülkelerinin ordularında değerlendirme kurullarına rastlanmaktadır. TSK’da ise öncelikli görevi denetleme olan ve “not” takdir etmeyen “fakat sicil iptal edebilen” sicil denetleme ve değerlendirme kurulları bulunmaktadır.

## 3. Geri Besleme Sistemi ve Bir Eğitim Sisteminin Varlığı

Türk Silahlı Kuvvetleri ve dünyadaki hemen hemen bütün ordular kendi liderlerini(üst, orta ve alt kademe) kendi alt yapılarından yetiştiren bir “Eğitim Sistemine” sahiptirler. Aynı şekilde erbaş ve erler için profesyonel olsun olmasın temel ve başlangıç, tamamlama, idame mantığı benzerinde bir eğitim sistemi bulunmaktadır.

Bütün bunların karşısında özel sektör için bunları söylemek mümkün değildir. İstihdam çeşitli okulları bitiren ve şirket/işletmeye özel, şartları sağlayan kişiler arasında

<sup>43</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, ss.31-35

seçme yoluyla yapılır. Üstelik teorik olarak tasviye edilse de özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerin çok azında işe yeni başlayanlar için tatminkar bir eğitim yapılmaktadır.

TSK ve diğer NATO ordularının böyle yetiştirme sistemleri ve alt yapıları olması özel sektörde ise böyle bir sistemin olmayışı performans değerlendirme penceresinden bakıldığında şu farkı doğurmaktadır: TSK ve NATO ülkeleri ordularının, merkezden eğitim sistemine, GERİ BESLEME imkanları uygulamada çok kolay olmasına rağmen özel sektör için böyle bir şansın varlığından en azından kısa vadede bahsedemeyiz. Sadece uzun sürede oluşan bazı ihtiyaçlar okullar, üniversiteler ve kurslar gibi eğitim kurum ve kuruluşlarınca algılanarak gerekli düzenlemelere gidilebilmektedir.

Bu olgu, yani GERİ BESLEMENİN tam zamanında uygulanabilmesi kanımızca silahlı kuvvetlere daha esnek bir yapı kazandırmakta değişen ve gelişen şartlarda en temel yapı taşından uyum imkanı sağlamaktadır. Bu imkanı değerlendiren özel sektör, özellikle de büyük ölçekli şirketler, kendileri müteşebbis olarak eğitim kurumları kurarak ederek bu imkan ve kabiliyeti elde etme şansını ikincil amaç olarak uygulamaktadırlar. (Sabancı Üniversitesi, Lisesi, Koç Üniversitesi vs..)

Silahlı kuvvetler bu imkanını çok iyi değerlendirmelidir. Olumlu yönde yapılacak her değişikliğe kısa zamanda uyum sağlayan organizasyon olabilmek çağımızın en önemli gereklerindedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞİMDİKİ SİCİL SİSTEMİNİN GERİ BESLEME YOLUYLA LİDER EĞİTİMİNE KATKILARININ TAMAMI AÇIK VE 360° GERİ BESLEME YÖNTEMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı bir ana amaç altındaki birkaç alt amacı ihtiva etmektedir. Ana ve en önemli amaç hipotezimiz olan “Türk Silahlı Kuvvetlerinde alt-orta seviye liderler için 360° yöntemi ve açık sicil sistemi sayesinde daha iyi bir Lider Gelişimi sağlanabileceği” konusunda eğilimleri tespit etmektir. Daha özele incek olursak; TSK’ da özellikle sicil alan, veren ve hem alıp hem veren alt-orta seviye liderlerin görüşlerine anket yoluyla başvurmak ve şu konuları test etmektir:

- 1998 yılında uygulamaya konulan ve çok kısıtlı oranda(1/10) Lidere gösterilen sicil sisteminin geri besleme açısından görülen yararları; bu bağlamda tamamı açık sicil sisteminin olabilecek yararları hakkındaki düşünce/eğilimleri ölçmek,
- 360° geri besleme/performans değerlendirme yöntemi hakkında tanınma derecesini ölçmek ve sonrasında bu yöntemin daha iyi bir Lider Gelişimi sağlayabileceği düşüncesinde olanların oranını tespit etmek,
- 360° geri besleme/performans değerlendirme yönteminin uygulanabilirlik, uygulama şekli ve geri besleme sonucu eksikliklerin giderilmesi konularındaki eğilimleri test ederek bu konuda yapılabilecek bir pilot uygulamaya başlangıç teşkil etmektir.

## **II. ARAŞTIRMA PLANI:**

### **A. ARAŞTIRMA METODU**

Kantitatif araştırma tekniklerinden “yüz yüze anket” yöntemi kullanılmıştır.

### **B. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Yapılan araştırmada zaman, maliyet ve seçilen hedef kitleye ulaşma zorluğu açısından kısıtlamalar mevcuttur. 429 kişiyle yüz yüze görüşme yapılmış, bazı eksikliklerden dolayı 4 tanesi araştırma dışı tutularak 425 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket formunun kimlik kısmının doldurulması şart koşulmamış, sadece rütbe ve birlik kısmının değerlendirilmedeki bazı zorunluluklar yüzünden doldurulması istenmiştir.

### **C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE ANALİZLER**

Anket sonuçları değerlendirilirken sınıflayıcı(nominal) ve sıralayıcı(ordinal) ölçek türleri kullanılmıştır. Analiz olarak; her biri soru için belirleyici istatistikler, frekans dağılımları bulunarak tablolarla gösterilmiş ve  $\chi^2$  uygunluk testi yapılmıştır. Araştırılmak istenen konu hakkında çıkarımlar elde edebilmek amacıyla ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin uygun olmaması nedeniyle neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyan basit/çoklu regrasyon ve korelasyon analizi ayrıca faktör veya kümeleme analizi gibi ileri düzeydeki istatistiksel analizler kullanılmamıştır. Bunların dışında birbirlerine bağılılık/bağımsızlık için bazı eğilimler ikili olarak karşılaştırılmıştır. Hesaplamalarda SPSS 8.0 programından geniş ölçüde yararlanılmıştır.

### **D. ARAŞTIRMANIN VERİ KAYNAĞI**

Anket cevaplayıcıları veri kaynağı olarak kullanılmış(birincil kaynak) başka kişi veya kurumlar tarafından elde edilen veriler(ikincil kaynak) kullanılmamıştır.

### **E. ARAŞTIRMANIN TAMAMLANMA SÜRESİ**

Araştırma K.K.K.'lığı Personel Başkanlığından alınan izni müteakip 21 MART 2001 tarihinde başlamış(ön hazırlık süresi hariç) 15 MAYIS 2001 tarihinde sona ermiştir.

### III. ÖRNEKLEME PLANI

Araştırma için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Daha fazla subay ve sicil amiri ile görüşülerek başlangıçta tepki gösterebilecek gruba ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### A. ANA KÜTLE

Türk Silahlı Kuvvetleri K.K birliklerinde görevli Subay ve Astsubaylar (asteğmenler hariç) araştırmanın ana kütesini teşkil etmiştir.

#### B. ÖRNEK KÜTLE

K.K. Personeli ve K.K. emrinde görevli Dz, Hv, Jn. Personeli içerisinde Teğmen(dahil) – Albay(dahil) rütbesindeki Subaylar ve Astsubaylar alt-orta seviye liderler olarak kabul edilmiş ve uygulama bu personelle sınırlandırılmıştır. Generaller üst seviye lider sayıldıklarından, yedek subay ve uzman erbaşların sicil formları farklı olduğundan konu, dolayısıyla araştırma dışında tutulmuştur.

#### C. ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜ

Yapılan hesaplamalara<sup>1</sup> göre 0,05 anlamlılık düzeyine göre ( $\alpha=0,05$ ) seçilmesi gereken örnek büyüklüğü en az 321 olarak bulunmuştur. Buna bağlı olarak 429 kişiyle anket yapılmış, bunlardan 4'ü iptal edilmiş ve sonuç olarak araştırma 425 anketle tamamlanmıştır.

### IV. ANKET SONUÇLARI

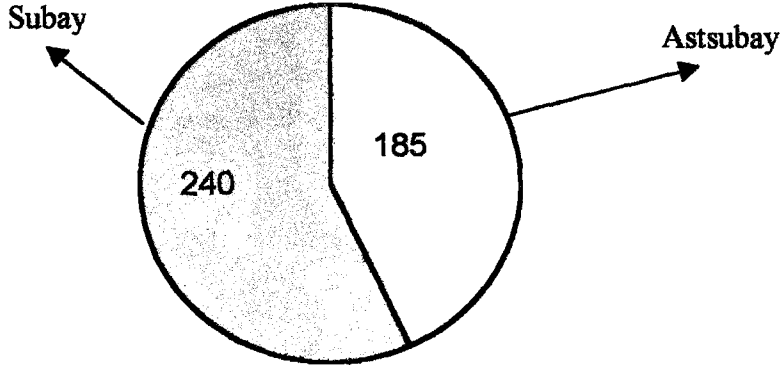
Yapılan anket çalışmasının değerlendirilmesi sonucu elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

#### A. GÖRÜŞME YAPILANLARIN ÖZELLİKLERİ

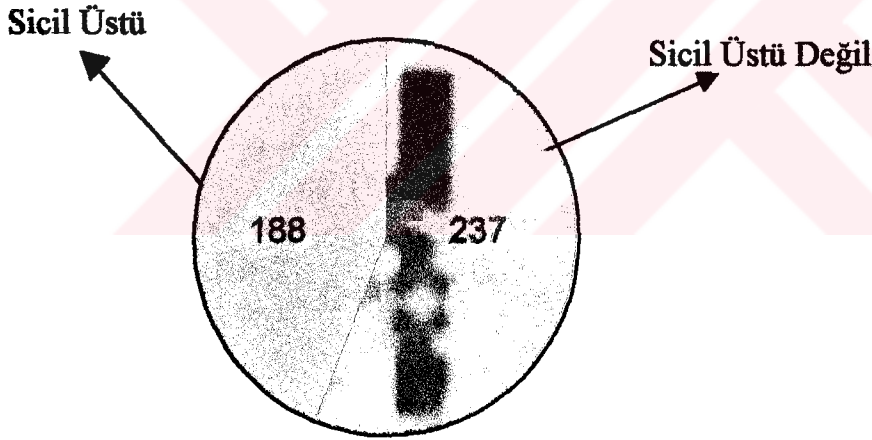
1. Görüşülen 425 kişiden 185'i astsubay, 240'ı subaydır.

---

<sup>1</sup> Özer Serper, Uygulamalı İstatistik, Genişletilmiş 2 nci Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1993, s.3, ss.111-152 (Tablolar bölümü)

**Tablo 3-1 Ankete Katılan Subay-Astsubay mevcutları**

2. Görüşülen 425 kişiden 400'ü Kara Kuvvetlerine, 7'si Hava Kuvvetlerine, 8'i Deniz Kuvvetlerine, 10'u Jandarma Komutanlığına bağlı subay ve astsubaylardır. Ankete katılan, Diğer Kuvvetlere (K.K. dışındaki) bağlı personel İst.Mrk.K.'hği emrinde çalışmakta olup K.K. emrinde görevlidir.

**Tablo 3-2 Sicil Üstü Olup Olmama**

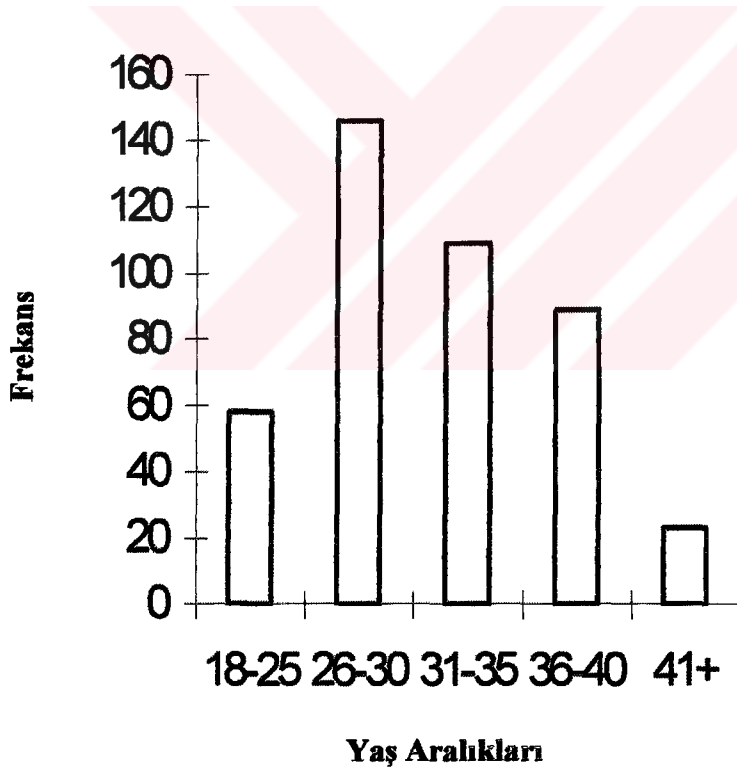
3. Anket yapılan 425 kişiden 237'si (%56) sicil üstü 188' i (%44) ise şimdi veya daha önceden sicil üstü olmuş. Bu oran uygulanan anketin "sicil veren personele" yüksek oranda ulaşıldığını göstermekte ve bizce geçerliliğini artırmaktadır.

4. Görüşülen kişilerin yaş dağılımları şöyledir.

**Tablo 3-3 Yaş**

	FREKANS	YÜZDE(%)
18-25	58	13,6
26-30	146	34,4
31-35	109	25,6
36-40	89	20,9
41+	23	5,4
TOPLAM	425	100

**Tablo 3-3 (Devam)**



Araştırmaya katılan personelin yaş dağılımları normal dağılıma yakın özellik gösterse de 26 – 30 yaş grubu arasında bir yığılma dikkat çekmektedir. Anketin uygulandığı örneklem külenin yüzde 94,6'sı 40 ve daha küçük yaşlardadır.

## B. SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN İRDELENMESİ

Toplam 15 anket sorusunun tamamına  $\chi^2$  testi uygulanmış ve  $H_0$  : Verilen cevaplar sıklara dengeli dağılmaktadır (Verilen cevapların sayısı bakımından sıklar arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur) olarak kabul edilmiştir. Bütün sonuçlar için  $H_0$  : red edilmiştir bu sonuç sorulara verilen cevapların bir takım eğilimlere işaret ettiğini bunun da istatistiksel olarak bir anlam olduğunu göstermektedir.

1. Görüşülen kişiler sicil değerlendirme sisteminde beklenen amaçların öncelik sırasını şu şekilde belirlemiştir. Personelden sadece bir şıkkı seçmesi istenmiştir. Hemen hemen bütün personel birinci ve ikinci tercihini seçmede zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3-4 Sicil Sisteminin Görev Önceliği**

	FREKANS	YÜZDE(%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Komuta Zincirini Belirlemek	156	36,7	36,7
Başarı – Başarısızlığı Saptamak	134	31,5	68,2
Motivasyon Sağlamak	113	26,6	94,8
Geri Besleme Sağlamak	11	2,6	97,4
Görev Yapamayacakları Tespit Etme	11	2,6	100,0
TOPLAM	425	100,0	

- % 37'si ; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmak ve bu suretle Silahlı Kuvvetlerin komuta zincirini belirlemek olduğunu,

- % 32'si; personelin yeteneklerini ve görevdeki başarı-başarısızlık derecelerini saptamak olduğunu,

- % 27'si personelin çalışması ve daha verimli olması için motivasyon sağlamak olduğunu belirtmiştir.

- Geri kalan % 4' lük pay ankette yer alan diğer iki seçenek arasında eşit olarak dağılmıştır.

- Sicil, değerlendirme sisteminden beklenen amaçlardan öncelikli olan sorulduğunda "geri beslemenin" öncelikli amaç olarak sadece % 2,6 oranında kabul görmesi

sicil sisteminin bu işlevinin (Geri Besleme) öneminin yeterince anlaşılmadığını göstermektedir.

2. Görüşülen kişilerin sizin için önemli motivasyon unsuru nedir sorusuna verdikleri cevaplar ve oranlar şöyledir.

**Tablo 3-5 Motivasyon**

	FREKANS	YÜZDE(%)
Yüksek Maaş	74	17,4
Huzurlu, Rahat İş Ortamı	172	40,5
Uzmanlaşma, Yükselme, Başarı	104	24,5
Organizasyon amaç ve İlkelerinin Açıklığı	13	3,1
Birlik Beraberlik Ruhu, Takım Çalışması	62	14,6
TOPLAM	425	100,0

- % 41'i huzurlu, güvenli ve rahat bir iş ortamı olduğunu,
- %24' ü uzmanlaşma, yükselme, başarılı olma, kendini önemli hissetme olduğunu,
- % 17' si tatmin edici ücret ve maaş olduğunu,
- % 15' i birlik beraberlik ruhu ve takım çalışması olduğunu,
- % 3' ü organizasyon ilke ve inançlarının belirginliği, organizasyon politikasının açıklığı olarak cevaplandırmıştır.

3. Yeni uygulanmaya başlanan sicil sisteminin, liderlerin geri besleme yoluyla kendilerini geliştirmesinde ne oranda katkısı olduğu sorusuna görüşülen kişiler olumsuz yönde cevap vermişlerdir. % 30' u katkısı olmadığını söylerken, % 56' sı bu katkının ya az ya da orta derecede olduğunu belirtmiş, yalnızca % 14' ü bu katkının çok fazla olduğunu söylemiştir.

**Tablo 3-6 1/10 Açık Sicilin Geri Beslemeye Katkısı**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Katkısı olmadı	128	30,1	30,1
Az Oldu	89	20,9	51,1
Orta Derecede Oldu	150	35,3	86,4
Çok Oldu	45	10,6	96,9
Çok Fazla Oldu	13	3,1	100,0
TOPLAM	425	100,0	

1998 yılında uygulamaya konulan ve belirli oranda lidere gösterilen sicil uygulamasının başarılı olduğu konusundaki fikrine %13 oranında taraftar vardır. Bunu gösterilen sicillerin az olmasına bağlamak hiç te yanlış olmayacaktır. Yapılan geri beslemenin etkili olup olmadığını sicil amiri olma veya olmama yönünden incelemek gerektiğine inanıyoruz. Tablo 3-7'de 1998' de uygulamaya konulan sicil sisteminin geri beslemeye katkısı olup olmadığının incelenmesi görülebilir.

**Tablo 3-7 Geri Besleme ve Sicil Amiri Olup Olmama Karşılaştırılması**

	Geri Beslemeye Katkı Derecesi				
	Katkısı Olmadı	Az Oldu	Çok Oldu	Çok Fazla Oldu	Toplam
Sicil Amiri Değil	64	49	89	26	237
Sicil Amiri	64	40	61	19	188
TOPLAM	128	89	150	45	425

Geri besleme açısından etkili olup olmama hakkındaki düşüncelerin sicil amiri olup olmamaya bağlantısının varlığını  $\chi^2$  testiyle ölçtüğümüzde 0.05  $\alpha$  anlamlılık derecesi ve 4 serbestlik derecesinde  $\chi^2_{\text{hesaplanan}} < \chi^2_{\text{tablo}}$  ( 3,546 < 9,488)  $H_0$ : kabul olduğundan bu cevapların sicil amiri olma veya olmamaya göre farklılık göstermediğini buluruz.

