

TEZ ÖZETİ

Performans değerlendirmesi insan kaynakları yönetimi çemberi içerisindeki işlevlerden birisidir. Çalışanlara; yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakarken, işgörenlerin başarı durumu ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemek için bir performans değerleme çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

TSK'de performans değerlemesi sicil sistemi kullanılarak yapılmaktadır. Bu çalışma, TSK'nin mevcut performans değerleme yönteminin; performans değerleme konusundaki son gelişmelerin de sisteme uyarlanmasıyla daha objektif bir performans değerleme yöntemi ortaya konulabileceğini ve hipotez ile kapsamındaki önermelerin doğru olduğunu kanıtlamak ve bu sakıncaları giderecek bir öneri ortaya koymak maksadı ile hazırlanmıştır.

Bu tez kapsamında Personel Değerlendirme ve Sicil Sistemi konularında Genelkurmay Başkanlığı Kütüphanesi başta olmak üzere, Harp Akademileri Komutanlığı elektronik kütüphanesi ve Milli Kütüphane ile internet kaynaklarından geniş ölçüde istifade edilmiştir. Bu kaynakları taramanın amacı, bu araştırma için genel bir çerçeve oluşturmaktır. Tezin uygulama kısmında ise anket sonucunda üretilen verilerin değerlendirilmesi, var ise problemlerin fiili çözümünün gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Çalışma evreni üzerinde yapılacak örneklem için anket yolu metot olarak seçilmiştir.

Çalışmanın başlangıcında hissedilen problem tanımlanmış, bu konudaki kaynaklar taranmış, araştırmanın amacı ve önemi belirlenmiştir. Anketlerin analizi ve yapılan çalışmalar sonucunda ise performans değerlendirme konusundaki son gelişmelerin de sisteme uyarlanmasıyla daha adil, personelin çoğunluğu tarafından onaylanan, anketler sonucu belirlenen sakıncaların büyük oranda azaltılabileceği bir sicil/performans değerleme yöntemi ortaya konulabileceği kanıtlanmış ve bu konuda öneriler ortaya konulmuştur. Ancak, yapılan anket uygulamasının analizi sonucunda, hipotezin içinde yer alan ve doğruluğu sınıanan bazı önermelerin tam olarak doğru olmadığı görülmüştür.

ABSTRACT

Performance appraisal is one of the functions of the human resources management. Performance appraisal is the systematic description of the job-relevant strengths and weaknesses of an individual or group. While regarding employees as valuable assets of the company it is necessary to have a performance appraisal to determine future development and development potential. Within the TAF performance appraisal is performed by classical methods. The goal of this thesis is to prove that by applying the latest developments in performance appraisal a more objective performance appraisal system can be found out; the hypothesis is true and a suggestion can be made which eliminates the drawbacks found out.

While studying on this thesis library of General Chief of Staff, War Academy and The National Library and internet sources are widely used. The purpose of scanning these sources is to prepare a general frame for this study. At the application part of the thesis the aim was to process the data obtained from the survey and to solve the problems if any. To make a survey is chosen to study on the studying universe.

At the beginning of the study the problem defined and the sources scanned. Secondly, the goal and the importance of the research determined. After the analysis of the survey completed, it is proved that by applying the latest developments on performance appraisal to the system, a performance appraisal system which can be more objective and acceptable by the employees and eliminating the determined problems can be created. And the suggestions put forth for consideration. But after the analysis of the survey completed it was found out that some parts of the hypothesis are not completely correct.

İÇİNDEKİLER

KONU	SAYFA
ÖZET	ii
İNGİLİZCE ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

	GİRİŞ	1
1.1	Araştırma Yöntemi	8
1.1.1	Verilerin Toplanması	9
1.2	Önceki Çalışmalar	11
1.3.	Metodoloji	12
1.4.	Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetimi Sistemi	15
1.5.	Performans Değerlendirmenin Amaçları	15
1.5.1	Beklentilerin Çalışana İletilmesi	17
1.5.2.	Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	17
1.5.3.	Performansın Geliştirilmesi	17
1.5.4.	Performans Değerlemenin Amacı	19
1.5.5.	Performans Planlama	19
1.5.6.	Ücret Yönetimi	19
1.5.7	Çalışanları Eğitim / Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi	19
1.5.8	İşten Ayırma Kararları	19
1.6.	Performans Değerlendirmenin Önemi	19
1.6.1.	Çalışanlar Bakımından Önemi	20
1.6.2.	Örgüt Açısından Önemi	20
1.7.	Performans Değerlendirme Yöntemleri	21
1.7.1.	Hedeflere Göre Yönetim	22
1.7.2.	Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	23
1.8.	Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri	32

1.8.1	Yöneticilerle Değerleme	31
1.8.2.	Astlarca Değerleme	32
1.8.3.	Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz değerlendirme)	32
1.8.4.	Takım Arkadaşlarınca Değerleme	33
1.8.5.	Bilgisayarlı Değerleme	33
1.8.6.	Müşterilerce Değerleme	33
1.8.7.	360 Derece Değerleme	33
1.9	Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	51
1.10.	Potansiyelin Değerlendirilmesi	52

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR, YAPILAN HATALAR VE SİCİL DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1.	Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar	53
2.1.1.	Ölçüt Sorunu	53
2.1.2.	Müşamaha	54
2.1.3.	Hale Etkisi ve Objektif Olamama	55
2.1.5.	Önyargılar	55
2.1.6.	Değerlendirilecek Hususlar	56
2.1.7.	Değerlendirme Zamanı	57
2.1.8.	Değerlendirmeyi Kimin Yapacağı Sorunu	57
2.1.9.	Değerlendirme Sonuçlarına İlişkin Sorunlar	58
2.2.	Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	58
2.2.1.	Değerlendirenlerin Hataları	59
2.2.2.	Değerlendirilenlerin Hataları	59
2.3.	Etkin Bir Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	59
2.4.	TSK'da Sicil Değerlendirme Sistemi	61
2.4.1.	Sicil Değerlendirme Sisteminin Öncesi	61
2.4.2.	Yürürlükteki Sicil ve Değerlendirme Sistemi	63
2.4.3.	Yabancı Ülkelerde Uygulanan Değerlendirme Sistemlerinin İncelenmesi	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TSK SİCİL SİSTEMİ İLE İLGİLİ BULGULAR, SONUÇ VE MODEL ÖNERİSİ

3.1	TSK Sicil Sistemi İle İlgili Bulgular	74
3.1.2.	Anket Sonuçları	78

DORDUNCU BÖLÜM

SONUÇ VE MODEL ÖNERİSİ

4.1.	Sonuç	93
4.1.1.	Değerlendirmenin Görevin Özelliklerine ve Rütbeye Göre Değişmesi	93
4.1.2.	Göreve Yönelik Niteliklerin Görev Analizi Sonuçlarına Göre Değerlendirilmesi	94
4.1.3.	Şahsi Dosyada Geçmiş Yıllara Ait Sicil Formlarının Muhafaza Edilmemesi	98
4.1.4.	Teorik Bilginin Merkezi Sınavlarla Ölçülmesi	96
4.1.5.	Geri Beslemenin Şekli ve Kapsamı	100
4.1.6.	Eğitim İhtiyacı	106
4.1.7.	Sicil Notlarında Normal Dağılım Eğrisine Yakın Bir Dağılım Sağlanması	107
4.1.8.	Potansiyelin Değerlendirilmesi	109
4.1.9.	Personel Değerlendirme Kurulları	110
4.1.10	Sicil Üstlüğü	110
4.1.11	Sicil Notlarının Normalizasyonu	111
4.1.12	Hipotez ve İçerisindeki Önergelerin Doğrulanması Durumu	111
4.2.	Model Önerisi	113
4.2.1.	Önerilen Model Kapsamındaki Önemli Hususlar	131
	EKLER	135
	KAYNAKÇA	141

ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri	2
Şekil 1.2	İnsan Kaynakları Yönetimi Çemberi	3
Şekil 1.3	Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skalalar	27
Şekil 1.4	Davranışsal Beklenti Skalası	28
Tablo 1.1	Performans Değ. Yöntemlerinin Karşılaştırılması	51
Tablo 3.1	t Değerleri	75
Tablo 3.2	Farklı Hedef Kitle Büyüklükleri ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklükleri	77
Tablo 4.1	Göreve İlişkin Nitelikler ve Ağırlıkları	95
Tablo 4.2	Merkezi Sınavla Yapılacak Değerlendirme Tablosu	97
Grafik 3.1.	Ankete İştirak Eden Personelin Rütbelere Göre Dağılımı	78
Grafik 3.2	Mevcut Sicil Sistemini Değerlendiriniz	78
Grafik 3.3	Mevcut Sicil Sistemini Değerlendiriniz	79
Grafik 3.4	Geri Besleme Uygulamasının Kapsamı Nasıl Olmalıdır?	80
Grafik 3.5.	Geri Besleme Uygulamasının Kapsamı Nasıl Olmalıdır?	80
Grafik 3.6	Değerlendirmenin bir kısmının personelin sınıfına göre mevcut görev tanımlaması kapsamında yapılması uygun olur mu?	81
Grafik 3.7	Değerlendirmenin bir kısmının personelin sınıfına göre mevcut görev tanımlaması kapsamında yapılması uygun olur mu?	81
Grafik 3.8.	Sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenecek sicil vermekte midir?	82
Grafik 3.9.	Sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenecek sicil vermekte midir?	83
Grafik 3.10.	Sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenecek sicil vermekte midir?	83
Grafik 3.11	Değerlendirme esnasında amirler duygusal hareket etmektedir.	84
Grafik 3.12	Nispi olarak daha iyi bir değerlendirme için birinci	

amir kanaat yazmalı, ikinci amir bu kanaate ve kendi kişisel değerlendirmesine göre not vermelidir.	84
Grafik 3.13 Mevcut sistemle kişinin teorik bilgisi ölçülememektedir.	86
Grafik 3.14 Kıdemli Üsteğmenliğe ve Yüzbaşılığa ve Yarbaylığa geçişte birer kez Genel Kültür, Askeri Kültür ve Meslek Bilgisi sınavı yapılarak kişinin sicil notuna etki etmesi sistemin objektifliği açısından fayda sağlar mı?	87
Grafik 3.15 Cevabınız EVET ise yukarıdaki sınavın ağırlığı ne olmalıdır?	87
Grafik 3.16 Personelin yıl içinde iştirak ettiği görevler atışlar ve denetlemeler sicil notuna etki etmeli midir?	88
Grafik 3.17 Fiziki Kabiliyet test sonuçları sicil notlarına etki etmeli midir?	88
Grafik 3.18 Yabancı dil bilgisi sicil notuna etki etmeli midir?	88
Grafik 3.19 Yabancı dil bilgisi sicil notuna etki etmeli midir?	89
Grafik 3.20 Kişinin tamamlamış olduğu özel eğitimler (Yüksek lisans, vb.) sicil notuna etki etmeli midir?	89
Grafik 3.21 Kişinin iştirak etmiş olduğu uzun süreli kurslardaki başarısı sicil notuna etki etmeli midir?"	90
Grafik 3.22 Astın amiri hakkında yazacağı kanaati bir üst amire bildirmesi ve sicil değerlendirmesinde göz önünde bulundurması fayda sağlar mı?	90
Grafik 3.23 Astın amiri hakkında yazacağı kanaati bir üst amire bildirmesi ve bu kanaatin sicil değerlendirmesinde göz önünde bulundurması objektiflik açısından fayda sağlar mı?	91
Grafik 3.24 Astlar, mesai arkadaşları, diğer birimlerde etkileşimli olarak çalışılan kişilerin de ortak bir sicil belirleme havuzuna bir kişi için not bildirmeleri sicil sisteminin objektifliğini hangi oranda etkiler?	91
Grafik 3.25 Astlar, mesai arkadaşları, diğer birimlerde etkileşimli olarak çalışılan kişilerin de ortak bir sicil belirleme havuzuna bir kişi için not bildirmeleri sicil sisteminin objektifliğini hangi oranda etkiler?	92
Grafik 4.1 Amirlerin Sicil Verme Eğilimleri	122
Grafik 4.2. Verilerin Standart Normal Dağılım Eğrisinde Gösterimi	122