4. Görüşülen kişiler verilen sicilin tamamının veya önemli bir kısmının gösterilmesini geri besleme ve kendisini geliştirme konusunda oldukça etkili olduğunu

Y.G. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

düşünmektedir. % 25'i bu etkinin hiç ya da az olacağını düşünürken,% 75'i ise oldukça fazla olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 3-8 Açık Sicil Sisteminin Geri Beslemeye Etkisi**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Etkili Olmaz	39	9,2	9,2
Az Olur	67	15,8	24,9
Orta Olur	80	18,8	43,8
Çok Olur	158	37,2	80,9
Çok Fazla Olur	81	19,1	100,0
TOPLAM	425	100,0	

Sicillerin tamamının veya önemli bir kısmının astlara gösterilmesinin GERİ BESLEME açısından etkili olacağı, konusunda % 75 gibi büyük bir oranda çok, çok fazla veya, orta derecede etkili olur görüşünde katılımcı mevcuttur. Bu sonuç bir önceki soruyla sonuç bakımından örtüşmektedir. Sicillerin açıklığı oranında GERİ BESLEMeye KATKISININ olacağı açıkça ortaya çıkmıştır. Sicillerin açık olması fikrinin ilk bakışta sicil amiri olmayanlar için daha olumlu, sicil amiri olanlar için ise pek de sıcak bakılmayacak bir durum olduğunu düşünmüştük. Çünkü sicil amirlerinin verdikleri düşük sicilleri açıklamak istemeyeceklerini, verilen düşük puanlar yüzünden astlarıyla ilişkilerinin bozulabileceğini düşünmüştük. Fakat açık sicil sistemine taraftar olma hususunda  $\chi^2$  testi ile sicil amiri olup olmama arasında bağıntı aradığımızda böyle bir bağlantının olmadığı ortaya çıktı. \* Bu soruya verilen cevapları bir de subaylar ve astsubaylar açısından farklılık olup olmadığını test ederek iyice irdeledik. İlk düşüncemiz astsubayların hiyerarşik olarak alt seviye lider olduklarından açık sicil sistemine daha fazla eğilimli olacakları yönündeydi fakat sonuç \* beklenenin aksine bir önceki testte olduğu gibi verilen cevaplarda subay veya astsubay olmanın da bir etkisi olmadığı yönündeydi.

\*  $\chi^2_h = 5,087 < \chi^2_i = 9,488, h_0$  : kabul, (4 serbestlik derecesi ve  $\alpha = 0.05$  olduğunda)

\*  $\chi^2_h = 8,523 < \chi^2_i = 9,488, h_0$  : kabul, (4 serbestlik derecesi ve  $\alpha = 0.05$  olduğunda)

**Tablo 3-9 Sicil Amiri Olup Olmama ve Açık Sicil Sistemi**

	Sicil Gösterme					Toplam
	Etkili Olmaz	Az Olur	Orta Olur	Çok Olur	Çok Fazla Olur	
Sicil Amiri Değil	17	39	43	86	52	237
Sicil Amiri	22	28	37	72	29	188
<b>TOPLAM</b>	<b>39</b>	<b>67</b>	<b>80</b>	<b>158</b>	<b>81</b>	<b>425</b>

**Tablo 3-10 Subay – Astsubay Olma ve Açık Sicil Sistemi**

	Sicil Gösterme					Toplam
	Etkili Olmaz	Az Olur	Orta Olur	Çok Olur	Çok Fazla Olur	
Astsubay	14	24	33	68	46	185
Subay	25	43	47	90	35	240
<b>TOPLAM</b>	<b>39</b>	<b>67</b>	<b>80</b>	<b>158</b>	<b>81</b>	<b>425</b>

Bütün bunlardan sonra şu sonuçlara varmak mümkündür: TSK’ da açık sicil sistemine olan\* eğilim subay, astsubay olma veya sicil amiri olup olmama özelliklerinden bağımsızdır. Bu da TSK’ da kademeli olarak açık sicil sistemine geçmek için gerekli organizasyon kültürünün oluştuğunu göstermektedir. Eğilim şudur: “Az açık sicil sistemi, az geri besleme; çok açık veya tamamen açık siciler, çok geri besleme”.

5. Görüşülen kişiler eğer açık sicil sistemi uygulanırsa geri besleme periyodunun ne olması gerektiği sorusuna verilen cevaplarda en büyük yüzde “değerlendirme sürekli bir faaliyettir ve her zaman yapılmalıdır” cevabına aittir. % 42’lik dilim bu şekilde cevap verirken, % 30’ luk bir dilim “6 ayda bir” yapılması gerektiğini belirtmiştir. % 7’ lik bir dilim ise bu sistemin uygulanmasını istemediğini belirtmiştir.

\* KKK’lığı personeline uygulanan bu anket sonuçlarının TSK personeline yayılabileceği kabul edilmiştir. Çünkü tüm TSK’da aynı sicil formu ve sistemi kullanılmaktadır.

**Tablo 3-11 Açık Sicil Sisteminde Yapılacak Olan Geri Beslemenin Periyodu Hakkındaki Düşünceler**

	FREKANS	YÜZDE(%)
Fikrim Yok	30	7,1
Yılda 1 Kez.( Şu Anki Uygulama)	36	8,5
6 Ayda Bir.	128	30,1
3 Ayda Bir yada Ayda Bir	53	12,5
Her Zaman(Geri Besleme Devamlı Olmalı)	178	41,9
TOPLAM	425	100,0

Açık sicil uygulaması durumunda yapılacak geri besleme periyodu hakkındaki EĞİLİM incelendiğinde %42' lik bir grubun sürekli bilgi verilmesini %30' luk bir grubun ise 6 ayda bir bilgi verilmesini desteklediğini görebiliriz. Şu anki uygulamaya ise sadece % 8,52 lik bir kütle desteklemektedir.

6. Görüşülen kişilerin % 57' lik bölümü, 360<sup>0</sup> performans değerlendirmesi hakkında bilgi sahibi değilken, % 34' ü az ya da orta derecede bilgi sahibidir. Yalnızca % 9' luk dilimi iyi derecede bilgi sahibidir.

**Tablo 3-12 360<sup>0</sup> Yöntemi Hakkında Bilgi Derecesi**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hayır	240	58,5	58,5
Çok Az	59	13,9	70,4
Orta	87	20,5	90,8
Çok Fazla	31	7,3	98,1
Çok İyi Biliyorum	8	1,9	100,0
TOPLAM	425	100,0	

Ankete katılanların % 90,8'inin 360° Performans Değerlendirme veya Geri Besleme hakkında orta derecede veya çok az ve hiç bilgi sahibi olmaması bu konunun dünyada da çok uygulanan bir yöntem olmayıp yeni gelişim göstermesine bağlanmalıdır.

7. Görüşülen kişilerin % 41' i, 360° performans değerlendirmenin geri besleme amacıyla kullanılmasıyla daha iyi lider yetiştirilebileceğini düşünmektedir. % 24' ü buna çok fazla inanırken, yalnızca % 15' i hayır inanmıyorum ya da çok az inanıyorum demiştir.

**Tablo 3-13 360° 'nin Liderlik Gelişimine Katkısı Olur mu?**

	FREKANS	YÜZDE
Hayır	32	7,5
Çok Az	34	8,0
Orta	81	19,1
Fazlaca	176	41,4
Çok Fazla	102	24,0
TOPLAM	425	100,0

Araştırmamızın en can alıcı bölümlerinden biri olan 360° yöntemi hakkında eğilimi test ettiğimizde büyük bir oranda olumlu(%65) cevap alınmamış bu bizi cevapları irdelemeye itmiştir.

Bu soruya verilen olumlu cevapların çoğunun daha alt seviye lider olan astsubaylardan veya sicil amirlerini değerlendirme arzusunda olan sicil astlarından geldiğini düşünmek hiç de yanlış olmayacaktır.

360° performans değerlendirme veya geri besleme sistemine olumlu bakışı subay/astsubay olma açısından incelediğimizde \* Tablo 3-14'te de görülebileceği gibi bir bağlantı olduğunu astsubayların 360° yöntemine daha eğilimli olduğunu gördük.

\*  $\chi^2 = 10,479 > \chi^2_{0,05} = 9,488$ ,  $h_0$  : red, (serbestlik derecesi=4,  $\alpha = 0.05$ )

**Tablo 3-14 : Astsubay veya Subay Olmaya Göre 360° Yöntemine Olan****Eğilim**

	Lider Gelişimine Katkı					
	Hayır	Çok Az	Orta	Fazlaca	Çok Fazla	Toplam
Astsubay	12	12	30	73	58	185
Subay	20	22	51	103	44	240
<b>TOPLAM</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>81</b>	<b>176</b>	<b>102</b>	<b>425</b>

Sicil amiri olup olmamanın ise 360° yöntemine bakışa herhangi bir bağıntısının olmadığı hesaplandı \*

Sonuç olarak bizim düşüncemiz 360° yöntemine TSK'nın henüz hazır olmadığı bu konuda bilgi derecesinin de düşük olduğu için sağlıklı ölçüm yapılamayacağı yönündedir. Liderlik gelişimi için katılımcı ve modern bir yöntem olan 360° yönteminin bir fırsat olarak görülmesi ve bu konuda önce bilgilendirme ve gerekli organizasyon kültürünün hazırlanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Yapılacak konferans, seminer vs. ve pilot uygulamalarla bu konu irdelenmelidir. Böylece gerekli örgüt kültürünün gelişeceği ve lider gelişimine katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

**Tablo 3-15 Sicil Amiri Olup Olmamanın 360° Yöntemine Bakışa Etkisi**

	Lider Gelişimine katkı					
	Hayır	Çok Az	Orta	Fazlaca	Çok Fazla	Toplam
Sicil Amiri Değil	16	18	42	91	70	237
Sicil Amiri	16	16	39	85	32	188
<b>TOPLAM</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>81</b>	<b>176</b>	<b>102</b>	<b>425</b>

360° yöntemi ile açık sicil sistemine verilen cevaplar arasında doğru yönde bir bağlantı olduğu düşüncesini test etmek üzere ikisine verilen cevapları gösteren karşılaştırmalı tablo aşağıdadır.

\*  $\chi^2 = 9,061 < \chi^2_{0,05,4} = 9,488$ ,  $h_0$  : kabul, (serbestlik derecesi=4,  $\alpha = 0.05$ )

**Tablo 3-16:Açık Sicil Sistemi ve 360<sup>0</sup> Yöntemine Olan Eğilimlerin****Karşılaştırılması**

Açık Sicil Sistemlerinin Faydaları Olur mu?	360 <sup>0</sup> Yönteminin Liderliğe Katkısı					
	Olmaz	Az	Orta	Çok	Fazla	Toplam
Hayır	9	3	10	10	7	39
Az	7	12	16	21	11	67
Orta	5	7	22	35	11	80
Çok	7	8	21	85	37	158
Fazla	4	4	12	25	36	81
<b>TOPLAM</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>81</b>	<b>176</b>	<b>102</b>	<b>425</b>

360<sup>0</sup> yöntemini işletmenin açık sicil sistemi isteme ile ilişkisi olup olmadığını test ettiğimizde \* aralarında kuvvetli bir ilişki olduğunu görüyoruz. Bu ilişki beklenen bir ilişkidir; çünkü açık sicil sistemi ve 360<sup>0</sup> geri besleme veya performans değerlendirmenin her ikisi de katılımcı, demokratik sistemlerdir. Bunlardan birisini olumlu karşılayan alt-orta kademe lider büyük oranda diğerinde de sıcak bakacaktır.

8. Görüşülen kişilerin % 30' u, 360<sup>0</sup> performans değerlendirme veya geri beslemenin sicilleri tamamen etkilemesi gerektiğini düşünmektedir. Diğer bir ifadeyle siciller tamamen bu sisteme bağlanmalıdır. % 23' ü sicillerin yarı yarıya etkilenmesi gerektiğini, % 12' si çok fazla etkilenmesi gerektiğini, % 35' i ise ya çok az yada sadece geri besleme yöntemi olması gerektiğini söylemiştir.

\*  $\chi^2_h = 67,295 > \chi^2_t = 26,296, h_0$  : red, (serbestlik derecesi=16,  $\alpha = 0.05$ )

**Tablo 3-17 360<sup>0</sup> nin TSK da Uygulanması Durumunda Sicilleri Etkileme Derecesi Hakkındaki Eğilimler**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Siciller Tamamen Buna Bağlanmalı	126	29,6	29,6
Sicilleri Büyük oranda Etkilemeli	53	12,5	42,1
Sicilleri Yarı Yarıya etkilemeli	96	22,6	64,7
Daha Çok Geri Besleme Olarak Düşünülmeli	82	19,3	84,0
Sadece Geri Besleme Sistemi Olarak Düşünülmeli	68	16,0	100,0
TOPLAM	425	100,0	

Görüldüğü gibi bu konuda bir EĞİLİM oluştuğunu söylemek hiç de kolay değildir. Buna 360<sup>0</sup> yönteminin (geri besleme – performans değerlendirme) fazlaca tanınmamasına bağlamak yerinde olacaktır.

Ayrıca yöntem konusunda pek belirgin olmayan eğilimlerin sicil üstü olup olmamaya göre dağılımı Tablo 3-18’ de gösterilmiştir. Uygulama  $\chi^2$  testinde yöntemin \* sicil üstü olup olmamaya bağlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 3-18: 360<sup>0</sup> Uygulama Yöntemi Hakkında Sicil Amiri Olan ve Olmayanların Görüşleri**

	Yöntem					Toplam
	Siciller Buna Bağlanmalı	Sicilleri Çok Etkilememeli	Yarı Yarıya Sicillere Bağlanmalı	Daha Çok Geri Besleme Sistemi Olmalı	Sicillerden Bağımsız Geri Besleme Sistemi Olmalı	
Sicil Üstü	85	32	55	33	32	237
Sicil Üstü Değil	41	21	41	49	36	188
TOPLAM	126	53	96	82	68	425

\*  $\chi_h^2 = 17,632 > \chi_t^2 = 9,468, h_0$  : red, (serbestlik derecesi=4,  $\alpha = 0.05$ )

9. Görüşülen kişilerin % 36' sı 360° performans değerlendirmenin Türk Silahlı Kuvvetlerinde uygulanabilirliği sorusunu ya uygulanamaz ya da ancak büyük problemlerle uygulanabilir şeklinde cevaplamıştır. % 36' sı küçük aksaklıklara uygulanabileceğini fakat istismarlar yaşanacağını, % 28' i ise küçük aksaklıklara ve hatta problemsiz uygulanabileceğini düşünmektedir.

**Tablo 3-19 TSK' da 360° nin Uygulanabilirliği**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Uygulanamaz	55	12,9	12,9
Büyük Problemlerle Uygulanabilir	98	23,1	36,0
Küçük Aksaklıklarla ve İstismarlarla Uygulanabilir.	154	36,2	72,2
Küçük Aksaklıklarla Uygulanabilir.	91	21,4	93,6
Problemsiz ve Aksaklıksız Uygulanabilir.	27	6,4	100,0
TOPLAM	425	100,0	

360° yönteminin TSK'da uygulanabilirliği konusunda örgüt kültürünün oluşup oluşmadığını test etmemizi sağlayacak direkt sorulardan birisi de bu sorudur. Sicil amiri olup olmamanın verilen cevaplarla bağlantısının olup olmadığını test ettiğimizde \* böyle bir bağlantının olmadığını görmekteyiz. Öyleyse verilen cevaplara itibar etmemiz gerekecektir, çünkü beklentimiz sicil amirinin kendilerinin değerlendirmelerine karşı çıkacağı sicil amiri olmayanların ise bu değerlendirme taraftarı olacağı yönündeydi. Halbuki böyle bir bağlantının olmadığı açıkça ortadadır.

Önem vermemiz gereken sonuçlara göre büyük oranda kişi (% 80,7) 360° yönteminin TSK'da uygulanabileceğini düşünmektedir. Üstelik bu düşünce sicil amiri olma veya olmama faktöründen hiç etkilenmemiştir. Fakat yine bu grup(uygulanabilir düşüncesinde olanlar) büyük, küçük aksaklıklar yaşanacağını hatta istismarlar olacağını düşünmektedir. Bu aksaklık ve istismarların her seviyede EĞİTİM ile aşılabileceği değerlendirilmektedir.

\*  $\chi^2_h = 8,037 < \chi^2_t = 9,468, h_0$  : kabul, (serbestlik derecesi=4,  $\alpha = 0.05$ )

**Tablo 3-20 TSK'da 360<sup>0</sup> Yönteminin Sicil Amiri Olup Olmamasına göre****İncelenmesi**

	Uygulama					Toplam
	Siciller Buna Bağlanmalı	Sicilleri Çok Etkilemeli	Yarı Yarıya Sicillere Bağlanmalı	Daha Çok Geri Besleme Sistemi Olmalı	Sicillerden Bağımsız Geri Besleme Sistemi Olmalı	
Sicil Amiri	32	52	75	58	19	237
Sicil Amiri Değil	23	45	79	33	8	188
TOPLAM	55	98	154	91	27	425

10. Görüşülen kişilerin % 37' si 360<sup>0</sup> performans değerlendirmenin uygulanması durumunda yapılacak değerlendirmede ağırlığın ast, üst ve yanlara eşit olarak verilmesi gerektiğine inanmaktadır. % 25' i ağırlığın ast ve üstlere, % 16' sı yalnızca üstlere, % 9' u ise üst ve yanlara verilmesi gerektiğini söylemiştir. Ankette yer alan diğer seçenekler % 10' un altında kalmıştır.

**Tablo 3-21 360 Derece Yöntemi Uygulandığında Üst, Ast ve Yanlar Açısından Değerlendirme Ağırlığı Hakkındaki Eğilimler**

	FREKANS	YÜZDE(%)
Ast	11	2,6
Üst	69	16,2
Kendi Seviyesi	21	4,9
Ast ve Üst	106	24,9
Ast ve Yan	22	5,2
Üst ve Yan	38	8,9
Eşit Ağırlık	158	37,2
TOPLAM	425	100,0

Anketten önce bu soruya verilecek cevaplar hakkındaki beklentimiz şöyleydi: Sicil amirleri bu yöntemde ağırlığın kendilerinde yani üstlerde, sicil amiri olmayanlarda

astlarda olsun diyeceklerdir. Çünkü herkes kendi yargılarının daha geçerli ve ağırlıklı olmasını isteyecektir.

Beklenenin aksine Tablo 3-21' de de görüleceği gibi böyle bir yığılma ölçümler\* sonucu tespit edilmemiştir. Bu yüzden verilen cevaplara itibar etmek gerektiğini düşünmekteyiz.

**Tablo 3-22: Sicil Amiri Olup Olmama İle 360° Uygulanması Durumunda Ağırlık Eğilimleri**

	Ağırlık Eğilimleri					
	Ast	Üst	Kendi Seviyesi	Ast ve Üst	Ast ve Yan	Üst ve Yan
Sicil Amiri	8	31	14	56	13	18
Sicil Amiri Değil	3	38	7	50	9	20
TOPLAM	11	69	21	106	22	38

Yapılacak herhangi bir pilot uygulama vs. de esas alınmak üzere eşit ağırlık, ast ve üst, üst cevapların dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

11. Görüşülen kişilerin % 47' si, 360° performans değerlendirmenin uygulanması durumunda değerlendirmeye alınacak en alt grubun astsubaylar olması gerektiğini söylemiştir. % 23' i uzman erbaş, % 16' sı subay,% 11' i erbaş/er, % 3' ü ise üstsubay ve yukarısı olması gerektiğini belirtmiştir.

\*  $\chi_h^2 = 9,163 < \chi_t^2 = 12,592, h_0$  : kabul, (serbestlik derecesi=6,  $\alpha = 0.05$ )

**Tablo 3-23 360 Derece İçin Dahil Edilecek Değerlendirmelerin Rütbe Seviyesi Hakkındaki Eğilimler**

	FREKANS	YÜZDE(%)
Erbaşlar	45	10,6
Uzman Erbaş	101	23,8
Astsubay	200	47,1
Subay	68	16,0
Üstsubay ve Yukarısı	11	2,6
TOPLAM	425	100,0

Uygulanacak bir 360<sup>0</sup> yönteminde ağırlığın hangi grupta olması gerektiği ile sisteme dahil edilme seviyelerinin karşılaştırılması Tablo 3-23'te gösterilmiştir.

**Tablo 3-24 Ağırlık ve Seviye Eğilimlerinin Karşılaştırılması**

Ağırlık	Seviye					
	Erbaş / Er	Uzman Erbaş	Astsubay	Subay	Üstsubay ve yukarısı	Toplam
Ast	1	4	5	1		11
Üst	2	14	30	20	3	59
Kendi Seviyesi	4	6	5	6		21
Ast ve Üst	14	28	47	14	3	106
Ast ve Yan	1	9	7	4	1	22
Üst ve Yan	4	3	20	10	1	38
Eşit Ağırlık	19	37	86	13	3	158
TOPLAM	45	101	200	68	11	425

12. Görüşülen kişilerin % 38' i, 360<sup>0</sup> performans değerlendirmenin geri besleme programı olarak kullanılması durumunda bu programın uygulanması durumunda çıktılarının bir merkezden toplanıp, eksiklere göre liderin plan dahilinde kurslara çağırılması gerektiğini düşünmektedir. % 27' si anket şıklarında belirtilen bütün sistemlerin uygulanması gerektiğini, % 15' i usta çirak yönteminin uygulanması gerektiğini, % 14'ü programın kendi kendine

uygulanması gerektiğini belirtmiş,% 6'sı ise yapılacak herhangi bir geri beslemenin faydalı olacağına inanmadığını söylemiştir.