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Dünyamız, küreselleşme, ileri teknoloji ve bilgi çağının doğal getirisi olarak hızla küçülmeye başlamıştır. Ancak küçülen bu dünyada giderek büyüyen sıcak bir savaşın varlığı dikkat çekicidir. Bu savaş ekonomik savaştır ve gücünü işletmeler arası acımasız rekabetten almaktadır. Bu savaşta işletmelerin en büyük silahı, ne hammadde, ne enerji ne de makinedir. En güçlü silah sosyal atom olarak da adlandırılan insan kaynağıdır. Onu doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde kullanan işletmeler bu savaştan başarılı çıkacaktır. Dolayısı ile üretim faktörleri içinde insan, en önemli yatırım alanı olarak görülmelidir.

Nevar ki işletmelerde çalışan personelin potansiyel performansının ancak % 50'si kullanılmaktadır.¹ İnsanın özünde var olan bu enerjinin % 100 kullanılabilir hale gelmesi durumunda şu anda işletmelerde var olan işgücü sayısı ve maliyeti doğal olarak yarı yarıya azalacaktır.

Klasik yönetim teorilerinden günümüze değin geliştirilen yaklaşımlar, yapılan tüm araştırmalar ve sonuçları bize, verimliliğin sadece işle değil işinin başında olmaktan zevk alan, işini severek yapan, mutlu çalışanlar sayesinde arttığını göstermektedir.²

İşletmelerin girdileri arasında en değerli kaynak olarak tanımlanan insan kaynaklarının yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur:

Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,

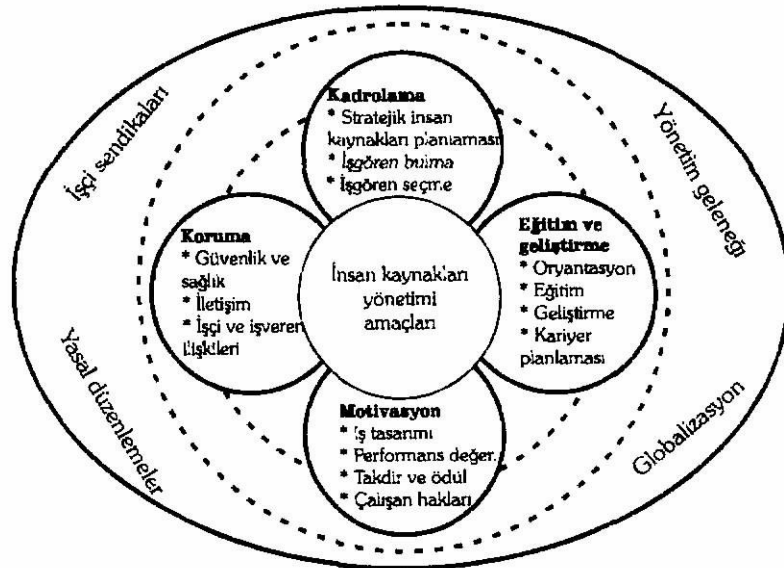
İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, ,2000,s.1

² Demet Gürüz, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2005, s.22

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini artırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli biçimde çalıştırmaktır.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar. Bu temel tanım içinde yer alan dört temel fonksiyonun organizasyon içinde konumlanması ve dış çevre ilişkileri şekil 1.1'de³ belirtildiği şekilde incelenebilir.



Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri

³ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları.....,s.4

Şekilde görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılmasına ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir. Şekil 1.1’de belirtilen dört temel fonksiyondan motivasyon büyük önem taşımakta olup bu başlık altında: iş tasarımı, takdir ve ödül, çalışan hakları ve performans değerlendirme konularının bulunduğu görülmektedir. Ülker’in sekiz yıldır performans yönetimi üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda da “performans= iletişim x motivasyon” denklemi ve performansın bu değişkenlere bağlı olarak olumlu veya olumsuz yönde katlanarak giden bir olgu olduğu ortaya çıkmıştır⁴.



Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Çemberi

⁴ Bahattin Aydın, “7. Performans ve Motivasyon Yönetimi Zirvesi”, **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl 10, Sayı 2 (Aralık 2005) ,s.47

Performans değerlendirmesinin yine şekil 1.2'deki insan kaynakları yönetimi çemberi⁵ içerisindeki işlevlerden birisi olduğu görülmektedir.