**Tablo 3-25 Geri Besleme Programı Hakkındaki Düşünceler**

	FREKANS	YÜZDE(%)
360 <sup>0</sup> ile Yapılacak Geri Beslemenin Faydasına İnanmıyor	24	5,6
Birinci Amirin Ağırlıklı Olarak Geri Besleme Yapmasını Düşünüyor.	66	15,5
Bilgisayar Yardımıyla Kendi Kendine Yapılacak Geri Besleme Taraftarı	59	13,9
Bir Plan Dahilinde Kurslar Yoluyla Geri Besleme Eğiliminde	163	38,4
Konuların Cinsine Göre Her Üç Geri Besleme Türünü de Destekliyor.	113	26,6
TOPLAM	425	100,0

En büyük çoğunluk eğitim için bir plan dahilinde kurslardan yanadır. Eğitişekilleri anket şıklarında daha da çeşitlendirilebilirdi. Fakat biz çalışmamızın amacından sapacağımızı ve bunun ayrı bir araştırma konusu olması gerektiğini düşündüğümüzden daha fazla genişletmeyi uygun görmedik.\*

13. Görüşülen kişilerin % 78' i, 360<sup>0</sup> performans değerlendirmenin geri besleme programı olarak kullanılması sırasında birlik, beraberliğin ve iletişimin artacağına inanmakta, % 22 si ise, ya hiç ya da çok az inanmaktadır.

\* Bu konuda geniş bilgi için Birinci Bölüm "Lider Eğitiminde Geri Besleme Sonucu Eksikliklerin giderilmesinde Kullanılacak Yöntemler", s.94

**Tablo 3-26 360 derecenin Birlik Beraberlik Ruhu ve Grup İçi İletişimine Katkılı Olacağını Düşünme**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
Hayır	45	10,6
Çok Az	45	10,6
Orta	114	26,8
Çok Fazla	140	32,9
Tamamen	81	19,1
<b>TOPLAM</b>	<b>425</b>	<b>100,0</b>

Bu soruya verilen cevaplar da daha öncekilerle örtüşmektedir.



## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### Sonuçlar:

Performans değerlendirmesinin organizasyonlar açısından lider değerlendirmesinin de performans değerlendirme içerisinde önemi çok büyüktür. Çünkü liderin gösterdiği performans çalışanları etkilemektedir.

TSK Performans Değerlendirme (sicil) sistemi Türkiye de sayıca en büyük örneklerden birisidir. Bunun yanısıra TSK'nın amaçları ve görevinin niteliği dolayısıyla farklı bir niteliğe sahiptir. Hem nitelik ve niceliği hem de bir "Lider Değerlendirmesi" olması TSK sicil sisteminin kusursuz bir sistem olmasını gerektirmektedir.

Hepsinden önemlisi TSK birçok işletme gibi tepe yöneticilerini dışardan ithal ederek değil tamamen kendi tabanından kariyer gelişimiyle temin etmektedir. Dolayısıyla TSK sicil sistemi gelecekteki yüksek seviyedeki işleri yapacak komutanları meydana çıkartan çok önemli bir sistemdir.

Çalışmamızın amacı olan "TSK' da 360° yönteminin kullanımıyla alt-orta seviye liderlerin gelişiminin yükseltilebileceği" ni kanıtlama açısından sadece araştırma (anket uygulaması) sonuçları bile yeterli sayılabilir. Bu yargıya katılmama oranının sadece % 15 olması tezimizi büyük oranda doğrulamaktadır.

Fakat konu bu kadar dar boyutlu değildir: çalışmamızın birinci bölümünde performans değerlendirme ile ilgili çeşitli konular ele alınmıştır. Böylece daha sonra yapılacak incelemeler birinci bölümün ışığında gerçekleştirilmiştir.

Birinci bölümde yer alan birçok performans değerlendirme yönteminin ayrı ayrı fayda ve zararları, kullanıldıkları yerler bulunmaktadır. Bütün bunların ötesinde her türlü performans değerlendirmesinde "düşülebilir hatalar" incelenmeli ve hangi yöntem uygulanırsa uygulansın bu durum göz önünde bulundurulmalıdır.

360° geri besleme veya performans değerlendirme tüm dünyada yeni bir yaklaşımdır. Daha katılımcı ve demokratik bir eğilim olan bu yöntem; özellikle ordu, özel sektör uygulamaları açısından farklılık gösterebileceğinden, ABD ordusunun 1997' den günümüze aşamalı olarak yaptığı pilot uygulamanın incelenmesi sonucu daha net anlaşılabilmiştir. Buradan çıkan sonuçlar her türlü organizasyon için geçerli olmakla birlikte özellikle TSK için; bu yöntemin aşamalı olarak uygulanması ve öncelikle sadece "Geri Besleme" amacı güdülmesi gereğidir.

360° geri besleme yönetim ve organizasyon gelişimi için, lider performansını yükseltmek için ,stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için ve takım ruhu geliştirmek için kullanılmaktadır.

360° yönteminin faydaları şahsın kendine , takıma yani departmana ve organizasyona olmak üzere üç'e ayrılmaktadır. En önemlileri geri besleme ihtiyacını ve konularını ortaya çıkarması, takım üyeleri arasındaki iletişimi artırması ve katılımcı, demokratik bir yönetime gidişi kuvvetlendirmesidir.

Bu yöntemin zararları ise; 360° nin zam ve prim miktarını belirlemede kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ayrıca küçük ve coğrafi olarak dağılmış organizasyonlarda, performans değerlendirme sistemi olarak kullanıldığında motivasyon problemleri yaşanabilmektedir. Bunlardan korunmanın yolu 360° yöntemini daha ziyade bir "Geri Besleme" olarak kullanmak olduğunu söylemeliyiz.

360° "Geri Besleme" sisteminin uygulanabilmesi için "Açık Sicil Sistemi" nin ön koşul olduğu bir gerçektir. Çünkü, literatürde gizli bir 360° sistemine rastlanmamaktadır.(Bazı koşullarda sonuçlar sadece lider ve birinci amir arasında kalabilmektedir). Ayrıca gizlilik 360° sisteminin katılımcı ve iletişimci ruhuna aykırıdır.

Performans değerlendirmesinde güvenilirlik ve geçerlilik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi değerlendirme sonuçları arasındaki tutarlılıktır. Performans değerlendirmesi sonuçları arasında yüksek tutarlılık bunların ön yargısız tarafsız olarak hazırlandığını gösterir.

Bir işletmede yada organizasyonda performans değerlendirme sistemi, işletme açısından önemli bazı fonksiyonlar üstlenmiş bir uygulamadır. İşletme içinde yüksek performans gösteren kişilerin ödüllendirilmesi ve bireylerin performanslarının geliştirilmesi amacını taşıyan performans değerlendirme sisteminin tasarlanması aşamasında , çeşitli kritik kararlar alınmalıdır. Performans değerlendirmede kullanılacak kriterlerin seçimi, değerlendirme yönteminin seçilmesi, değerleyici/değerleyicilerin belirlenmesi, değerlendirme sıklığının tespiti bu önemli kararlardan birkaçıdır.

Her türlü organizasyonda lider performansının işgören performansını etkileyen bir faktör olduğun yadsınamaz bir gerçektir. İşgörenlerin , istenen örgütsel performansa ulaşmada çok önemli olan bir takım olumlu tutum ve davranışlar göstermeleri için Liderlerin insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen , yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini işgörelere yansıtabilme ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Etkin lider ile beklenen sonuçları alan işletme arasında, önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Öyleyse liderin,

işgören performansı üzerinde direkt etkili olan kendi performansının ölçülmesinde daha hassas davranılması gerekir. Lider değerlendirmesi her durumda performans değerlendirmenin özünü teşkil etmektedir.

Liderlerin elde edilen performans değerlendirmesi sonuçlarına bakarak geri besleme programlarına tabi tutulması konusunda büyük gelişmeler olmuştur.

Lider geliştirme programları tipik olarak , yönetim teorisi, organizasyon teori ve pratiği, hedef planlama ve görevlendirme, liderlik becerileri gibi konuları kapsar. Geliştirme kurs ve eğitimleri çoğunlukla ders, konferans, çalışma grupları ve tartışma gruplarından oluşur. Çağdaş teknikler bu programları uygulamaya daha çok yer vermektedir. Bu uygulamaların en yaygın olarak gerçekleştirildiği bazı teknikler şunlardır: Davranış analizi, duyarlılık eğitimi, danışma, gruplar arası sorun çözümü, karşılaşma toplantıları, hedef saptama ve planlama, aracılık ve hedeflere göre yönetim. Hepsi de yararlı olan bu tekniklerin hangilerinin uygulama kapsamına alınacağı, organizasyona ve uygulama kapsamına alınacağı organizasyona ve katılan bireylere göre değişir. TSK'da bu yöntemlerin hepsi koşullara bağlı olmak kaydıyla uygulanabilir.

Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi gerek nicelik gerekse nitelik olarak çok büyük önem arz etmektedir.

Çünkü yaklaşık 110.000 alt-orta seviye liderin değerlendirdiği bu sistem “yüksek seviyedeki işleri yapacak liderlerin” yani gelecekteki tepe yöneticilerinin de seçiminde büyük rol oynamaktadır.

Kendi eğitim sistemi olmasından dolayı geri besleme işlevi TSK sicil sistemi için daha gerçekçi ve pratik bir anlam ifade etmektedir.

Ayrıca bu performans değerlendirmesi sistemin bir “Lider Değerlendirmesi” olduğunu düşündüğümüzde daha büyük bir organizasyonun tamamını dolaylı olarak etkilediğini unutmamalıyız.

TSK.Subay/Astsubay sicil yönetmenliğinde de açıkça belirtildiği gibi sicil sisteminin amacı: “Personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamak, dolayısıyla her işi yeterli olana vermek, yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekli olanları meydana çıkartmak ve bu suretle silahlı kuvvetler komuta zincirini düzenlemektir.” Bu sistem ayrıca şahsa ve eğitim sistemine “Geri Besleme” sağlamaktadır.

Temel nitelikler, genel görev ve icra nitelikleri ve özel ve ayırt edici hususlar olmak üzere toplam 3 ana bölümden oluşan TSK sicil formu “Davranışsal Beklenti Skalaları “ formundadır. Subay sicil formunda toplam 43 nitelik, Astsubay sicil formunda ise 40 nitelik bulunmaktadır. bir, iki ve istenirse üçüncü sicil üstleri tarafından her nitelik için uygun

görülen kıstas işaretlenir. Her iki sicil formunun da (Sb. ve Astsb.) görev icra nitelikleri bölümündeki 4'er nitelik, personele "kişiyeye özel" olarak tebliğ edilmektedir. Sicil formu birinci sicil üstü tarafından düzenlenir; niteliklere verilen puanlar kıt'a veya diğere görevlerde çalışmaya göre "ağırlıklandırılmıştır." Siciller nota tahvil edilir. Her yıl kıdem sıra çizelgeleri yayınlanarak liderlerin kendi eşitleri arasındaki sırası kendisine bildirilir.

Geri besleme tüm niteliklerden sadece 4 tanesi ile birinci sicil üstünden şahsa yapılmaktadır. Ayrıca merkezden şahsa ve merkezden eğitim sistemine olmak üzere toplam 3 değişik geri besleme yapılmaktadır.

TSK sicil sisteminin "Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulları" da görev yapmaktadır.

TSK sicil sisteminin incelenmesi için özel sektördeki uygulamalar ve kendi benzeri sayılabilecek bazı NATO ülkelerinin ordularıyla karşılaştırılması yöntemine gidilmiştir. Bunun için özel sektörde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin literatürdeki yöntemlerin bir dağılımı olduğu kabulü yapılmıştır. Bu "üçlü karşılaştırma" sonuçları şöyledir:

#### Amaçlar açısından farklılıklar:

Özel sektör açısından bakıldığında performans değerlendirmenin iki öncelikli amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi personelin iş performansı hakkında bilgi edinmek, diğeri ise geri besleme sağlamaktır.

TSK ve diğere NATO ülkeleri silahlı kuvvetlerinin öncelikli amacı ise personelin yetenek ve başarı derecelerini saptamakla birlikte yüksek seviyedeki işleri yapacak olanları meydana çıkarmak ve bütün silahlı kuvvetler için çok önemli olan hiyerarşik komuta zincirini düzenlemektir.

Geri besleme amacı ise TSK, NATO ülkeleri orduları ve Özel sektördeki performans değerlendirme uygulamaları için ortak sayılmaktadır.

Amaçlar açısından farklılıkların özünde şu mantık yatmaktadır: "Bir şirketin yöneticisi kendi ortamında verdiği savaşı kaybedip iflas edebilir. Mücadelesini başka bir kulvarda deneme şansı her zaman vardır. Hatta başarılı bile olabilir. Ama komutanın kaybetme şansı yoktur. Savaşta bir komutanın yaptığı hata, savaşın ve milli onurun kaybedilmesi sonucunu doğurabilir. Binlerce insanın ölümüne, ülke refahının yok olmasına sebep olabilir. Bu durum ise daha doğmamış çocuklarımıza yapabileceğimiz en büyük

haksızlık ve ülkemize sağlayabileceğimiz imkanların peşin olarak kaybedilmesinin sebebi olacaktır.”<sup>1</sup>

#### Açıklık-Gizlilik:

Özel sektördeki performans değerlendirmeleri uygulamaları ve incelenen NATO ülkelerinin ordularının tamamı “açık” sistemi kullanmaktadır. Buna karşın TSK’da sicil formlarının sadece yaklaşık 1/10’u açıktır. Yaptığımız anket uygulaması sonuçları ile de bağlantılı olarak TSK alt-orta seviye liderlerinde “Açık Sicil”e bir eğilim olduğunu saptadık. Çünkü mevcut uygulama ile elde edilen geri besleme hasılasının sadece açık olan bölüm kadar olduğu açık kısmın büyümesi oranında geri besleme hasılasının da artacağını düşünenlerin oranının anlamlı oranda yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### Ücret, maaş gibi maddi unsurlara etki:

Performans Yönetim Sistemi’nin özel sektör açısından en önemli işlevlerinden olan “Ücret ve Maaş Yönetimi” TSK ve incelenen diğer NATO orduları açısından sadece “dolaylı etkiler” olarak ortaya çıkmaktadır.

#### Değerlendirme şekli ve süreci:

Yapılan görevin yada işin nicelik ve nitelik açısından farklı olması doğal olarak TSK ve NATO ordularının benzer nitelik ve kıstaslarla değerlendirilmesine yol açarken özel sektörde aranan performans standartları birçok farklılık göstermektedir. Örneğin silahlı kuvvetlerde bulunan (TSK ve NATO) şu nitelikleri özel sektördeki formlarda görmek çok zordur: Disiplin, kendini adama, bedensel ve zihinsel baskı altında karar verme yeteneği, askeri davranış ve görünüş, görevdeki cesaret, güç şartlarda görev yapabilme yeteneği vs.

Bunlardan başka silahlı kuvvetlerin (TSK ve NATO) değerlendirmeye tabi tutulan personelin alt-orta seviye liderler oluşturmaktadır. Bu yüzden sicil formlarında lider değerlendirme nitelikleri ağırlıklıdır. Muhakeme ve karar verme yeteneği, koordinasyon becerisi, teşkilatçılık ve idare kabiliyeti, öğretim kabiliyeti, pedagojik yön vs..

---

<sup>1</sup> Özkök, s.6

Bazı nitelikler ise özel sektör, TSK ve NATO için ortak sayılabilir. Bunlar organizasyon olmanın gerektirdiği temel niteliklerdir. Araştırma ve hızlı öğrenme, problem çözme becerisi ve yaratıcılık, geri besleme düzenleri kurabilme, özeleştirme ve hataları düzeltme, analitik düşünme becerisi bu niteliklerden sadece birkaçıdır.

“Değerlendirme Kurulları”nın verdiği kararlar ise özellikle TSK ve NATO ordularının birçoğu için geçerlidir. Özel sektörde ise sayısal azlık sebebiyle böyle kurullara ihtiyaç duyulmamaktadır.

Türk Silahlı Kuvvetleri ve dünyadaki hemen hemen bütün ordular kendi liderlerini (her seviyedeki) kendi alt yapılarından yetiştiren bir “Eğitim Sistemine” sahiptirler. Özel sektör için bir genelleme yapacak olursak bunları söylemek mümkün olmayacaktır. İstihdam, çeşitli eğitim ve öğretim kurumlarının mezunları arasından veya diğer şirketlerden standartları sağlayan kişiler arasından seçme yoluyla yapılmaktadır. Üstelik birçok işletmenin özellikle de küçük ölçekli olanların işe yeni başlayanlar için bir eğitim sistemi bulunmamaktadır.

Bu şartlar altında geri besleme Silahlı Kuvvetler için hem temin hem yetiştirme (eğitim) sistemine yapılabilirken; Özel sektörde sadece temin (işe alma) sistemine yapılabilmektedir.

Geri beslemenin yetiştirme(eğitim) sistemine uygulanabilmesinin silahlı kuvvetlere daha esnek bir yapı kazandırdığı, değişen ve gelişen şartlara daha kolay uyumu getirdiği açıkça ortadadır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde alt-orta seviye liderler için açık sicil sistemi ve 360<sup>0</sup> yöntemi ile daha iyi bir “Lider Gelişimi” nin sağlanabileceğini test ettiğimiz araştırmamızda 240 Subay ve 185 Astsubay olmak üzere 425 kişiyle görüşme yapılmıştır.

(a)1998 yılında uygulamaya konulan ve yaklaşık 1/10 oranında açık sicil sisteminin GERİ BESLEME açısından sadece bu oranda faydalı olduğunu (Katkısı olmadı:%80, Az oldu:%20, Orta:535,3);tamamı veya önemli bir kısmı açık sicil sisteminin geri beslemeyi artıracığının ise %75 gibi bir oranda (orta, çok, çok fazla) düşünüldüğünü tespit ettik. Bu sonuçların Subay-Astsubay olma ve sicil amiri olma – olmama ‘dan bağımsız olması” TSK’da açık sicil sistemine bir EĞİLİM olduğunun” en önemli kanıtı sayılmalıdır.

(b)360<sup>0</sup> yönteminin tanınma oranının düşük olacağını (Tanımıyor:%58,5,Çok az:%13,9,Orta:%20,5) tahmin ettiğimizden anket formuna koyduğumuz açıklayıcı bir paragraf ile bu konudaki eğilimleri test etmiştik. Bu şartlar altında 360<sup>0</sup> geri besleme veya performans değerlendirme yönteminin “Lider Gelişimine” katkısı olacağını düşünenler

çoğunluğu teşkil etmekteydiler. Fakat bu eğilim sicil amiri olup olmamadan bağımsız olduğu halde subay veya astsubay olmaya bağımlıydı(astsubaylar daha fazla eğilimli).

Sonuç olarak 360<sup>0</sup> yönteminin “Lider Gelişimine” olumlu katkısı olacağı yönünde görüşün, 360<sup>0</sup> yönteminin daha fazla tanınması ve Subay-Astsubay olma’dan bağımsız olması koşullarından daha anlamlı olacağı sonucuna vardık. Bu kanaatimizi 360<sup>0</sup> sisteminin TSK’DA uygulanabilirliği konusunda “büyük veya küçük problemlerle uygulanabileceği, istismarlar yaşanacağı” şeklinde cevapların, çoğunluğu teşkil etmesi(%81) desteklemektedir.

Bize göre 360<sup>0</sup> yönteminin gerek geri besleme gerekse performans değerlendirme sistemi olarak veya birlikte uygulanabilmesi için gerekli organizasyon kültürü tam manasıyla oluşmamıştır. Fakat gerekli eğitimin verilmesi ile bir KATILIMCI GERİ BESLEME yöntemi olarak mutlaka faydalanılması gerekli bir sistem olduğu gerçeği de ortadadır.

360<sup>0</sup> yönteminin pilot olarak uygulanabilmesi için tespit edilen ayrıntılar şunlardır:

(1)Motivasyon unsuru olarak huzurlu ve rahat bir iş ortamı ile uzmanlaşma, yükselme başarılı olma çok önemli kabul edilirken; maddi imkanlar ve birlik beraberlik ruhu da azımsanmayacak derecede önemli görülmektedir.

(2)Açık sicil sistemi uygulaması durumunda devamlı (her denetleme, tatbikat, görev vs.. sonrasında ) ve 6 ayda bir geri besleme isteğinin yüksekliği dikkat çekiciydi. Bu bize alt ve orta kademe liderlerin aslında sicil üstleri veya amirleri tarafından değerlendirilmekten çekinmediklerini göstermektedir.

(3)Açık sicil sistemini isteme oranı ile 360<sup>0</sup> yöntemine taraftar olma doğru orantılıdır. Bu 360<sup>0</sup> yöntemi uygulanması için açık sicil sistemine geçilmesinin “ gerek” şartlardan biri olduğunu göstermektedir.

(4)360<sup>0</sup> yönteminin uygulanması durumunda sicilleri etkileme derecesi yani performans değerlendirme veya geri besleme olarak uygulanmasının sorgulanmasında herhangi bir eğilime rastlanamamıştır. Bu sonucu yetersiz bilgiye bağlamanın mümkün olduğu değerlendirilmektedir.

(5)360<sup>0</sup> yönteminin uygulanması durumunda astsubay ve yukarısı sisteme dahil edilmelidir düşüncesinin ağırlığı oluşturduğu değerlendirilmektedir.

(6)Yapılacak bir uygulamada ( 360<sup>0</sup> ) eşit ağırlıklı yada üstlerin ve astların yaptıkları değerlendirmelerin ağırlıklı olması yönünde bir eğilim oluşmuştur.

(7)Geri besleme sonucunda eksik konuların eğitimi için bir plan dahilinde kurslar öncelikli olmak üzere diğer yöntemler sıralanmaktadır.

(8)360<sup>0</sup> yönteminin kullanılmasıyla birlik beraberlik ruhu ve iletişimin olumlu yönde gelişeceğine dair bir eğilim bulunmaktadır. Bu eğilim bizi 360<sup>0</sup> yöntemi hakkında olumlu düşünmede cesaretlendirmiştir.

### **Öneriler:**

1. TSK sicil sisteminin dünyadaki mevcut uygulamalar ve personelin eğilimleri doğrultusunda daha iyi geri besleme sağlamak amacıyla açık sisteme geçmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Açık sicil sistemine geçiş sanıldığında daha zor olabilir. Çünkü bu her şeyden önce daha katılımcı bir organizasyon kültürü gerektirmektedir. Asıl amaç olan yüksek seviyedeki geri besleme geri beslemeyi alan ve veren tarafların(sicil üstü ve astı) bu konunun bilincinde olmalarını gerektirir. Bu bilinç ise ancak eğitimle yerleşir.

Açık sicil sistemine kademeli olarak geçilmesi gerektiği gibi bu sistem hakkında askeri eğitim kurumlarında (yetiştirme sisteminde) eğitimler planlamasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

2. 360<sup>0</sup> yönteminin sadece GERİ BESLEME amacıyla kullanılması ve lider gelişimi için çok yönlü bir bakış açısı sağlaması günümüz şartlarında gerekli "Lider Özellikleri" 'nin kazanılması için önemli bir şarttır. Açık sicil sistemine geçilmesinin ardından yine tanıtıcı eğitimler ve pilot uygulamalarla organizasyon kültürünün değişimi ile eşzamanlı olarak 360<sup>0</sup> geri besleme yönteminin uygulanmasının faydalı olacağı kanaatindeyiz.

3. Motivasyon unsurlarından "Uzmanlaşma ve yükselme, başarılı olma" 'nın çoğunluk için ilk sıradaki faktör olması esas alınarak sicil sisteminin başarıyı ölçer hale gelmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

4. Modern ve klasik muharebelerin gereğinin o güne kadar kullanılmış taktik ve tekniklerin ışığında daha yaratıcı çözümler bulan liderler olduğunu düşünerek; açık sicil ve 360<sup>0</sup> geri besleme yöntemleri sayesinde elde edilen veriler ve lider gelişimi teknikleri kullanılarak değerlendirilmesi gerektiği kanaatindeyiz.

5. TSK sicil formuna yüksek seviyedeki işleri yapabilme yeteneği ile ilgili nitelikler eklenerek (Subaylar için) üst seviye liderlik yeteneği de ölçülmeli.

6. Objektif performans kriterlerinin giderek artan ağırlıklarda sicil sistemine girmesinin yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

7. Uygulanacak sicil sistemi ve geri besleme yöntemi ne olursa olsun periyodun yılda bir kez değil her denetleme, tatbikat, atış, görev vs. den sonra veya en azından 6 ayda bir olması gerektiği kanaatindeyiz.

TSK sicil yönetmeliğinde belirtilen: “Ayrıca bu belgeler şahsa ve eğitim sistemine geri besleme sağlar.”<sup>2</sup> ifadesinin gerçek manasını bulması için daha etkin sistemlerin kullanımı gereklidir. Unutulmamalıdır ki teknoloji ne kadar gelişirse savaşları kazananlar ve organizasyonları ayakta tutanlar da liderlerdir.

---

<sup>2</sup> Subay Sicil Yönetmeliği,s.6

---

**EKLER**

- EK-A Atatürk'ün İnönü'ye Verdiği sicil**
- EK-B TSK Sicil formu Nitelikleri**
- EK-C ABD Subay Değerlendirme Raporu ve Destek formu**
- EK-D İngiliz Kraliyet Ordusu Subay Sicil formu**
- EK-E Alman Ordusu Subay Sicil Formu**
- EK-F Fransız Ordusu Subay Sicil Formu**
- EK-G Digtürk Performans Değerlendirme Formu**
- EK-H TSK'da Sicil Sistemleri Eğilimleri Anket Formu**
- EK-I Hedeflere Göre Yönetim Örnek Formu**
- EK-İ Standart Puanlandırma Cetveli Örnek Formu**
- EK-J Tipik Bir Karşılaştırma Tablosu Örnek Formu**
- EK-K Melez Hedeflere Göre Yönetim Örnek Formu**
- EK-L Ankete Katılan Birlikler**

## EK-A ATATÜRK'ÜN İNÖNÜ'YE VERDİĞİ SİCİL

(Şifre telgrafla, kısaca yazılmıştır) – Diyarbakir'den 20/05/1917 (1333) de 4999 sayılı olarak.

Kemah'da Kafkas Orduları Grubu Kumandanlığına,

Ahiren 20'nci Kolordu Komutanlığına naklen tayin buyrulan 4'ncü Kolordu Kumandanı Miralay İsmet Beyin evsaf ve iktidarı hakkındaki mütalâatım berveçhiâtı maruzdur. (Başkumandanlık vekâleti celilesine de arzedilmiştir.)

Ciddi, faal, gayet fatin ve yüksek fikirli. Vaziyet ve ahvali ruhiyei harbiyeye hakim. İyi bir nufusu nazara ve sürati intikale malik. Kolordunun her türlü ihtiyacatını teemmül ve temin etmeye çalışmaktan bir an hâli kalmaz ve muvaffak olur.

Malûmat ve vukufu askeriyesi güzel ve ihatalı. Doğru ve tereddütsüz karar sahibi. Cesur ve kararı zatısı ile hareket etmek kabiliyetini haizdir. “Orduda ve memlekette deruhte edeceği vezaif ve hidematı mühimmelman vetaniyede kendisinden büyük hizmetler beklenir.”

“Ordu kumandanlığım zamanında” mühim hareketi askeriye vuku bulmamış ise de, haiz olduğu iktidar ve havası mümtaze, kendisinin en mühim hareket esnasında da muvaffak olacağı itikadını bahsetmiştir.

“Pek mükemmel bir ahlaka ve tavrı harekate sahip. Adabı muaşeretini şayanı takdirdir.” Mafevk ve madunlarının ve muhitinin emniyet, itimat ve muhabbetini haiz “ ve buna layık” müstakim bir zattır.

2' nci Ordu Kumandanı  
MUSTAFA KEMAL

Milliyet Gazetesi, 27 Aralık 1973, sayfa 7.

## EK B TEĞMEN-ALBAY SİCİL FORMU NİTELİK AĞIRLIK PUANLARI

NİTELİKLER	AĞIRLIK PUANLARI	
	DİĞER GÖREVLER	KIT'ADA KOMUTAN
4. SOĞUKKANLILIĞI VE KENDİNE GÜVENİ:	7	10
5. HUZURLU VE AHENKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ:	9	9
6. İLETİŞİM BECERİSİ(DİNLEME, YAZILI, SÖZLÜ İFADE VE İKNA YETENEĞİ):	8	7
7. ÖZELEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ:	6	6
8. HAK VE ADALET PRENSİPLERİNE UYARLIĞI:	8	11
9. GÖREVDEKİ CESARETİ:	7	10
10. DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ RUHU (GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ) :	10	8
11. HİZMET İÇİ VE DIŞINDAKİ TAVİR VE HAREKETİ (AĞIRBAŞLILIK, TERBİYESİ, NEZAKETİ, GÖRGÜ VE PROTOKOL KURALLARINA UYARLIĞI):	7	7
12. ASTLARINA VE/VEYA ÜSTLERİNE DESTEK OLUŞU:	8	8
13. KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI:	7	6
14. TERTİP DÜZENİ:	6	6
15. KILIK VE KIYAFETİNE VERDİĞİ ÖNEM:	6	6
16. GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ:	6	6
17. SOSYAL İLİŞKİLER:	6	6
18. BAŞARMA AZMİ:	11	11
19. ZAMANA RIAYET ÖZELLİĞİ:	8	8
20. YARATICILIĞI:	9	8
21. DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK:	7	6
22. MOTİVE ETME BECERİSİ:	7	9
23.MUHAKEME ETME VE KARAR VERME BECERİSİ:	15	17
24. KOORDİNASYON BECERİSİ:	13	8
25. PLANLAMA YETENEĞİ:	19	15
26. TAKİP VE KONTROL BECERİSİ:	14	11
27. GÜÇ ŞARTLARDA GÖREV YAPMA YETENEĞİ:	9	12
28. KAYNAKLARI (İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, PARA V.S.) KULLANMA YETENEĞİ VE VERİMLİLİĞİ:	9	9
29. ARAŞTIRICILIĞI:	8	7
30. AMİR KARAR VERİNCEYE KADAR FİKRİNİ MÜDAFAA ETME BECERİSİ:	8	6
31. KENDİLİĞİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ:	9	9
32. İNİŞİYATİF KULLANMASI:	8	13
33. GİZLİLİĞE VE SIR SAKLAMAYA VERDİĞİ ÖNEM DERESESİ:	8	8
34. GÖREVDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU:	16	16
35. GÖREV BİLGİSİ:	20	20
36. GÖREVİNE HAKİMİYET:	18	18
37. GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU:	13	13

**GENEL TOPLAM**

**330**

**330**

**EK B ASTSUBAY SİCİL FORMU NİTELİK AĞIRLIK PUANLARI**

NİTELİKLER	AĞIRLIK PUANLARI	
	DİĞER GÖREVLER	KITADA KOMUTAN
4. SOĞUKKANLILIĞI VE KENDİNE GÜVENİ:	7	9
5. İÇTENLİĞİ	7	7
6. HUZURLU VE AHENKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ	9	9
7. İLETİŞİM BECERİSİ (DİNLEME, YAZILI SÖZLÜ İFADE VE İKNA YETENEĞİ)	7	7
8. ÖZELEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ	6	6
9. GÖREVDEKİ CESARETİ:	7	10
10. DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ RUHU (GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ) :	10	8
11. HİZMET İÇİ VE DIŞINDAKİ TAVIR VE HAREKETİ (AĞIRBAŞLILIĞI, TERBİYESİ, NEZAKETİ, GÖRGÜ VE PROTOKOL KURALLARINA UYARLIĞI):	7	7
12. ASTLARINA VE/VEYA ÜSTLERİNE DESTEK OLUŞU:	9	8
13. KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI:	7	7
14. TERTİP DÜZENİ:	6	6
15. KILIK VE KIYAFETİNE VERDİĞİ ÖNEM:	6	6
16. GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ:	6	6
17. SOSYAL İLİŞKİLER:	6	6
18. BAŞARMA AZMİ:	12	12
19. ZAMANA RIYAYET ÖZELLİĞİ:	10	10
20. DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK	6	5
21. MOTİVE ETME BECERİSİ	6	7
22. MUHAKEME ETME VE KARAR VERME YETENEĞİ:	11	11
23. PLANLAMA YETENEĞİ:	11	8
24. TAKİP VE KONTROL BECERİSİ:	9	9
25. GÜÇ ŞARTLARDA GÖREV YAPMA YETENEĞİ:	12	13
26. KAYNAKLARI (İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, PARA V.S.) KULLANMA YETENEĞİ VE VERİMLİLİĞİ:	8	8
27. ARAŞTIRICILIĞI:	7	5
28. KENDİLİĞİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ:	10	10
29. İNİSİYATİF KULLANMASI:	7	9
30. GİZLİLİĞE VE SIR SAKLAMAYA VERDİĞİ ÖNEM DERESESİ:	8	8
31. GÖREVDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU:	16	16
32. GÖREV BİLGİSİ:	16	16
33. GÖREVİNE HAKİMİYET:	17	17
34. GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU:	14	14

**GENEL TOPLAM****280****280**

**EK-C A.B.D.SUBAY DEĞERLENDİRME RAPORU DESTEK FORMU**

SUBAY DEĞERLENDİRME RAPORU DESTEK FORMU

Bu formu doldurmadan önce arka sayfadaki gizlilik direktifini okuyunuz.

**BÖLÜM – 1 SİCİL VERİLEN SUBAYIN TANITIMI**

İLGİLİ SUBAYIN ADI SOYADI	RÜTBESİ	ASIL GÖREVİ	BİRLİĞİ
---------------------------	---------	-------------	---------

**BÖLÜM – 2 SİCİL SÜRESİ İÇİNDE SİCİL AMİRLERİNİZ**

1 NCI SİCİL AMİRİ	ADI VE SOYADI	RÜTBESİ	MAKAMI:
ARA SİCİL AMİRİ	ADI VE SOYADI	RÜTBESİ	MAKAMI:
2 NCI SİCİL AMİRİ	ADI VE SOYADI	RÜTBESİ	MAKAMI:

**BÖLÜM – 3 SİCİL VERİLEN SUBAY DOLDURUR**

a. ŞİMDİYE KADARKİ ÖNEMLİ GÖREV VE SORUMLULUKLARINIZI YAZINIZ.

b. ÖNEMLİ HEDEFLERİNİZİ BELİRTİNİZ.

c. ÖNEMLİ KATKILARINIZI SIRALAYINIZ.

**BÖLÜM – 4**

1 ve 2. Sicil Amiri (Bölüm III. a, b, c, yi inceleyiniz ve mütalaanızı yazınız.)  
performans ve potansiyel değerlendirmenizle güvenlik mütalaası birbirinin aynıdır

1 NCI SİCİL ÜSTÜ MÜTALAASI (İhtiyari)

İMZA VE İMZA TARİHİ (Mecburi)

ARA SİCİL ÜSTÜ MÜTALAASI (İhtiyari)

İMZA VE İMZA TARİHİ (Mecburi)

1974 SAYILI KANUNA GÖRE İSTENEN BİLGİLER

DOLDURMA TALİMATI

## EK-C SUBAY DEĞERLENDİRME RAPORU (ASIL SİCİL BELGESİ)

## BÖLÜM - I İDARİ BİLGİLER

a.SOYADI, ADI,	b.SUBAYIN SİCİL NUMARASI	c.RÜTBESİ	d. TERFİ TARİHİ			e. SINIF	f. BELİRLİ ÖZELLİKLER	g.ASTSUBAYDA N.SB.OLANLAR İÇİN GÖREV KODU	H.BİRLİK KODU
			YIL	AY	GÜN				
I. BİRLİK, TEŞKİLAT, GARNİZON, POSTA KODU VEYA ASKERİ POSTAHANE, ANA KOMUTANLIK			J. VERİLME SEBEBİ					k.KOMUTANLIK KODU	
I. FORMUN KAPSADIĞI SÜRE				M. AYLARIN SAYISI	N.MİLPO KODU	O. SİCİL VERİLEN SUBAYIN SURETİ (Birini ve Tarihi işaretleyiniz.) <input type="checkbox"/> 1. SUBAYA VERİLDİ <input type="checkbox"/> ..... 2. SUBAYA GÖNDERİLDİ			p. SEVK ADRESİ
DEN		YE KADAR							
YIL	AY	GÜN	YIL	AY	GÜN				

## q. DEĞERLENDİRME YAPILMAYAN SÜRENİN AÇIKLANMASI

## BÖLÜM - II TASDİK (Sicil almış Subayın imzası, BÖLÜM I Bilgileri ve SADECE SİCİL VERME)

a. 1 NCİ SİCİL ÜSTÜ (Soyadı, Adı)	SUBAYIN SİCİL NUMARASI	<input type="checkbox"/>	İMZA		
RÜTBE, SINIF, KURULUŞ, GÖREVİ					TARİH
b. ARA SİCİL ÜSTÜ (Soyadı, Adı)	SUBAYIN SİCİL NUMARASI	<input type="checkbox"/>	İMZA		
RÜTBE, SINIF, KURULUŞ, GÖREVİ					TARİH
c. 2 NCİ SİCİL ÜSTÜ (Soyadı, Adı)	SUBAYIN SİCİL NUMARASI	<input type="checkbox"/>	İMZA		
RÜTBE, SINIF, KURULUŞ, GÖREVİ					TARİH
D. SİCİL VERİLEN SUBAYIN İMZASI	TARİH	E. DA FORM 2-1 DAKİ TARİH	F. SİCİL VERİLEN SB.IN PARAFESİ	q. PER.SB.P ARAFESİ	h. EK SAYISI

## BÖLÜM III – GÖREV AÇIKLAMASI (I NCI SİCİL ÜSTÜ)

a. ASIL GÖREV :

b. SSI / MOS

c. BÖLÜM III a, DA. FORM 67-8-1 BAKINIZ

## BÖLÜM IV – İCRAAT DEĞERLENDİRME – PROFESYONELLİK (Sicil Amiri)

a. MESLEKİ YETENEK (Aşağıdaki 1'den 14'e kadar olan maddeler sicil verilen Subayın açıklaması olan aşağıdaki cümlelerle mutabakat derecesini bildirir. Herhangi bir yorum aşağıda b maddesinde yansıtacaktır.)

ÜST DERECE			ALT DERECE	
1	2	3	4	5

1. Bilgiyi arama, fikirleri kavrama kapasitesi vardır.

8. Sağlıklı kararlar alabiliyor.

2. Uygun bilgiyi gösterir ve görevinde uzmandır.

9. Şahsi tekamül yollarını araştırır.

3. Uygun beden eğitimi seviyesini muhafaza ediyor.

10. Değişen şartlara uyar.

4. Astlarına gerekli moral-mücadele ruhu aşıyor.

11. Yüksek standartlar vaadederek ve uygular.

5. Bedensel ve zihinsel baskı altında işini icra eder.

12. Askeri davranış ve görünüşünü korur.

6. Astlarına samimiyet ve dürüstlük aşılar.

13. Göreve uygunluğu sağlar.

7. Yazılı muhaberetinde açık ve özlü ifade kullanır.

14. Sözlü haberleşmede açık ve özlüdür.

b. MESLEKİ AHLAK (Sicil verilen subayın özellikle başarılı olduğu ve geliştirmeye ihtiyacı olduğu her hangi bir alan hususunda yorum)

1. BAĞLILIK

2. SORUMLULUK

3. SADAKAT

4. DİSİPLİN

5. DÜRÜSTLÜK

6. MEDENİ CESARET

7. KENDİNİ ADAMA

8. AHLAK STANDARTLARI

## EK - D İNGİLTERE İNGİLİZ KRALİYET ORDUSU SUBAY SİCİL FORMU (BİNBAŞI VE ÜZERİ)

....19....İçin

YILLIK/İLERLEMİŞ/GECİKMİŞ/ARA/ÖZEL RAPOR (Kullanılmayı iptal ediniz)

Bu form hizmetten olmayan ve ayrılması tavsiye edilen subaylar için kullanılmaz. Hizmeti uygun görülmeyenler için K.K.nın 2079 formu kullanılacaktır ve her zaman geçerli olacaktır.