İşletmede karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi işgörenlere verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da işgörmeye yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici, kendi yönetiminde bulunan işgörenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. İşletmede çalışan insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için işgörmeye yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.

Bir başka açıdan ise işgörmeye değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran veya işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Çalışanlara maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakmak gerekir. Yatırım yapmak, kişiyi geliştirmeye yönelik olarak eğitmek ve böylece var olan özelliklerini arttırmakla olur. Bunun sonucunda ortaya çıkan başarı durumu ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemek için, bir performans değerlendirme çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır⁶

İşi değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlendirme", "yetkinliğin ölçümü", verimliliğin değerlendirilmesi", çalışmanın değerlendirilmesi, ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi "tezkiye", "sicil" gibi

⁵ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları**.....,s.6

⁶ Müjgan Sağır Özdemir, "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", **Endüstri Mühendisliği**, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Sayı 2 (2002), s.1

isimler aldığı görülmektedir⁷. Değişik biçimlerde kullanılmakla birlikte performans değerlemesi genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlâk durumu ve özelliklerini ayrıntılandıran ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren plânlı bir araçtır.

Performans değerlemesinden finansal, tüketiciye yönelik, işe ait, değişim ve öğrenme açısından beklentiler mevcuttur⁸

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan performans değerlendirme ile kişilerin neyi, nasıl yaptıklarına ilişkin geribildirim elde edildiği gibi, daha objektif ve akılcı ücret sistemleri, terfi, transfer, emeklilik ile eğitim kararları alınabilir.

Organizasyonlarda çalışanların 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 verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1 nci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici personelin performansının değerlendirilmesi, işçilere oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır⁹. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin Türkiye'de yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi giderek artmaktadır.

⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları**.....,s.160

⁸ MS, Melih TOPALOĞLU, İşletme Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yayınlanmamış Ders Notları, Atılım Üniversitesi, 2005

Gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimdeki yönetsel ve endüstriyel örgütlerde, üzerinde tam bir görüş birliğine varılmış ve herkesçe benimsenmiş bir değerlendirme sistemi henüz ortaya konulamamıştır.

Günümüze kadar birçok sistemin denenmiş olması, yeni sistem arayışları çabası içinde bulunulması, genelde personel değerlendirme sisteminin henüz özlenen ve istenen düzeye kavuşmamış olduğunun güçlü bir kanıtıdır.

Personel değerlendirmesi, amaç ve yöntem açısından kendini yenilerse, bir yandan, sonucu dikkate alınmayan, yararına inanılmayan bir işlem olmaktan kurtulmuş olur; öte yandan, örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli bir etmen(faktör) olma imkânını kazanmış olur. Aksine, aynı değerlendirme sisteminin hiç değişiklik yapılmaksızın sürüp gitmesinde ısrarlı olmak, örgütün alt sistemlerinde aksaklıklara, sonuç itibarıyla da örgütsel etkinliğin azalmasına yol açabilecektir. Bu nedenle, bu denli önemli olan performans değerlendirmesi konusunda, son bilimsel gelişmeler ışığında TSK'lerindeki performans değerlendirme sisteminin yeniden incelenerek, mevcut sorunların varsa saptanması ve mevcut sistemin geliştirilmesine yönelik önerilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu konuda yıllarca geliştirme çabalarının devamedegelmış olması, bu konudaki bilimsel çalışmalar sonucu sürekli yeni yaklaşımların ortaya çıkması her konuda olduğu gibi performans değerlendirmesi konusunda da değişimin bir süreç olarak algılanmasının gerekli olduğu değerlendirilmiştir.