**Amaç :** Bu raporun amacı bir subayı gelecekteki terfi ve görevlendirilmesi için mütalaa altında bulunduğu dönem esnasındaki performansına dayalı olarak topyekün K.K.standartları konusunda açık bir değerlendirme yapmaktır.

- Not: 1) Raporun detayını sicil verilen şahısla tartışın kendi kendini geliştirecek yollar önermek 1 nci sicil üstünün görevidir.  
2) Sicil verilen subay, sicil 1 nci kısmını görecektir ve parafede edecektir. Ancak 1 nci kısmın 4/c ve 7-10 maddelerinin cevaplandırılması sırasında 2 nci sicil üstü tarafından notta düşme yapılırsa sicil verilen subay 2 nci kısmı da görebilir.  
3) Herhangi bir soru yöneltilmediği takdirde kutu boş bırakılacaktır.

Per.Sicil No:	<input type="text"/>	Adı ve Soyadı (BÜYÜK HARFLERLE)	<input type="text"/>
Şimdiki Rütbesi :	<input type="text"/>	Görev İcabi Rütbesi	<input type="text"/>
Tarih	_____		Doğum Tarihi
Madalyaları/Mükafatları	_____		
Muvazzaflık Şekli	_____		Medeni Durumu
(Uzun süre/Orta süre/Kısa süre)	_____		
Duhulü :	_____		
Daha önceki askerliği (varsa)	_____		

Kariyeri

(Sivil kariyeri, K.K. uzun süreli kurs kariyer, lisan yeterliliği)

### I. BÖLÜM I. SICİL AMİRİ KANAATLERİ (Aşağıdaki soruları cevaplayınız.)

1. Sicil raporu dönümü

dan    ye  
 Gün Ay Yıl                      Gün Ay Yıl

2. Görevli olduğu birlik ve görev yeri

Ülke ve hareket sahası

40 harften fazla ise kısaltınız

 10 harften fazla ise kısaltınız

3. Normal görevi ile yürüttüğü ek görevler

4. Aşağıdaki görevlere atanması uygun mudur. Boşlukları "EVET" veya "HAYIR" şeklinde doldurunuz.

- a. Harp okullarında öğretmen  
b. Astsubay okullarında görevlendirme  
c. Milli Güvenlik Akademisi müdavimi  
d. Askeri ateşe ve ateşe yardımcısı


SAVUNMA BAKANLIĞI İLE İLGİLİ İŞLEM BÖLÜMÜ				
(Bu bölümdeki derecelenme uygulaması Personel Başkanlığınca yapılır.)				
				TARİH

5. Aşağıdaki özellikleri bakımından subayı nasıl değerlendiriyorsunuz. Değerlendirmenizi "X" işareti ile belirtiniz

ÖZELLİKLERİ						DÜŞÜNCELER
	Mükemmel	Çok iyi	İyi	Yeterli	Zayıf	
Gayret ve enerji						
Güvenirliliği						
Muhakeme ve önsezisi						
Zekası						
Liderliği ve insan sevk ve idaresi						
İnsiyatifi						
Teknik kabiliyeti (Silahlar ve Kh.bilgisi)						
Taktik bilgisi						
İfade kabiliyeti	a - Sözlü					
	b - Yazılı					
Teşkilatçılık ve idari kabiliyeti						
Tavır, hareket ve işbirliği						

6. Bu subay hakkındaki tüm kıymetlendirmenizi, önemli özelliklerini iyi ve kötü noktaları da belirterek yazınız.



7. DERECELENDİRME bu subayı önder olarak değerlendirebilir misiniz ? Evet ise aşağıdaki kutuya mükemmel yazınız.

(Not : Üstünlük mükemmellik notu özellikleri bakımından general rütbesine, ulaşabilecek (Binbaşı ve yarbaylar için; Tümgeneral, Albay ve Tuğgeneraller için : Korgeneral) subaylar için muhafaza edilmelidir. Değerlendirme: Subayın çalıştırılacağı görev tipi konusundaki kabiliyeti ile ilgili olacaktır. (Komutanlık, karargah subaylığı ya da diğerleri) Bilgi noksanlığı nedeniyle başka bir görevde çalışmak üzere sınıflandırılmayacaktır. bu şekilde değerlendirilen subaya ait ilişkin siciller Başkomutan veya servisindeki komutan tarafından imzalanacaktır.

Subayı mükemmel/ olarak görmüyorsanız onu hakiki rütbesiyle derecelendirin uygun haneeye "EVET" yazınız.

HAKİKİ RÜTBESİ



İYİ




8. Mevcut kadrosundaki bir üst rütbeye terfisini uygun buluyormusunuz? "EVET" veya "HENÜZ DEĞİL" sebeplerinin paragraf (6) da açıklanmış olması lazımdır.

KUTUYA : a. EVET (Şimdi) b. EVET (Sırası geldiğinde) c. Henüz Değil d. Hayır yazınız

9. Eğer 8 nci paragrafın cevabı EVET (ŞİMDİ) ise ve komuta makamında bir yarbay ise Alay Komutanlığını yoksa

Tümen K.muavinliğine mi veya başka bir komutanlık görevine mi tavsiye edersiniz?

(Kutuya "EVET" ya da "HAYIR" yazınız.)

(EVET ise komutanlık görevi 6 ncı paragrafta belirtilmelidir.)

10. Halen Binbaşı ise Kd.li Binbaşılığa uygun görüyorsunuz.

Kutuya : EVET, HAYIR, HENÜZ DEĞİL yazınız.

İmza : .....

Rütbe ve isim .....

Görev yeri ve birliği : .....

İmza tarihi .....

.....  
.....

Sicil verilen subayın

İmzası ve tarihi...../...../.....

## MÜTALAAALAR

(1) Bu kısım subayın kendi sınıfı içinde gelecekte görevlendirilmesi ihtimalini kapsayacaktır.

(2) Bu kısım subayların kendi sınıfları dışında çalıştırıldığı süre içindeki mütalalarına göre doldurulmayacaktır.

İmza .....

Rütbe ve isim .....

Görev yeri .....

İmza tarihi .....

Sicil verilen subayın imzası tarihi  
(gerek duyulduğu takdirde).....

(Not : Daha üst sicil amirlerinin sayısı ACAL Chapter 32 de gösterildiği üzere sadece istisna hallerinde çoğaltılacaktır.

## II. BÖLÜM : 2. SİCİL AMİRLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ

1. Bu subay hakkında şahsi bilginiz var mı ? Varsa ne dereceye kadar ?

2. Paragraf 4 ve 7-10 daki değerlendirme ve tavsiyelerle aynı fikirdemisiniz.

(Cevabınız hayır ise bunun sebepleri aşağıda paragraf (3) te belirtilecektir.

3. Düşünceler

EVET

HAYIR

Rütbe ve İsim

İmza..... (BÜYÜK HARFLE).....

Görevi .....İmza tarihi

Sicil verilen subayın parafesi  
(gerektiğinde.....)

1. Bu subay hakkında şahsi bilginiz var mı ? Varsa ne derecededir ?

2. Paragraf 4 ve 7-10 daki değerlendirme ve tavsiyelerle aynı fikirde misiniz?

(Cevabınız hayır ise bunun sebepleri aşağıda paragraf (3) te belirtilecektir.

3. Düşünceler

EVET

HAYIR

İmza..... Rütbe ve İmza.....

Görevi .....İmza tarihi

Sicil verilen subayın parafesi  
(gerektiğinde.....)

1.

2.

3.



İmza.....

Rütbe.....

Görev.....

İmza tarihi.....

Sicil verilen subayın parafesi  
(gerektiğinde.....)

## EK - E ALMAN ORDUSU SUBAY SİCİL FORMU

01 Birliği / Görev yeri		02 Personel tanıma rakamı	
03 Soyadı		04 Adı	
05 Son rütbesi ve nasbı		06 Ailevi durumu (Evli-Bekar-Dul vs.)	
07 Halen oturduğu ikametgah adresi ve ne zamandan beri ikamet ediyor.		08 Çocukların yaşları ve eğitim durumları (14 yaşında, lisede gibi...)	
09 Okul-meslek okulu ve yük.ok.eğt.leri (Harp Ok.dan başka yaptığı eğt.İktisat, Hukuk gibi)		10 Edinilen sivil meslek	
11 Svl.meslekteki eğt.yaptığı/çalıştığı meslek (polislik, sahil koruma v.s.)		12 Göreve başlama	
13 Sb.lığa-Astsb.lığa nasbı (namzetliği)		14 Emniyet kademesi	
15 Silahlı Kuv.deki silah/İhtisasları		16 Görev yerleri ve tarihleri	
17 Emir komuta altına düşen fiili süresi		18 Yabancı Dil bilgisi	
19 Kazanılmış belgeleri		20 Eğitim Durumu	
21 Görev yerlerindeki hizmetleri		İngilizce	
A B I III IS		Silahlı Kırvetler ehliyeti	
A B C D E F F2 F3 F4		a. İhtisas ve bulunduğu eğitim kademeleri (Temel ihtisas ve kurmay v.s.)	
Fransızca		Diğer belgeler (örneğin, üstün başarı madalyası, sporda şampiyonluk madalyası v.s.)	
A B I III IS		b. Başlangıçtan itibaren geçirdiği eğitimler	
A B I III IS			
<b>SİCİLİN DOLDURULMA İSTEĞİ (NEDENİ)</b>			
22 Süresi		Hizmet yeri	
Mmtka / Merkezi yerler		a. Gelecek zaman için	
b. Diğer görüşler için			
<b>SİCİL BİLDİRİMİ</b>			
23 Sicil nedeni		Planlı sicil	
		Plan dışı sicil (bunlardan hangisi "x" işareti ile işaretleniyor)	
24 Değerlendirmenin/sicil verilmenin ana nedeni		Şahsi temas	
		Çalışma başarısı	
		Diğer hususlar	
25 Eskiye ait özel hal ve durumları		Günlük <input type="checkbox"/> sık sık <input type="checkbox"/> ara sıra <input type="checkbox"/>	
		Şimdiye kadarki cüzi bilgileri <input type="checkbox"/>	
		Çalışma zorlukları <input type="checkbox"/>	
		Özel kabiliyetleri <input type="checkbox"/>	
		Hatalı eğitim <input type="checkbox"/>	
26 Özel sicil (Verenin adı rütbesi v.s.)			
27 EK'teki evrak, döküman v.s.			

## I. Karakteri

## I. Kişisel mütalalar

- a. İrade/karakter gücü  
b. Psikolojik güçlülüğü  
c. Hazır cevaplılığı  
d. Arkadaşlığı  
e. Kendine güveni

1	2	3	4	5	6	7	8	9	nb

## II. Fikri Durumu

## I. Kişisel mütalalar

- a. Kavraması-anlaması  
b. Düşünme ve karar vermesi  
c. Sözlü ifade verme kudreti  
d. Yazılı ifade kudreti

1	2	3	4	5	6	7	8	9	nb

## III. Fiziki Durumu

## I. Kişisel mütalalar

- a. Fiziki gücü  
b. Sportif gücü

1	2	3	4	5	6	7	8	9	nb

## B. Hizmet yeterliliği ve gücü

## IV. Yeterlilik ve güç durumu

- a. Yeterlik ve güç durumu  
b. Güvenirliği  
c. Başarı kudreti  
d. Birlikte çalışması

1	2	3	4	5	6	7	8	9	nb

- e. İhtisas bilgisi  
f. Talimatlara vukufu  
g. Teknik bilgisi  
h. Pratik kabiliyeti


- ı. Planlama kabiliyeti  
k. İş bölümü yapması  
l. Öğretim kabiliyeti  
m. Müzakere kudreti


- n. İnsan sevk ve idare yeteneği  
o. Görev anlayışı  
p. Değerlendirme kudreti  
q. Emrindekilere yardım anlayışı


## C- Hizmet gücünü teşvik etmek için tavsiyeler

## I. Terfii teklif olur

## II. Kademe ilerlemesi teklif olunur.

## D- Değerlendirmelerin toplamı

## I. Hizmetlerinin değerlendirilmesinin toplam sonucu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	nb

## II. Yeterlilik değerlendirilmesinin takdir edilmesi

1	2	3	4	5	6	7	8	9	nb

**E- Şahsi görünümü (Kısımın 2 nci şıkkı)**

1. İlave özellikleri : Esas tabiatı, duygulu, duygusuz, genel duruma uyumlu, ateşli, teşvik edici olgun bir şahsiyet

2. İlave özellikleri : Eğitime yatkınlığı ve eğitim çabaları, genel eğitim durumu, fikri ilgisinin güç noktaları, özel fikri uygunluğu, yaratıcı düşünce kabiliyeti.

3. İlave özellikleri : Bedeni kabiliyetlerini engelleyici durumu, dış görünümü, çabalarını vücudunun kaldırabilme gücü, özel sportif yetenekleri.

4. İlave özellikleri : Değerlendirme süresi içindeki ana görevleri ve bunları yerine getirmekteki usulleri.

değerlendirmeleri bugün tarafımdan açılmıştır.

Mevki (Makam)

Tarih

Değerlendiren ve imzası

**G- DEĞERLENDİRENİN NİHAİ DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ANA DEĞERLENDİRME TEKLİFLERİ**

- I. Zamanında kullanılması  
II. Diğer görüşlerin alınması  
III. Yeterlilik numarası

1	2	3	4	5	6

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Mevki, tarih, değerlendirmeyi yapan amirin, adı, rütbesi, görevi

**H- 2 NCİ SICİL ÜSTÜNÜN KANAATİ**

Değerlendirme ölçütleri				
A	B	C	D	E

\_\_\_\_\_  
Mevki

\_\_\_\_\_  
Tarih

\_\_\_\_\_  
Kanaat veren üst amirin adı, rütbesi, görevi

II.

\_\_\_\_\_  
Mevki

\_\_\_\_\_  
Tarih

\_\_\_\_\_  
Kanaat veren üst amirin adı, rütbesi, görevi

**J - FARKLI KANAATLERİN AÇILMASI**

Bir üst amirin farklı kanaatleri

bugün tarafından açılmıştır.

\_\_\_\_\_  
Üst amirin görevi

\_\_\_\_\_  
Mevki

\_\_\_\_\_  
Tarih

\_\_\_\_\_  
Değerlendirenin imzası

**EK - F FRANSIZ ORDUSU SUBAY SİCİL BELGESİ**

Bolge, Ülke, Büyük komutanlık. \_\_\_\_\_  
 İdari Teşekkür : \_\_\_\_\_  
 İş Eğitimi : \_\_\_\_\_  
 Birleştirme Makamı : \_\_\_\_\_

Modelle 313/14  
 IM N°10000 DEF/PMAT/EG/B  
 15 OCAK 1979 Tarihi

Gönderme No: \_\_\_\_\_

Rütbe :	_____
Soyadı :	_____
İsim :	_____
Kaynak :	_____ Tüfeğe bağlı birlik : _____
Silah, Servis, İhtisas grubu, İhtisas	_____

Devre \_\_\_\_\_ den  
 Senelik notlandırma  
 Sic.verenin değişmesi  
 Sic.verenin değişmesi  
 Tarihinden beri sicil verenin emirleri altındadır.

**SUBAY SİCİL BELGESİ  
İdari Bilgiler**

Emekli Sandığı Numarası \_\_\_\_\_ Ordulararası Rehber No \_\_\_\_\_ Servis veya Silah Rehber No. \_\_\_\_\_

Servise giriş tarihi : \_\_\_\_\_  
 Kontrat veya servis sonu tarihi : \_\_\_\_\_

Doğum ta. : \_\_\_\_\_  
 Ailevi Durumu : \_\_\_\_\_

	Atğm.	Tğm.	Yzb.	Bnb.	Yb.	Alb.
TD						
TT						
		TC				
			TT			

Nispi  
 Seviyesi

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

Nişanlar ve madalyalar :  
 Lejyon d'Honneur (Rütbe senesi)  
 Askeri madalyalar (Senesi) :  
 Liyakat nişanı (Rütbe, senesi) :  
 Diğer nişanlar :  
 Diğer Ödüller :

Sıralama	A	CA	D	B	R	BDG
39-45						
TOE						
V.M.						
TOPLAM						

Senelil cezalar :

Genel Eğitim :

Her bölümdeki en yüksek

Diploma ve senesi :

Yabancı ülke bilgisi :

(Tanınması)

ASKERİ EĞİTİM :

Brovet, Staj, diploma ve senesi :

Lisan broveleri (derecesi ve senesi) veya  
 diplomatsız lisan bilgisi :

Esas görevdeki  
 Sonuçlar (2)

	19		
A			
B			
C			
D			
E			

Sorumlul  
 Yeteneği

	19		

Kol.	Hayır
Komutanı	Mümkün
	Evet
Büyük	Hayır
Birlik	Mümkün
Komutanı	Evet
Daha	Hayır
Yüksek	Mümkün
Seviye	Evet



RÜTBE VE \_\_\_\_\_  
SOYADI \_\_\_\_\_

### 6 - SORUMLULUK YETENEĞİ

Yukarıdaki sıfatları göze alarak ve yaş-kıdem durumundan ayrı olarak, bu subay gerekli rütbeye gelirse aşağıdaki sorumlulukları yüklenebilir.

	Kol Komutanı			Büyük Birlik Komutanı			Yüksek Seviyeli sorumluluk		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teklif edilebilir. Binbaşı                      Yüzbaşı									
Yarbay									
Albay									
General									

### 7 - SİCİL VERENİN SIFATI (YALNIZ GENERAL VE DAHA ÜST RÜTBELİ SUBAYLAR İÇİN)

SERT		DOĞRU		İYİLİK SEVER		GEVŞEK	
ÇOK TAHLİLCİ		ÇOK YAPMACIK		DENGELİ			

8 - GENEL DEĞERLENDİRME : Zayıf ve kuvvetli noktalar  
Zamanın etkinliği  
Öngörülen oryantasyon

### 9 - NOTLARIN OKUNMASI

Sicil verenin gözlemleri :

Tarih :

### 10 - TARİH, RÜTBE, SOYADI

SİCİL VERENİN RÜTBESİ VE GÖREVİ

### 11 - İKİNCİ BİLDİRİ :

GÖREVDEKİ

SONUÇLAR

SEVİYE

YETENEK

SİCİL VERENİN İMZASI VE TARİHİ

## 12- 1 NCI SICIL ÜSTÜ

İstikbalde

Bu subayı daha yüksek görevlerde  
bulmak isterim\_\_\_\_\_

İlerleme (terfi için)

Tarih, rütbe, soyadı, İmza

EVET

HAYIR

ÇEKİMSER

TERFİ NOTU

SOYADI : \_\_\_\_\_

İsim : \_\_\_\_\_

İdari Kurum \_\_\_\_\_

SIRALAMA

Teklif edilenler  
arasından

## 13 - 2 NCI SICIL ÜSTÜ

Bu subayı İyi  Az  Hiç  tanımıyorum1 nci sicil amiri Sert  Adil  İyimser  Gevşek 

Nisbi

Seviye

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

İdeal

Dağılım (%)

5
10
10
10
10
10
10
10
10
10
5

Esas Görevdeki sonuçlar

A	B	C	D	E

GÖZLEM

--

Tarih, rütbe, soyadı  
Görev ve İmza

YETENEK

TERFİ NOTU

SIRALAMA

Teklif edilenler  
arasından

## 14 -3 NCÜ SICIL ÜSTÜ

Bu subayı İyi  Az  Hiç  tanımıyorum

NİSBI SEVİYE

YETENEK

TERFİ NOTU

Tarih, rütbe, soyadı, görev ve imza

SIRALAMA

Teklif edilenler  
arasından

## 15 - 4 NCÜ SICIL ÜSTÜ (Birleştirici)

Bu subayı İyi  Az  Hiç  tanımıyorum

NİSBI SEVİYE

YETENEK

TERFİ NOTU

Tarih, rütbe, soyadı, görev ve imza

SIRALAMA

Teklif edilenler  
arasından

**EK - G DIGİTÜRK PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

Değerlendirme Dönemi	:
Değerlendirilenin Adı Soyadı	:
Çalıştığı Departman	:
Çalıştığı Bölüm	:
Ünvanı	:
<b>Değerlendirenin Adı Soyadı</b>	:

## CONFIDENTIAL

## Yetkinlikler

## 1. Yetkinlik : İşbirliği ve Ekip Çalışması Becerisi

Ağırlık Yüzdesi	%13	Performans
-----------------	-----	------------

Farklı departmanlardaki veya farklı seviyelerdeki kişilerle çalışırken, kendi grubu içinde çalışırken, bir takımın parçası olma, başkaları ile verimli şekilde çalışma yetkinliğidir. Grup içi dinamikleri iyi tanımayı ve ekipten başarılı ve verimli sonuçlar çıkarabilmeyi, sinerjik faydayı kapsar.

Spesifik plan yada kararların oluşması esnasında ekibi fikirleri ile destekler, düşünceler üretir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Süreç hakkında kişileri bilgilendirir, günceller, yararlı ve gerekli bilgileri ekiple paylaşır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ekibin diğer üyeleri ile ilgili olumlu duygular besler, yapıcı tavırlar benimser.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Dışarıdaki kişilere aktarırken, ekibin başarılarına tüm üyeleri ortak eder, sonuca eşit katkıyı savunur.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ekip arkadaşlarını cesaretlendirir ve güç verir, onlara kendilerini önemli hissettirir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## 2. Yetkinlik : Planlama ve Organizasyon

Ağırlık Yüzdesi	%13	Performans
-----------------	-----	------------

Bir işi yaparken kişi yada işleri organize etme ve bunları doğru zamanlarda devreye alabilme yetkinliğidir. Kaynakları ve zaman kısıtlılığını dikkate alarak, gerçekçi eylem planları geliştirmeyi ve bu planları eksiksiz şekilde uygulamaya koymayı anlatır.

Aldığı işi yazılı bir plan dahilinde tamamlar ve bunun için gerekenleri önceden belirler.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Başkaları tarafından yapılan organizasyona yardımcı olmaya çalışır, işin parçası olmayı ve katkıda bulunmayı kabul eder.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Yakın vade için kendi işlerini kapsayan planlar yapar, günlük olarak yapılacak işlerin listesini çıkartır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Planlamasını yakın, orta ve uzun vade olarak yapar ve organizasyonu bu çerçevede geliştirir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Bir işi gerçekleştirirken süreçler kadar, kaynakların durumunu, kişileri ve muhtemel engelleri de dikkate alır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## CONFIDENTIAL

## Yetkinlikler

## 3. Yetkinlik : Problem Çözme Becerisi

Ağırlık Yüzdesi	%11	Performans
-----------------	-----	------------

Problemi analiz ederek ve alternatif çözüm yollarını gözönünde bulundurarak problem çözme yetkinliğidir. Veriyi analiz ederken ve çözüm yaratırken, mantık, matematik ve diğer problem çözme araçlarını aktif olarak kullanmayı gerektirir.

Bir probleme yaklaşımı analitik ve sistemattir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Sorunlar karşısında soğukkanlı ve çözüm yaratıcıdır. Paniğe kapılmaz, aciliyet gereken durumlarda analizini yaptıktan sonra karar verir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Soruna odaklanır, sonucunda, birden fazla alternatif çözüm geliştirebilir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Çözümleri getireceği yararlar paralelinde değerlendirir ve uygulamaya geçirir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Problemi çözerken yardım alacağı kişi yada grupları iyi bilgilendirir ve yönlendirir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## 4. Yetkinlik : Analitik Düşünme Becerisi

Ağırlık Yüzdesi	%11	Performans
-----------------	-----	------------

Müşteri veya iş arkadaşlarıyla konuşma, başkalarını aktif ve dikkatli dinleme, sunum yapma ve iletişim yoluyla diğer insanları etkileyebilme yetkinliğidir. Doküman yazma, hazırlama, bu dokümanları etkin ve etkili şekilde sunabilme, istediğini karşı tarafa eksiksiz olarak iletebilme ve bundan sonuç alabilmeyi kapsar.

Konuşmalar, tavır ve vücut dili ile başkalarını etkiler, olumlu ilişkiler kurar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Dinleyici olarak, ilgili ve aktiftir. Karşısındaki kişiden almak istediği bilgiyi eksiksiz olarak alır ve soruları ile konuyu besler.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Bir konuyu veya meseleyi aktarırken tüm yönleriyle ve sistemli şekilde aktarır. Başka materyallerle destekler.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Açık ve net bir dil kullanır, hitap ettiği dinleyicinin göz önünde bulundurarak konuşur.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Hassas konuları, dikkatle ve kişileri rahatsız etmeyecek şekilde ele alır, pozitif sonuçlar elde etmeye çalışır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## CONFIDENTIAL

## Yetkinlikler

## 5. Yetkinlik : Analitik Düşünme Becerisi

Ağırlık Yüzdesi	%5	Performans
-----------------	----	------------

Bu durumu, küçük parçalara ayırarak inceleme; aşama aşama değerlendirebilme yetkinliğidir. Analitik düşünme becerisi, bir duum ya da probleme sistematik olarak yaklaşmayı ve farklı açılardan, karşılaştırmalı olarak bakabilmeyi; öncelik ve önem sıralaması yapabilmeyi de kapsar.

İşler ya da görevler için önem sırasına göre öncelik düzenlemesi yapar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Karmaşık bir işi, sistematik olarak başedebileceği küçük parçalar halinde ele alır. Plan ve analizler yapar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Olayların ya da yapılan işlerin muhtemel sonuçlarını tahmin ederek hareket eder.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Olaylar ve işler arasında ilişki kurar, daha iyi sonuçlar almak için bu ilişkiden yararlanır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Muhtemel engelleri düşünür ve yapacaklarının sonucunu önceden tahmin etmeye çalışır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## 6. Yetkinlik : Önceliklendirme Yapabilme

Ağırlık Yüzdesi	%10	Performans
-----------------	-----	------------

Acil yada hızlı gelişen olaylar karşısında öncelikleri belirleyebilme, acil ve önemli ya da her ikisini içeren olayları birbirinden ayırabilme yetkinliğidir. Öncelik gerektiren olaylara göre iş planı yapabilme becerisini anlatır.

İş akışını normal durumlarda ve günlerde işlerin önem ve aciliyet derecesine göre hazırlar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Acil hareket etmesi gereken durumlarda, planını, işleri en etkin tamamlayacak şekilde değiştirir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Önemli ve acilin ne demek olduğunu bilir ve normal akışın dışında gelen bir işi ya da görevi, doğru değerlendirir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Zamanı iyi kullanır, işlerini zamanında bitirir, sınırlamalara sadık kalır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Birden çok kişiye hareket edilmesi gereken durumlarda, bu kavramları grubun bütününe yansıtır, onları doğru yönlendirir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## CONFIDENTIAL

## Yetkinlikler

## 7. Yetkinlik : Başarma Motivasyonu

Ağırlık Yüzdesi	%7	Performans
-----------------	----	------------

İyi çalışma ve konulmuş başarı standartlarını yakalama arzusu ve becerisidir. Başarı standardı, kişinin kendi ölçüsü, objektif bir ölçü, başkalarının başarıları veya önceden yapılmış yenilikleri olabilir. Kişi, sonuca ve verimliliğe odaklanır, standartları dikkate alır, gelişime ve girişimciliğe önem verir ve kaynakların kullanımını optimize eder.

Yönetim tarafından belirlenmiş ve kendisine verilmiş bütçe, kota ve kalite standartlarını dikkate alır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Kendisi veya başkaları için konulmuş hedeflere ulaşmaya öncelik verir, işlerini bu hedeflere ulaşmak üzere planlar, kendi hedeflerini ve çalışmasını bu yönde belirler.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Karar verirken ve öncelik belirlerken, fayda-maliyet analizi yapar. İşin sonucunda oluşacaklar kar veya yararı somut olarak düşünüp hareket eder.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Girişimci ruhla hareket eder. Ancak girişimde bulunurken risklerini hesaplar. Varolan riskleri küçültmeye çalışır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
İnisiyatif kullanır, başarma yönünde gereken kararları gerekli durumlarda bağımsız olarak alır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## 8. Yetkinlik : Geri Bildirim Düzenleri Kurabilme

Ağırlık Yüzdesi	%8	Performans
-----------------	----	------------

Yapılan işler ve bu işlerin ilerleyişi konusunda şirket içi ve üstlerine bilgi verme, bu konuda etkin ve zamanında işleyecek şekilde bilgiyi paylaşabilme yetkinliğidir. Bu geri bildirimleri belirli bir düzen dahilinde ve periyodik olarak yapabilme becerisini anlatır.

Bir işin tamamlanması sırasında, üstlerini gerekli zamanlarda iş hakkında bilgilendirir, fikir alışverişinde bulunur.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Bulduğu konuyla veya işle ilişkide bulunan herkesi detaylı bilgilendirir. Geri bildirim ister.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Süreci ikinci kişilerle paylaşır, geri bildirim zayıflığından doğan aksamalara meydan vermez.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Geri bildirimde aldığı cevaplara göre süreçte değişiklik ve iyileştirme yapar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Ani ve acil durumlarda aldığı önlemin geri bildirimini yapar ve kişilerin kendi planlarını buna göre değiştirmelerini sağlar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## CONFIDENTIAL

## Seçenekli Yetkinlikler

## 1A. Yetkinlik : Araştırma ve Hızlı Öğrenme

Ağırlık Yüzdesi	Performans
-----------------	------------

İnsanlar, olaylar ve pekçok şeyle ilgili daha fazla bilgiyi edinme, bunun için araştırma yapma ve yeni şeyler öğrenme yetkinliğidir. Derinlemesine sorgulamayı, yenilikleri uygulamayı ve gelecekte faydalı olabilecek potansiyel imkanları ortaya çıkarmayı kapsar.

Bu durumla ilgili açıkça görülmeyen bilgileri elde etmek için uğraşır, bu bilgileri kullanır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Sorgulama becerisi gelişmiştir. Araştırma esnasında sorularla doğru yöne gider.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Daha önce bilgisinin olmadığı yeni bir konuyu araştırmaya nereden başlayacağını doğru tayin eder, olanakları iyi kullanır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Bilgileri derlerken, gerçeklerle düşünceleri birbirinden ayırır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Öğrendiği şeyleri işiyle net bir şekilde birleştirir, çabuk kavrar, uygulama sürecinde aksaklık yaşamaz.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## 2A. Yetkinlik : Teknik Bilgiyi Operasyona Uyumlu Şekilde Yansıtabilme

Ağırlık Yüzdesi	%14	Performans
-----------------	-----	------------

Teknik olarak kuvvetli olduğu konuları operasyonda veya işin işleyişi esnasında aktif olarak kullanabilme, bilgiyle değer yaratabilme yetkinliğidir. Teknik bilgisiyle etkin olarak iş yapabilmeyi anlatır.

Teknik bilgisini sürekli olarak geliştirir Teknik yenilikleri işinde uygular.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Teknik bilgisinin uygulanması konusunda şirketin genel işleyiş ve prensiplerini göz önünde bulundurur.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Teknik bilgiyi, Teknik olmayan kişi veya kuruluşlara aktarırken, düzeylerini dikkate alır, anlaşılır olmaya özen gösterir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Teknik olarak yapabildiklerini, işin işleyişinde bir artı değere dönüştürür.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Detaylara dikkat eder, cihazlardan ve donanımlardan optimum şekilde yararlanır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## CONFIDENTIAL

## Seçenekli Yetkinlikler

## 3A. Yetkinlik : Stratejik Bakabilme Becerisi

Ağırlık Yüzdesi	Performans
-----------------	------------

Farklı bakış açılarını kullanarak, ortaya çıkan durum veya fırsatları, belirlenmiş stratejiler doğrultusunda değerlendirme yetkinliğidir. Sistemli olarak, katma değere dönüşecek yaklaşımlar belirler. Gerekli kaynakları dikkate alır, hedeflere ulaşma doğrultusunda hareket eder. parça ve bütünün tamamına hakim olmayı da kapsar.

Kararların ve yaptığı işin şirketin bütününe nasıl etkilediğini farkeder.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Bölümünde yapılan işin kalitesini ve gelişimini sürekli iyileştirmeye çalışır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Detaylara odaklanmışken, sadece kendi yaptığı işle sınırlı kalmaz, bütününe hakim olur ve önem verir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Başka bölüm ve kişilerle çalışırken sinerji yaratmaya özen gösterir, iki tarafında fayda sağlayacağı şekilde davranır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Şirketin genel amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## 4A. Yetkinlik : Müşteri Odaklı Yaklaşım

Ağırlık Yüzdesi	%8	Performans
-----------------	----	------------

Müşterileri veya başkalarını anlama, onlara yardım etme konusunda istek duyma, bu ihtiyaç ve isteklere cevap verme konusunda çaba harcama yetkinliğidir. Burada sökonusu müşteri, şirketin gerçek müşterisi veya şirket içinde bir bölüm veya kişi olabilir. sorun çözme ve yaklaşım konusunda pozitif davranışlarda bulunur, iyi ilişkiler kurar ve olumlu sonuçlar alır.

Müşterilerinin gerçek ihtiyaçlarını araştırır ve varolan imkan, ürün veya hizmetlerle buluşturur.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Müşteri hizmeti sorunlarını çözmeye aktif rol oynar, sorumluluk alır, işi takip eder.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Müşteriye yaklaşımları olumlu, savunmaya geçmeden ve yapıcıdır. Açık ve uzun vadeli ilişkiler kurar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Yaptığı işin müşterisinin kim olabileceğinin bilincindedir. Nihai kullanıcıyı düşünür ve onun yararlanacağı şekilde davranır.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Müşteri bilinci ile hareket ederken, şirket veya bölüm olarak ve yararlarını düşünür. Kazan-kazan prensibi ile hareket eder.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## CONFIDENTIAL

## Yetkinlikler

## 5A. Yetkinlik : Düzen, Kalite ve Kesinlik Endişesi

Ağırlık Yüzdesi	Performans
-----------------	------------

Çevredeki veya iş ortamındaki belirsizliği azaltma yetkinliğidir. İşyerindeki ortamın düzeni sağlamaktan, yaptığı işin kalitesi ve doğruluğu konusunda çaba göstermeye veya karmaşık bir sistemi hatasız uygulamaya kadar uzanan geniş bir alanı kapsar.

Verilen bilgiyi veya yapılan işi en iyi şekilde gözlemler ve kontrol eder.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Çalışma ortamındaki rollerin veya yapılan işlerin açık ve net olmasına belirgin hatlarla tarif edilmesine yardımcı olur	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Bilgilendirmeye ve bilgilenemeye yönelik sistemler kurar ve bu sistemleri etkin şekilde uygular.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Detaylara dikkat eder, yapılan işin detaydaki hatalar sonucu verimsiz sonuçlanmasına izin vermez.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Kalite duyarlılığı vardır, yapılan işin kalitesine önem verir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## 6A. Yetkinlik : Güncel Olma

Ağırlık Yüzdesi	Performans
-----------------	------------

İşile ilgili olarak, Türkiye ve dünyadaki gelişmelerden haberdar olma, elde ettiği bilgiyi işine yansıtarak sürekli daha iyiye yönelebilmek yetkinliğidir. Kendini sürekli yenilemeyi ve gelişmeleri yakalamayı, yaptığı işe taşımayı ve uygulamayı kapsar.

Bilgiyi arar ve paylaşır. Bulduğu sektörün genel gelişimiyel ilgilidir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
İş saatleri dışında da işiyle ilgilidir. Duyduklarından ve araştırdıklarından faydalanmayı amaçlar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Gelişmeleri yakından takip eder, şirketteki ilgili kişileri de bu gelişmelerden haberdar olmasını sağlar.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Sahip olduğu geniş bakış açısıyla, şirket hedeflerine artı değer yaratır, yeni fikirler üretir.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Eski alışkanlıkları ile değil, yeniliklerle iş yapar. Çevresindekileri de bu yönde destekler.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Ortalama Puan

## CONFIDENTIAL

## Hedefler

Hedef Ağırlığı : (%20) Yöneticiler için

Hedef No : .....	Gerekenler	Gösterge

## Değerlendirme

Hedefe ulaşmayı başaramadı			
Hedefe ulaşmayı başardı			
Hedefi aştı			

## Başarı / Başarısızlık nedenleri

--

## Gelişim önerileri

--

\*\* Bu sayfa, 5 ayrı hedef için çoğaltılarak kullanılacaktır.

## EK - H TSK'DA SİCİL SİSTEMİ İLE İLGİLİ EĞİLİMLER ANKET FORMU

### KİMLİK BİLGİLERİ

**ADI SOYADI** :  
**RÜTBESİ** :  
**BİRLİĞİ** :  
**GÖREVİ** :

**NOT** : Soruları cevaplandırırken yalnızca bir kutuyu dışarıya taşmayacak şekilde doldurunuz.

### ANKET FORMU

1. Sicil Amiri olarak şimdi veya daha önce görev yaptınız mı ?  
 Evet  Hayır
2. Yaşınız  
 25 ve altı  26-30  31-35  36-40  41 ve üzeri
3. Sicil değerlendirme sisteminden beklenen amaçlar sicil yönetmeliğinde açıklanmıştır. Bu amaçlardan hangisi sizce daha önemlidir ve **öncelikli olarak** yerine getirilmelidir ? (Sadece bir seçenek işaretlenecek)  
 Yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmak ve bu suretle Silahlı Kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemek.  
 Personelin yeteneklerini ve görevdeki başarı-başarısızlık derecelerini saptamak  
 Personelin çalışması ve daha verimli olması için motivasyon sağlamak  
 Personel ve eğitim sistemine geri besleme sağlamak  
 TSK'da görev yapamayacak personeli tespit etmek
4. Sizin için **en önemli** motivasyon unsuru aşağıdakilerden hangisidir?(Sadece bir seçenek işaretlenecek)  
 Tatmin edici ücret veya maaş  
 Huzurlu, güvenli ve rahat bir iş ortamı  
 Uzmanlaşma, yükselme, başarılı olma, kendini önemli hissetme  
 Organizasyon amaç ve ilkelerinin belirginliği, organizasyon politikasının açıklığı  
 Birlik beraberlik ruhu ve takım çalışması
5. Yeni uygulamaya konulan ve Subaylar için 4/43 Astsubaylar için 4/37 oranında Lider'e gösterilen sicil sisteminin 3 yıllık uygulama sonucuna bakarak liderlerin **geri besleme** yoluyla kendilerini geliştirmelerine ve eksik kalan yönlerini tamamlamalarına ne oranda katkısı olduğunu düşünüyorsunuz ?  
 Katkısı olmadı.  Az oldu  Orta  Çok oldu  Çok fazla katkısı oldu
6. Verilen sicilin **tamamının veya önemli bir kısmının** astlara (liderlere) gösterilmesi sizce geri besleme, kendini geliştirme ve eksik kalan yönlerini tamamlama gibi konularda etkili olur mu ?  
 Etkili olmaz  Az olur  Orta  Çok Olur  Çok fazla olur