TSK'de performans değerlemesi, sicil sistemi kullanılarak yapılmaktadır. Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliklerinde belirtildiği üzere sicil belgelerinin tam bir tarafsızlık, adalet ve vicdani kanaatle değerlendirilmemesi *"ehliyetli olmayanların layık olmadıkları rütbe ve makamlara yükselmelerini dolayısıyla Türk Silahlı Kuvvetlerinin yetenekten yoksun kişilerin elinde görevlerini yapamaz duruma düşmesine"* neden olacaktır¹⁰. Bu nedenle sicillerin hissi ve aşırı merhametten uzak verilmemesi büyük önem

⁹ Ülkü Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No. 43, 1982, s.26

¹⁰ TSK Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği (1998) s.6 md. 19

taşımaktadır. Meselenin özü personelin en iyi nasıl değerlendirileceği ve içinde bulunduğu toplumda, çalıştığı kurum ve kuruluştaki layık olduğu yerde bulunmasını sağlayacak ideal değerlendirme sisteminin nasıl olacağını araştırmaktır.

"Amirler; emri altındakiler hakkında sicil düzenlerken sicil verme görev ve sorumluluğunun TSK'nin geleceğini yönlendiren en önemli faktör olduğunun bilinci içinde bulunmalı, astlarını değerlendirirken ve sicil verirken son derece hassas davranmalı, başarılı ile başarısızın ayrılmasını sağlamalıdır. Değerlendirme yapılırken dönem boyunca astlar gerçek durumu ile tanınmalı ve yetenekleri ölçülmelidir. Personelin gösterdiği disiplin performansı ile yapılan nitelik değerlendirmesi arasında çelişki bulunmamalıdır¹¹."

Sicil sistemine soyut niteliklerin yanında personelin yıl içinde icra etmekte oldukları çeşitli faaliyetlere ilişkin performansa dayalı somut değerlendirme faktörlerinin ilave edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda personelin bilgisi, bedeni yeterliliği, atış başarısı ve birliğinin başarı durumu, katıldığı kurslardaki başarı düzeyinin sicil notuna dâhil edilmesi dikkate alınmalıdır. Değerlendirme kapsamında personelin yapmış olduğu lisansüstü eğitim ve lisan bilgisinin sicil notuna tahvil edilebilirliğinin tespiti ve bunun nasıl bir yöntem kullanılarak yapılmasının belirlenmesi önem taşımaktadır.

Araştırmanın temelini teşkil eden yeni sicil sistemi; Türk insanının özellikleri de dikkate alınarak davranış bilimcilerin, istatistikçilerin, yönetim bilimcilerin, Kuvvet Komutanlıklarındaki işlem şubesi personelinin katkıları ile Genelkurmay Başkanlığı koordinatörlüğünde Ekim 1995 tarihinde başlatılan ve yaklaşık 3 yıl süren çalışmalar sonucunda bu günkü şeklini almış ve bu paralelde gerekli bilgisayar programları hazırlanmış ve ihtiyaç duyulan modern cihazlar temin edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında tespit edilen, general/amiraller için 28, teğmen-albay için 43, astsubaylar için 40 niteliğin personelin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterleri oluşturduğu ve bu kriterlerin yeterli olduğu farz ve kabul

¹¹ Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri No: 23-6 (Yönetim ve Liderlik) s.20

edilmiştir. Diğer taraftan halen yürürlükte olan terfide kadro sisteminin uygulanmaya devam edeceği farz ve kabul edilmiştir.

Bu çalışma, TSK'nin mevcut performans değerlendirme yöntemleri sürekli bir gelişim içerisinde olmasına karşın, performans değerlendirme konusundaki son gelişmelerin de sisteme uyarlanmasıyla daha adil ve personelin çoğunluğu tarafından onaylanan bir sicil/performans değerlendirme yöntemi ortaya konulabileceğini ve aşağıda belirtilen yargıların doğru olduğu hipotezini kanıtlamak ve bu sakıncaları giderecek bir model ortaya koymak maksadı ile hazırlanmıştır.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu mevcut sicil sisteminden memnun değildir.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu sicil sisteminin daha objektif ve adil hale getirilmesini istemektedirler.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu farklı birliklerde görev yapan ve aynı performansı gösteren kişilerin farklı subjektif ölçütlere göre değerlendirildiğini düşünmektedirler.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu kendilerinin de üstlerinin siciline katkıda bulunmasını istemektedirler.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu şu ana kadar aldıkları sicillerin hak ettiklerinden daha düşük olduğunu düşünmektedir.