7. Açık sicil sisteminde (verilen sicillerin tamamının veya önemli kısmının personele gösterildiği sistem) amaç şahsa yapılan geri besleme arttırmaktır. Böylece personel eksik kaldığı hususları bilecek ve kendini düzeltme yoluna gidebilecektir. Eğer açık sicil sistemi uygulanacak olsaydı yapılacak olan geri beslemenin periyodu hakkında ne düşünüyorsunuz ?
- Açık sisteme geçilmesini istemediğimden periyot hakkında da fikrim yok
- Sadece sicil verildiğinde (yılda 1 kez) 1/10 oranında bilgi verilmeli (yürürlükteki uygulama)
- Sicil yılı içerisinde 6 ayda bir bilgi verilmeli (tamamen açık)
- Periyodik kısa aralıklarla yani 3 ayda bir veya ayda bir bilgi verilmeli (tamamen açık)
- Değerlendirme sürekli bir faaliyettir dolayısıyla sürekli bilgi verilmeli herhangi bir zaman ve yer gözetilmemelidir. (tamamen açık)
8. 360° performans değerlendirme veya geri besleme hakkında herhangi bir bilginiz var mı ?
- Hayır  Çok Az  Orta  Çok Fazla  Çok İyi Biliyorum
9. 360° performans değerlendirme adından da anlaşılacağı gibi değerlendirilen personelin sadece üstleri tarafından değil tüm çevresince yani astları ve kendi seviyesindekiler (eşitleri) tarafından da değerlendirilmesiyle oluşan yeni bir yöntemdir. **Örneğin**, bir Bl. K.nını sadece Tb.K.nından itibaren sıralı üstleri değerlendirirken bu yöntemde hem Taburdaki diğer Bl.K.ları hem de kendi Tk.K.ları liderlik özellikleri açısından değerlendirebilecektir.
- Etkili olduğu noktalar: kişiler arası ilişkilerin ölçülmesi, bir çok kaynaktan bakış açısı sunması ve öğrenmeyi hızlandırıcı etkisidir. Ayrıca dinleme, bilgilendirme, sorun çözme, takım çalışması ve liderlik konularında gelişmeye ve hatalı davranışların kökünde yatan sebeplere ulaşmaya imkan verdiği düşünülmektedir. Hepsinden önemlisi daha katılımcı bir değerlendirme/geri besleme yöntemidir.
- Bu yöntem sadece değerlendirme veya sadece geri besleme amacıyla kullanılabilceği gibi her ikisinde de kullanılabilir. 360° performans değerlendirme yönteminin kullanılması için gelişmiş otomasyon sistemleri, bilgisayar yazılımları vs.ve ihtiyaç vardır. ABD ordusunda 1997 yılından beri çeşitli pilot uygulamalarla sadece "Geri besleme" amacıyla kullanılmaktadır. Bu yöntemle daha iyi lider gelişimi sağlanabileceğine inanıyor musunuz ?
- Hayır  Çok Az  Orta  Fazlaca  Çok Fazla
10. 360° performans değerlendirme veya geri besleme TSK'da uygulanırsa aşağıdakilerden hangi şekilde uygulanmalıdır ?
- Siciller tamamen bu sisteme bağlanmalıdır.
- Sicilleri çok fazla etkilemelidir.
- Sicilleri yarı yarıya etkilemelidir.
- Sicilleri çok az etkilemeli, daha çok "Geri besleme" sistemi olarak düşünülmelidir.
- Sicillerden bağımsız sadece "Geri besleme" amacıyla kullanılmalıdır.
11. 360° geri beslemenin TSK'daki organizasyon kültürü, teamüller, bilgisayar yazılımı ve donanımı yeterliliği vs. açılarından Uygulanabilirliğini nasıl değerlendirirsiniz?
- Uygulanamaz
- Büyük problemler yaşanır ama uygulanabilir
- Küçük aksaklıklarla uygulanabilir, fakat istismarlar yaşanır
- Küçük aksaklıklarla uygulanabilir
- Hiç problemsiz ve aksaksız uygulanabilir
12. 360° geri besleme yöntemi uygulanmak istenirse personelin üstleri, astları ve kendi kademesindekiler (yanlar) arasında yapılan değerlendirmelerde Ağırlık hangi gruba verilmelidir?
- Ast
- Üst
- Yan (kendi seviyesindekilere)
- Astlara ve üstlere
- Astlara ve yanlara
- Üstlere ve yanlara
- Eşit ağırlıklı olmalı
13. 360° performans değerlendirme sisteminin uygulanması durumunda en alt hangi rütbe seviyesine kadar değerlendirmeye dahil edilmelidir ?
- Erbaş/Er  Uzm.Erbaş  Astsubay  Subay  Üstsubay ve Yukarısı

14. 360° geri besleme sistemi uygulanırsa her personel (lider) için tüm çevresince ve farklı bakış açıları da içeren değerlendirmeler bulunacaktır.

Bu değerlendirmelere göre liderin eksik kaldığı hususların giderilmesi için bir program hazırlanarak geri besleme işlemleri yapılmalıdır. Geri besleme programı nasıl olmalıdır ?

- Yapılacak her hangi bir geri beslemenin faydalı olacağına inanmıyorum
- Geri besleme çıktıları (eksik kalan hususlar) liderin üstünde (birinci amirinde) toplanmalı ve üst gerekli programı yaparak kendi astı olan lideri yetiştirmelidir (**usta çırak usulü**)
- Geri besleme çıktıları ve uygulanacak gelişim programı bilgisayar yazılımı tarafından hazırlanmalı ve lider bu programı **kendi kendisine** uygulanmalıdır
- Geri besleme çıktıları, bir değerlendirme (koordinasyon) merkezinde toplanmalı, uygulanacak gelişim programı **bu merkezde** belirlenmeli. Lider bir plan dahilinde gerekli kurslara **çağrılmalıdır**. Ayrıca tüm eğitim ve öğretim sistemine de bu yönde geri besleme sağlanmalıdır.
- Eksik kalınan konuların cinsine göre her, **üç geri besleme sistemi de** kullanılmalıdır.

15. 360° geri besleme sistemi kullanılarak lider gelişimini sağlarken birlik beraberlik ruhu ve grup içi iletişimin artacağına inanıyor musunuz?

- Hayır       Çok Az       Orta       Çok Fazla       Tamamen

## EK - I HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM ÖRNEK FORMU

Performans Görüşmesi		
Not: Bu form 834-83 numaralı formla birlikte kullanılacaktır.		
Adı Bet sy Fromme	Halen Taşıdığı Ünvan Yardımcı Müdür-Araştırma Dep.	Çalışma grubu 4
Bölümü Araştırma/Geliştirme	Departmanı Araştırma	Ücret Bölümü 2
Görüşme :Dönemi Yıllık Yıl içi Tarihler: 1/89 dan 1/90' a kadar	Denetleyenin Adı Ray Clayfort	Tarih 12.01.1990
Performans dereceleri:	A=Standartları ve Beklentileri Çok Aşıyor B=Standart ve Beklentilere Erişiyor C=Standart ve Beklentilere Kısmen Erişiyor D=Standart ve Beklentilere Ulaşmıyor	
Değerlendirilecek Performans Alanları/Hedefleri	Performansın Anlatımı	Puan (A .E.K yada U)
Yeni ürünler araştırma	Bet sy son görüşmeden beri güçlü bir inisiyatif gösterdi. Altı ay içinde 6 yeni ürün araştırma projesi geliştirdi. Bu ürünlerin hepsi de büyük potansiyel sergiliyor. Betsy'nin bağımsız çalışma yeteneği bu konuda çok işine yarıyor.	A
Mevcut ürünlere Pazar araştırma	Yeni ürün projeleri için yürüttüğü Pazar araştırmalarında Betsy hem bizim hem de başka şirketlerin ürünleriyle yakından ilgilendi. Mevcut ürünler ve pazardaki rekabet gücümüz üzerine çok fazla bilgisi var.	A
Araştırma Analizi	Betsy araştırdığı her yeni ürünle ilgili önemli verileri toplamakta çok başarılı. Veri analizi de aynı şekilde mükemmel. Verilerden en önemli sonuçları çıkarılabiliyor. Bu sonuçlar geliştirme departmanı için mükemmel bir kaynak oluşturuyor.	A
Yapılan araştırmaları Geliştirme Depertmanına bildirme	Betsy'nin zayıf olduğu tek konu yazma yeteneği. Araştırmaları ve analizleri mükemmel olmasına karşılık , çıkardığı sonuçları anlatmakta zorlanıyor. Bu yüzden geliştirme departmanının bazen önemli incelikleri gözden kaçırdığı oluyor.	C
Başka elemanların önemli projelere yardım	Betsy tam bir takım oyuncusu. Yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda başkalarıyla paylaşmaya her zaman istekli.	B
833-83(10/88)	Orjinali-Muhasebe bölümüne (yıllık ücret artışı için elemanın dosyasında bu görüşme formunun bulunması zorunludur)!er Kopya-yönetici, Eleman, İ.K.bölüm yöneticisi	

## EK - İ STANDART PUANLANDIRMA CETVELİ ÖRNEK FORMU

## Satış Bölümü Yardımcı Elemanları İçin Performans Puanlandırması

Elemanın Adı	Sosyal Sigorta Numarası	Tarih
James Beverly	000-67-1212	12/1/90
Unvan	Bölgesi	Son Görüşme Tarihi
Yönetici Yardımcısı	Scarsburg	15/1/89

## PUAN CETVELİ

4- KABUL EDİLEMEZ	Performans çok kötü. Düzelmeye işine son verilebilir. Eğitime ihtiyacı var.
3- KABUL EDİLEBİLİR	Performans çok iyi değil. Bazı önemli değişiklikler yapılmalı. Bazı düzeltmeler gerekiyor.
2- YETERLİ	Performans bütün önemli konularda çok iyi. Diğer bazı konularda düzeltme yapılabilir.
1- MÜKEMMEL	Performans her yönüyle iyi. Hiç hatası yok, gözetime ihtiyaç göstermiyor.

(Aşağıdaki performans faktörlerinin her biri için, sağdaki ölçekte uygun yeri işaretleyin.)

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ: Müşterilerle iyi ilişkiler. Profesyonelce ve kibar yaklaşım. baskı altındayken bile kibarlığı elden bırakmama.

İŞ ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER: Arkadaşlarıyla işbirliği. Hoşgörü, birlikte çalışmaya yatkınlık, aşırı tepkiler göstermeme. Diğer eleman ve yöneticilerle iyi ilişkiler.

SİSTEM KULLANIMI: Satışı yapılan sistemleri yakından tanıma ve müşterilere ihtiyaç duydukları bilgileri verme.

ÇABUKLUK: Bütün görevleri çabuk ama iyi yapma. Sıkışık zamanlarda da işlerini zamanında bitirme.

TAMLIK: Görevlerini bütün yönleriyle yerine getirme. Müşterilerle ilgili kayıt ve hesapları doğru tutma. Telefon mesajlarını doğru ve tam alma.

İŞİ TAKİP: İşlerini üstlerini sabırsızlandırmadan bitirme sonuç alma. Müşterilerin taleplerini acele etmeden ama çabuk ve uygun bir şekilde karşılama.

DÜZENVE ÖNCELİKLER: Çok yönlülük ve çeşitli görevleri birbirleriyle uyumlu olarak sürdürme. Önceliklerde değişiklik yapmak gerektiğinde bocalamama.

İŞ BİLGİSİ: İşle ilgili görev ve işlemleri tamamiyle anlama. Yeni ürünlere ve prosedür, değişikliklerine çabuk alışma. İşin gerektirdiği malzeme ve aletleri rahatlıkla kullanma.

GENEL BÜRO BECERİSİ: Dosyaları düzenli tutma, kırtasiye malzemesini tutumlu kullanma yazışmaları düzenli yapma.

## Değerlendirmeyi yapmanın yorumları (Gerekirse sayfa ekleyin)

James yardımcılığı yaptı elemanların işlerini aksamadan sürmesinde çok yararlı oldu. Müşterilerle ilişkilerinde diplomatça davranmayı çoğunlukla başardı. Fakat rekabetçi yapısı bazen iletişim sorunlarına yol açıyor.

Değerlendirmeyi Yapan Elizabeth

Değerlendirmeyi yapmanın İmzası

Nelson Bölge Yöneticisi

Kris Smith

Bölge yöneticisinin İmzası

## Elemanın Yorumları (Gerekirse sayfa ekleyin)

Bu büroda çalışmayı seviyorum. İletişim yeteneğimi geliştirmeye çalışacağım

Elemanın İmzası

Tarih

Bu formu imzalamanız içeriğine katıldığınızı değil, yukardaki konuların sizinle konuşulduğunu gösterir.

	4	3	2	1
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ:		X		
İŞ ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER:		X		
SİSTEM KULLANIMI:			X	
ÇABUKLUK:			X	
TAMLIK:				X
İŞİ TAKİP:			X	
DÜZENVE ÖNCELİKLER:			X	
İŞ BİLGİSİ:				X
GENEL BÜRO BECERİSİ:				X
DEVAM DURUMU	Topl.			
(Son görüşmeden beri)	Ort. 1.88			
İşe gelmediği gün sayısı	4			
İşten erken ayrıldığı gün sayısı	-			
Geç geldiği gün sayısı	2			
	Birini işaretleyiniz.			
	o Kabul edilebilir.			
	o Düzeltme gerekli			
	o Kabul edilemez.			

**Mali Danışmanın Performansı**

Elemanın Adı	Sosyal Sigorta Numarası	Tarih
Sara Barch	000-11-9898	12/1/90
Ünvanı	Bölgesi	Son Görüşme Tarihi
Mali Danışman	Harrison	15/1/89
Değerlendirme Ölçeği		
4- <b>Kabul Edilemez</b> Eğitime ihtiyacı var.	Performans çok kötü. Düzelmese işine son verilebilir.	
3- <b>Kabul dileyebilir.</b> Bazı düzeltmeler gerekiyor.	Performans çok iyi değil. Bazı önemli değişiklikler yapılmalı	
2- <b>Yeterli</b>	Performans bütün önemli konularda çok iyi. Diğer bazı konularda düzeltme yapılabilir.	
1- <b>Mükemmel</b>	Performans her yönüyle iyi. Hiç hatası yok, gözetime ihtiyaç göstermiyor.	

Aşağıdaki performans faktörlerinin her biri için değerlendirmenizi karşısındaki kutuya yukardaki ölçeğe göre yazınız.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ: Müşterilerle iyi ilişkiler. Profesyonelce ve kibar yaklaşım. baskı altındayken bile kibarlığı elden bırakmama.	2
İŞ ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER: Arkadaşlarıyla işbirliği. Hoşgörü, birlikte çalışmaya yakınlık, aşırı tepkiler göstermeme. Diğer eleman ve yöneticilerle iyi ilişkiler.	2
SİSTEM KULLANIMI: Satışı yapılan sistemleri yakından tanıma ve müşterilere ihtiyaç duydukları bilgileri verme.	1
ÇABUKLUK: Bütün görevleri çabuk ama iyi yapma. Sıkışık zamanlarda da işlerini zamanında bitirme.	2
TAMLIK: Görevlerini bütün yönleriyle yerine getirme. Müşterilerle ilgili kayıt ve hesapları doğru tutma. Telefon mesajlarını doğru ve tam alma.	1
İŞİ TAKİP: İşlerini üstlerini sabırsızlandırmadan bitirme sonuç alma. Müşterilerin taleplerini acele etmeden ama çabuk ve uygun bir şekilde karşılama	1
DÜZENVE ÖNCELİKLER: Çok yönlülük ve çeşitli görevleri birbirleriyle uyumlu olarak sürdürme. Önceliklerde değişiklik yapmak gerektiğinde bocalamama.	1
İŞ BİLGİSİ: İşle ilgili görev ve işlemleri tamamiyle anlama. Yeni ürünlere ve prosedür, değişikliklerine çabuk alışma. İşin gerektirdiği malzeme ve aletleri rahatlıkla kullanma.	2
GENEL BÜRO BECERİSİ: Dosyaları düzenli tutma, kırtasiye malzemesini tutumlu kullanma yazışmaları düzenli yapma.	1

Denetleyenin  
Parafı  
K.S.

Topl.Ort.

14

## EK - J TİPİK BİR KARŞILAŞTIRMA TABLOSU ÖRNEK FORMU

Büro işlem ve sekreterlik işlerinde çalışan  
Elemanlar için performans değerlendirmesi

Adı : Bölümü/Bölgesi: İşlemler/Portland  
Konumu : Değerlendirme Dönemi: 1/89-1/90

Değerlendirme Sebebi : à Yıllık à Nakil à Terfi à Ücret Artışı à Deneme Dönemi à Diğer  
(belirtin)

DEĞERLENDİRME STANDARTLARI	MÜKEMMEL	BEKLENTİLERİN	DOYURUCU	DÜZELTİLMELİ	YETERLİ DEĞİL
	.....	ÜZERİNDE	.....	.....	.....
PERFORMANS FAKTÖRLERİ	Saptanan standartlara	.....	Standartlara erişiyor,	Standartlara çoğu	Standartlara
	her zaman erişiyor, çoğunlukla aşıyor.	Standartlara	bazen aştığı görülüyor.	zaman erişemiyor.	erişemiyor. Performans sürekli olarak beklentinin altında

İŞ BİLGİSİ: görev ve  
sorumluluklarını anlama ve yerine  
getirme derecesi.

X

İŞİN KALİTESİ: Yapılan işin titizlik  
, tamlık ve kesinlik derecesi.

X

İŞİN MİKTARI: Verilen işi  
zamanında bitirme

X

GÜVENİLİRLİK: fazla denetime  
ihtiyaç göstermeden çalışabilme .  
Yargı ve inisiyatif kullanabilme,  
esneklik.

X

İNSAN İLİŞKİLERİ: Organizasyon  
içindeki dışındaki kişilerle verimli iş  
ilişkileri kurabilme.

X

BÜTÜN OLARAK PERFORMANS:  
Bütün etkenler hesaba katılarak  
, elemanın işini yerine getirme derecesi

X

Lütfen elemanın performansını bütün olarak yorumlayın, özellikle güçlü yada özellikle zayıf yanlarını belirlemeye açık olup olmadığı ile gelişme planında  
ihtiyaç gösterip göstermediğini belirtin.

Robert şimdiki konumunda çok iyi iş çıkardı. Biraz deneyim kazanıp organizasyondaki diğer elemanların çalışma tarzlarını öğrenirse daha büyük

sorumluluklar almaya hazır olabilir. Ekip çalışmasından ve yeteneklerine meydan okunmasından hoşlanıyor. Yüksek

Değerlendirmeyi Yapan

Tamara Oberlin

Tarih: 12/1/90

İmza: \_\_\_\_\_

Not: Bu form 834-83 numaralı formla birlikte kullanılacaktır.

Yardımcıları denetleme	Betsy duyarlı ve becerikli bir denetlyici. Yardımcılarının söylediklerini dinliyor ve sorularına gerekli cevapları veriliyor. Personel sorunlarını çabuk ve başarılarıyla çözüyor.	A
Yıllık Rapor için bilgi toplama	Araştırma konusundaki diğer görevlerinde olduğu gibi, Betsy Yıllık Rapor için bilgi toplamakta da çok başarılı. Raporlarını zamanında veriyor.	A
Araştırma Departmanını organizasyonun komitelerinde temsil etme.	Betsy Araştırma Departmanını iki komitede temsil ediyor. Komite toplantılarına işleri izin verdiği ölçüde katılıyor.	E

Ortalama :  
 à Standartları ve Beklentileri Çok Aşıyor.  
 à Standart ve beklentilere Erişiyor  
 à Standart ve beklentilere Kısmen Erişiyor.  
 à Standart ve Beklentilere Ulaşamıyor

Ray Cialfort  
Denetleyen

1/12/90

Tarih

Elemanın Yorumları :

Okudum ve değerlendirmeyi onayladım.

à Ayrıca  
Yorum  
Eklenmiştir.

\_\_\_\_\_  
Eleman

\_\_\_\_\_  
Tarih

\_\_\_\_\_  
Denetleyen

\_\_\_\_\_  
Tarih

Orjinali - Muhasebe Bölümüne

(Yıllık ücret artışı için elemanın dosyasında bu görüşme formunun bulunması zorunludur.

1'er kopya - Yönetici, Eleman, İ.K.Bölüm Yöneticisi

## EK - K MELEZ HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM FORMU

## Performans Plan ve Değerlendirmesi (Form-1)

Elemanın Adı : Margaret J.Palmer

Ünvanı : Kadrolu Personel Bölüm : İnsan Kaynakları

Talimatlar :

- 1- Elemanın 31 Temmuz'dan önceki Önemli Sonuç Alanları ile hedef ve standartlarını belirtin.
- 2- Hedef ve standartları şu ölçüleri kullanarak değerlendirin:  
Önem derecesi (ÖD): 3=kritik, 2=yüksek, 1=orta  
Güçlük derecesi (ÖD): 3=kritik, 2=yüksek, 1=orta
- 3- Bu formda gösterilen ÖSA'lar ile (ÖD) ve (GD) ölçülerine göre değerlendirilen hedef ve standartlar üzerinde mütabık olduğunu belirtmek üzere, yönetici ve eleman aşağıda ayrılan yeri imzalayacaktır.
- 4- Form 2'yi kullanarak elemanla birlikte bir Eğitim ve Gelişim Planı yapın ve 31 Temmuz'dan önce Personel Bölümüne ulaştırın.
- 5- Elemanla birlikte, üç aylık dönemlerin bitiminden sonraki 15 günlük süreler içinde yapılacak görüşmeleri düzenleyin (dönem bitiş tarihleri 15 Ekim, 15 Ocak, 15 Nisan ve 15 Temmuz'dur). Dördüncü dönem görüşmesi, 31 Temmuz'da tamamlanması gereken yıllık görüşme olarak değerlendirilmelidir.  
(a) Üç aylık görüşmelerle ilgili raporlarınıza kendi yorumlarınızı da ekleyin. ÖSA'lar ile hedef ve standartlarla yapılacak muhtemel değişikliklerle ilgili yorumlar dördüncü sayfada belirtilebilir.  
(b) SAYISAL DEĞERLENDİRME YILLIK GÖRÜŞMEDEN ÖNCE YAPILMAMALIDIR.  
(c) Üç aylık görüşme raporlarını hem yönetici hem de eleman imzalayacaktır.  
(d) Üç aylık görüşme raporlarının birer kopyası elemanda kalacaktır.
- 6- Sayısal değerlendirmeler bölüm cetvellerine işlenmeli (cetveller Personel Bölümüne sağlanacaktır) ve "5" ya da "6" ile değerlendirilen hususlarda yapılacak gerekçeli yorumlarla birlikte Haziranın ikinci haftasında Personel Bölümüne ulaştırılmalıdır.
- 7- Raporlarla ilgili onaylar yöneticelere Haziranın üçüncü haftasıyla Temmuzun ikinci haftası arasında bildirilecektir.
- 8- Yıllık görüşmeden sonra, onaylanmış formu 31 Temmuz'dan önce Personel Bölümüne ulaştırın. Elemanın her hedef ve standartla ilgili performansını altı kademe içinde değerlendirin. Bu sayısal değerlendirme ikinci sayfada saptayacağınız önem/güçlük dereceleri

Elemanın İmzası : \_\_\_\_\_

Yöneticinin İmzası : \_\_\_\_\_

Tarih : \_\_\_\_\_

(ÖSA'lar ile hedef ve standartları kabul ederiz)

Önemli Sonuç Alanlar	Hedefler/Standartlar	Ö/ D	G/ D	To pl.	Üç aylık Görüşme # 1
Kişiler arası ilişkiler	* Organizasyonun bütün diğer bölümlerindeki insanlarla ilişki. * Başkalarına yardım.	3 3	3 3	6 6	Margaret'in organizasyonun bütün bölümleriyle iyi ilişkiler var.
İletişim becerisi	* Politika değişikliklerini bildirme * Her düzeydeki personelle iletişim. * Hukuksal olanaklardan şirket adına yararlanma * Rapor hazırlanma	3 3 3 3	2 3 3 3	5 6 6 6	Mükemmel. Margaret ne zaman ve nasıl iletişim kuracağını iyi biliyor
Araştırma Becerisi	* İ.K.politikalarını güncelleştirmek için veri toplama * Çalışanların ihtiyaçlarını analiz etme. * Güncel İ.K.politikaları için uygulama alanları bulma	3 3 3	3 3 2	6 6 5	İyi. Margaret veri toplarken ve kullanırken iyi iş çıkarıyor. Yeni araştırma yöntemlerini öğrenmesi yararlı olur.
Yaratıcılık ve Pratiklik	* Çalışanlarla ilgilenmenin yeni yollarını bulma * Organizasyonun yararlanabileceği yenilikler yapma * Çalışanlara yardım kapsamında yeni programlar önerme.	3 3 3	3 3 3	6 6 6	İyi. İstikrarlı. Margaret varolan programları model olarak kullanıp yeni programlar oluşturmakta çok başarılı. Yeni programlar hazırlarken çalışanların ihtiyaçlarını hep göz önünde bulunduruyor.
Analiz Becerisi	* Çalışanların ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde elde edilen verileri analiz etme. * Özel dikkat gerektiren konuları saptama	3 3	3 3	6 6	İyi. Margaret verileri analiz etmede ve organizasyondaki elemanlara uygulamada ortalamamın çok üstünde bir iş çıkartıyor.
Yönetmel Beceriler	* Yardımcılarını denetleme. * Küçük bütçeli programlarla ilgilenme * Yardımcılarını eğitme. * İ.K.ve bütün diğer bölümlerin çabalarını koordine etme.	2 2 3 2	2 2 2 2	4 4 5 4	İyi. Margaret adil ve çalışanların sorunlarıyla hemen ve duyarlılıkla ilgilenen biri. Aynı zamanda organizasyonun diğer bölümlerinde olup bitenlerle de ilgili. Kendi sahasını organizasyonun bütünlüğü içinde görüyor.
İş tanımındaki Diğer Sorumluluklar	* Diğer bölümlerle ilişki * Büroya malzeme alımı.	3 1	2 1	5 2	Mükemmel.
Elemanın Parafı : _____					
Yöneticinin Parafı : _____					
Tarih : _____					

Üç Aylık Görüşme # 2	Üç Aylık Görüşme # 3	Üç Aylık Görüşme # 4	Yıllık Ort.
Margaret gittikçe daha fazla deneyim kazanarak başkalarıyla ikişki kurma.	Mükemmel. Margaret'e terfi yolu gözüküyor.	Aynı Mükemmelikte devam ediyor.	5
Mükemmel. Organizasyondaki herkesle iletişim içinde olmak için çok çaba gösteriyor.	Margaret iletişim yeteneğini sürekli geliştiriyor. İ.K. Bölümünden gönderilen bilgilerin çoğu ona gidiyor. Bu alanda çok yetenekli.	Mükemmel	6
Daha da iyi. Yeni araştırma yöntemlerini öğreniyor.	Gelişme sürüyor. Margaret başka projelerle uğraşırken bir yandan da araştırmayla ilgilenmeyi ihmal etmiyor.	Margaret bu alanda çok gelişme gösterdi. Daha da göstermesi gerektiğini biliyor.	3
Daha da iyi. Yeni programlar ve fikirler geliştirilirken kararların elbirliğiyle alınmasına dikkat ediyor.	Gelişme sürüyor. Yeni programlar hazırlarken başkalarının fikirlerine önem veriyor. Dikir danıştığı insanlardan bazıları ilerde organizasyona kazanılabilir.	Margaret bu alanda çok gelişme gösterdi. Yaratıcı olmayı öğrenmek onun kendi tekniklerini oluşturmasını sağladı.	3
Gelişme var. Araştırma becerilerinin artmasıyla analiz yeteneği de yükseliyor.	Büyük bir gelişme görülüyor. Margaret dışardan organizasyon için yararlı olacak bilgileri toplamayı öğrendi.	Mükemmel	4
Çok iyi. Davranışları aynı şekilde devam ediyor.	Margaret katılımcı yönetimden mükemmel örnekler vermeyi sürdürüyor. Bu sayede çalışma gücü ve organizasyona bağlılığı da yükseliyor.	Çok iyi.	5
Mükemmel.	Mükemmel.	Mükemmel.	5
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	

**Yorumlar / Sonuçlar**

<b>Performans Puan Cetveli</b>	<b>Yıllık Değerlendirme İçin İmzalar</b>
6= Bütün hedef ve beklentileri aşan performans	Yıllık Ortalama : _____
5= "En Önemli" ve "En Güçlü" olarak tanınmış konularda bütün hedef ve standartları aşan, diğer konularda da hedef ve standartlara erişen performans	Eleman : _____ Yönetici: _____
4= Hedef ve standartlara erişen, en önemli ve en güç konuların bazılarında da aşan performans	Bir üst Yönetici: _____
3= Bütün hedef ve standartlara erişen performans	Yönetim kurulu Üyesi : _____ (yukarıdakilerden en az biri Y.K.üyesi değilse)
2= Hedeflere ulaşamayan ve standartların altında performans	
1= Doyurucu olmayan ve düzeltilemeyen performans	Tarih : _____

ELEMANIN ADI :			
BÖLÜMÜ :			
<b>GİZLİ</b>			
Form 2 : Eğitim ve Gelişim Planı			
Kapsadığı Dönem : 12/10/89-1/90			
Gelişme Sahası	Gerçekleştirilecek Etkinlik/Alınacak Eğitim	Bitiş Tarihi	Sonuçlar/Yorumlar
Araştırma becerisi	Yeni araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi.	1/90	Büyük gelişme
Yaratıcılık ve pratiklik	Çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgili program yapmanın yeni yollarının öğrenilmesi	1/90	Çok büyük gelişme
Eleman	:	Tarih	:
Yönetici	:	Tarih	:
Dağıtım	:		
Beyaz	:	Eleman	
Yeşil	:	Yönetici/Nezaretçi	
Sarı	:	Personel Böl.Eğitim ve Gelişimle İlgili Yönetici	
Pembe	:	Yıllık Değerlendirmeden Sonra Personel Böl.	

## EK – L ANKETE KATILAN BİRLİKLER

1. İstanbul Merkez Komutanlığı / İSTANBUL
2. 2 nci Dağ Komando Tugayı / BOLU
3. 59 ncu Top. Er Eğt. Tug. / BURDUR
4. 39 ncu Mknz. P. Tümeni / KIBRIS
5. Amasya Er Eğt. Mrk. K.'lığı / AMASYA
6. Jn. Okullar K.'lığı / ANKARA
7. 66 ncı Zh. Tug.K.'lığı / İSTANBUL
8. 3 ncü Kolordu Hv. Svn. Top. Tb. /Ayazağa / İSTANBUL
9. Piyade Okulu K.'lık Kh. / Tuzla/ İSTANBUL
10. Ordu İl Jn. K.'lığı / ORDU
11. FYO K.'lığı / İST.
12. Jn. Ok. K.'lığı / FOÇA
13. K.H.O. Öğrenci A.K.'lığı / ANKARA
14. 115 nci Top. Al. / GEBZE
15. 15 nci Kolordu Hv.Svn.Tb. / GEBZE
16. 172 nci Zh. Tug. Tans. Bl. /İslahiye/G.ANTEP
17. 4 ncü Mknz. P.Tug. / Keşan / EDİRNE
18. Kuleli As. Lisesi K.'lığı / İSTANBUL
19. 39 ncu Mknz. P.Tug.
20. 48 nci İç. Güv. Tug. / TRABZON
21. 11 nci P.Tug.K.'lığı / Söke / AYDIN
22. 1 nci Hd. A. 2 nci Hudut Tb. / KİLİS
23. 19 ncu P.Tug. 4 ncü P.Tb. / EZİNE
24. Sahra Shh. Ok. ve Eğt. Mrk. K.'lığı / SAMSUN
25. Gn. Kur. Ds. Kıt. / ANKARA
26. 12 nci A. 2 nci Tb. /AMASYA
27. 1 nci Hd. A. 3 ncü Hd. Tb. / Oğuzeli / G.ANTEP
28. 1 nci Komando Tug. / KAYSERİ
29. 229 ncu Mot.P.A. Muh. Gr. /Merzifon / AMASYA
30. P. Okulu Öğrenci Kurs A. / Tuzla / İSTANBUL
31. 48 nci P.Er Eğt. A. / TOKAT

32. 5 nci Komando Alayı / GÖKÇEADA
33. 1 nci P.Tug. Tas. Bl. / Kandıra / KOCAELİ
34. 23 ncü P.A. /Samandıra / İSTANBUL
35. 2 nci P.Tb. / MUĞLA
36. KK. EDOK K.'lığı Kh. Grp. K.'lığı / ANKARA
37. P.Ok. Sosyal Tes. Md.'lüğü / Tuzla
38. 33 ncü Mknz. P.Tug. / KIRKLARELİ
39. Gn.Kur. Öz. Kuv. K.'lığı / ANKARA
40. 4 ncü Kolordu NBC. Svn. Tb. / ADAPAZARI
41. 15 nci Kolordu Askeri Mahk. Hakimliği / GEBZE
42. Ankara Merkez K.'lığı / ANKARA
43. 9 ncü Kolordu 51 nci İç Güv. Tug.Hv. Svn. Tb./ Güvercinlik
44. 3 ncü Ordu Hrk. Bşk.'lığı / ERZİNCAN
45. Kara Havacılık Okulu Eğt. Mrk. K.'lığı/ ANKARA
46. 1 nci Mknz. P.Tug. Tnk. Tb./ DOĞUBEYAZIT
47. Zh. Brl. Ok. ve Eğt. Tüm. K.'lığı / Etimesgut /ANKARA
48. 9 ncü Kolordu Mot. P. Tb. / ERZURUM
49. KK. Kh. Per.Bşk.'lığı İç Kurs P.I.Ynt. D. /ANKARA
50. KHO Dekanlığı / ANKARA
51. EGE ORDU As.İst. ve E/H Grubu / İZMİR
52. 34 ncü İ.G. Tug. K.'lığı/ Patnos / AĞRI
53. ışıklar Askeri Lisesi / BURSA
54. 4 ncü Zh. Tug. / Kandilli /ERZURUM
55. KK. Lisan Ok. K.'lığı Kurs Tb. K.'lığı / K.Yalı / İSTANBUL
56. MEBS Ok. ve Eğt. Mrk. K.'lığı /ANKARA
57. 54 ncü Mknz.P.Tug / EDİRNE
58. KK.Hv. Ulş. Gr.K.'lığı /Güvercinlik /ANKARA
59. NBC. Ok. ve Eğt. Mrk. K.'lığı / Küçükyalı / İSTANBUL
60. Gn.Kur. Mubildeskom. Abkom Müş. Mu. Mrlu / ANKARA
61. 65 nci Mknz. P.Tug./ Lüleburgaz
62. 4 ncü Zh.Tug. / Aşkale / ERZURUM
63. Lv.Mly. Ok. ve Eğt. Mrk. K.'lığı / K.Yalı / İSTANBUL
64. 8 nci Mknz. P.Tug. K.'lığı / TEKİRDAĞ

65. 3 ncü P.Er Eğt. Tug. / ANTALYA
66. 14 ncü Mknz. P.A. / KIBRIS
67. 6 Mot.P.A. / İSTANBUL
68. 1 nci Or. Kh.Kh. Gr./ Selimiye / İSTANBUL
69. 2 nci Hd. A. 2 nci Hd.Tb. / Kırıkhan /HATAY
70. 7 nci Kolordu K.'lığı / DİYARBAKIR
71. Dağ.Kom.Ok. Eğt.Mrk.K.'lığı/ Eğridir / ISPARTA
72. 211 nci Hd. A. / Hopa / ARTVİN
73. 11 nci P.Tug. / DENİZLİ
74. 4 ncü Kolordu Kh. ve Hh. Gr. K.'lığı / Mamak / ANKARA
75. 47 nci Mot. P.A.
76. Maltepe As.Lisesi/ İZMİR
77. 105 nci Topçu A. / ÇORLU
78. 28 Mknz. P.Tug. / ANKARA
79. 2 nci Ordu K.'lığı / MALATYA
80. 57nci Top.Tug. / ERZİNCAN
81. Ege Ordu Hrk.Bşk.'lığı / İZMİR
82. 2 nci Kolordu Savaş İstihkam Tb. / ÇANAKKALE
83. Ordu Donatım Ok. ve Eğt. Mrk. K.'lığı / BALIKESİR
84. Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı / ANKARA
85. İlçe Jn.K.'lığı / Pülümür / TUNCELİ
86. Harp Akademileri K.'lığı / İSTANBUL
87. 901 nci Hv.Arç. Ana Dp. Fb. K.'lığı
88. 5 nci Kolordu hv.Svn.Tb. / Ulaş / ÇORLU
89. Topçu ve Füze Ok. K.'lığı / Polatlı / ANKARA
90. İzmir Dz.Er Eğt. Tb.K.'lığı / İZMİR
91. 6 ncı Zh. Tug. Hv.Svn.Bt. /Tatvan / VAN
92. 20 ncı Zh.Tug. / Ş.URFA
93. 6 ncı P.Tug. / ŞIRNAK
94. GATA K.'lığı / ANKARA
95. İstanbul As. Dairesi Bşk.'lığı / Halıcıoğlu / İSTANBUL
96. 1 nci Ordu Bando K.'lığı / İSTANBUL
97. 2 nci Zh. Tug.K.'lığı / Maltepe / İSTANBUL

98. Hv. Svn. Ok. ve Eğt.Mrk.K.'liğı / İSTANBUL
99. 15 nci Fūze Ūs.K.'liđı / İSTANBUL
100. 6 ncı Mot.P.Tug.İç Gūv. Tb. Mūfrezesi / HASDAL



**KAYNAKLAR**

- BAŞARAN, Ethem, **Yönetime Giriş**, Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1984
- BİLDİRİCİ, Emine, “İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerleme” (Yüksek Lisans tezi İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1995.)
- BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayını, 1990
- BULLIS, LTC.R.Craig, “The US Army’s 360° Leadership Assessment Program”, *Center Of Army Leadership*. [bullisr@leavenworth.army.mil](mailto:bullisr@leavenworth.army.mil).
- CASCIO, W.F., **Applied Psychology in Personnel Management**, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1987.
- CASCIO, W.F., **Managing Human Resources**, New York: Mc.Graw Hill Inc, 1992.
- DİCLE, Ümit, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi-Türkiye Uygulaması**, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982.
- GÖNENLİ, Ü., “Başarı Değerlendirmede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay”, (Basılmamış Doçentlik Tezi, İstanbul: 1977)
- KİNG, P., **Performance Planning and Appraisal (Performans Planlaması)**. Çev. Cavide Uyargil, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayını, 1992.
- ÖZKÖK, K.K.K. Orgeneral Hilmi, “Kalite Yılı Mesajı” *Kara Kuvvetleri Haber Bülteni*, Sayı: 23, Ankara: Ocak 2001.
- PALMER, Margaret J., **How to Plan and Conduct Productive Performance**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.

PALMER, Margaret J. ve Kenneth T. Winters, **Fundamentals of Human Resources (İnsan Kaynakları)**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1998.

POLATCAN, İsmet, **TSK İç Hizmet Kanunu, Personel Kanunu, Askeri Ceza Kanunu ve Sb/Astsb. Sicil Yönetmeliği**, İstanbul: Bayrak Matbaacılık ve yayıncılık, Ocak 2001.

SAAL, F. ve P.A. KNIGHT, **Industrial Organizational Psychology**, California: Brooks / Cole Publishing Co., 1988.

**Sb/Astsb Sicil Yönetmeliği**. Ankara: Genelkurmay Basımevi, 1998.

SCHNEIDER, B. ve N. SCHMITT, **Staffing Organizations**, New York: Scott Foreman and Co, Glenview, 1986.

STEVART, V., **Practical Performance Appraisal Hampshire**, Gower Press Teakfield Limited, 1987.

ŞAHİN, Davut, "Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Sisteminde 360° Geri Besleme Yapılabilir mi?", (Basılmamış Bitirme Tezi, İstanbul: Harp Akademileri, 2000)

ŞİMŞEK, Hasan. ve Dilkan AYTEMİZ, "Kurumsal Değişim ve Liderlik", *21 nci Yüzyılda liderlik Sempozyumu Bildiriler Yayını*, İstanbul: Deniz Harp Okulu Matbaası, 5 Haziran 1997.

TRACEY, William R., **Critical Skills**, New York, 1987.

TÜTÜNCÜOĞLU, Selami, "Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Yapısı Nasıl Olmalıdır?", (Basılmamış Bitirme Tezi, İstanbul: Harp Akademileri, Haziran 2000)

UYARGİL, Cavide, *Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları*, İstanbul, 1998.

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994.

UYARGİL, Cavide, “Modern Örgüt Yaşamında Esnek Çalışma Saatleri”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, İstanbul: Kasım 1984.

WERTHER, W. ve K.DAVIS, **Human Resources and Personnel Management**, New York: Mc Graw Hill Book, 1989.

YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1988

YAVAŞ, Yusuf, “TSK sicil sisteminde personelin daha objektif ve daha adil olarak değerlendirilebilmesi için ne gibi değişiklikler yapılmalıdır”, (Basılmamış Bitirme Tezi, İstanbul: Harp Akademileri, 1995)

YILMAZ, Eyyüp, “Performans Değerlendirme ve Bankalardaki Uygulamaları”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996)

ZİGON, Jack, “Is There Another Question You ‘d like To Have Answered?”, “*Zigonperf*”, <http://www.zigonperf.com/articles.htm>.

ZİGON, Jack, “360-Degree Feedback com-your guide to 360 Information and Resources.”, “*Zigonperf*”, <http://www.ziganperf.com/articles.htm>.

**ÖZGEÇMİŞ**

Doğum Tarihi	20.05.1972	
Doğum Yeri	Edremit / Balıkesir	
Lise	1986-1990	Işıklar Askeri Lisesi
Lisans	1990-1994	Kara Harp Okulu Sistem Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1998-Devam ediyor.	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı

**Çalıştığı kurumlar**

1990-Devam ediyor. TSK

T.C. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
MÜHÜR