1.1. Araştırma Yöntemi

Bir araştırma problemi için problem alanlarının bütünleştirilmesi, sınırlandırılması ve tanımlanması aşamalarında, ilgili kaynakların taranması önemli bir yer tutmaktadır. Bir araştırma problemi için genellikle iki tür kaynak vardır. Bunlardan ilki kavramsal yazıları içeren kitap v.b. dokümanlar, ötekiler ise araştırma konularını oluşturan raporlardır. Bu tez kapsamında Personel Değerlendirme ve Sicil Sistemi konularında Genelkurmay Başkanlığı Kütüphanesi başta olmak üzere, Harp Akademileri Komutanlığı elektronik

kütüphanesi ve Milli Kütüphane ile internet kaynaklarından ilk kaynak türü için geniş ölçüde istifade edilmiştir. Bu kaynakları taramanın amacı, bu araştırma için genel bir çerçeve oluşturmaktır.

Tezin uygulama kısmında ise anket sonucunda üretilen verilerin değerlendirilmesi, var ise problemlerin fiili çözümünün gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Genel evren olarak Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde görev yapmakta olan ve Sicil Yönetmeliği esaslarına göre değerlendirilmekte olan tüm personel alınmasına rağmen bu ulaşılması zor bir hedef olduğundan çalışma evreni olarak Hava Lojistik Komutanlığı bünyesinde görev yapan subay, astsubay ve sivil memurlar alınmıştır. Çalışma evreni üzerinde yapılacak örneklem için anket yolu metot olarak seçilmiştir.

1.1.1. Verilerin Toplanması

Bir araştırmada; belli bir sonuca ulaşmak amacı ile araştırılan konuya ilişkin olgu ve bilgileri derlemek gerekmektedir. Araştırmanın kanıtları olarak kabul edilecek olan bu toplanmış materyalin niceliği ve niteliği araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini belirleyecektir. Araştırmanın kanıtları olacağı düşünülen, araştırmanın konusuna ilişkin, kaydedilmiş, işlenmemiş bu ham bilgilere “veri” adı verilmektedir.

Bilimsel araştırmanın öğelerinden birisi olan araştırma için gerekli sayısal değerler aşağıdaki yollardan elde edilir¹².

- Sayısal değerler (eski kayıtlardan yararlanarak arşiv taraması yolu ile)
- Anket yolu ile
- Deneysel yol ile
- Gözlem yolu ile,
- Görüşme
- Tarama Yöntemi

¹² Yahşi Yazıcıoğlu, , **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s.51

Bu çalışma kapsamında öncelikli olarak düzenlenen anket sonuçları ve kısmen Genelkurmay Başkanlığı'ndan alınan 1998 yılına ait sicil değerlendirme neticeleri kullanılacaktır.

Anket yöntemi, birinci dereceden veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde veriler, araştırma konusu olan ana kitleden seçilen örnekleme dâhil kişilere sözlü ya da yazılı olarak sormak yoluyla sağlanır. Bu tez çalışmasında da benzer şekilde örnek kitle olarak 2005 yılında Hava Lojistik Komutanlığında görev yapan subay, astsubay ve sivil memurlar alınmıştır. Anketin amacı; ankete katılanların yürürlükteki sicil sisteminin aksayan yönleri ve özellikle sistemin objektifliği hakkındaki fikirlerini ölçmektir.

Anket yönteminin genel olarak üstünlüğü, verileri çabuk ve az giderle toplayabilmesidir. Buna karşın zayıf tarafları ise:

- Cevaplayıcı, kişiliğiyle ilgili soruları cevaplamak istemeyebilir.
- Soru sorulan kişi, soruları cevaplama yeteneğinden yoksun olabilir.
- Soru sormak üzere başvuru alan kişi zamanı olmadığını ileri sürerek anketörle işbirliği yapmaktan kaçınabilir.
- Belirli bir olaya ait soru sorulduğunda kişi olayı hatırlamayabilir.

Anket yönteminin bilinen bu zayıf taraflarını ortadan kaldırmak maksadıyla; anket Hava Lojistik Komutanlığı bünyesinde uygulanmıştır. Ankete katılan kişilerden kimlik bilgileri istenmediğinden tüm soruları çekinmeden cevaplaması sağlanmıştır. Seçilen konu ve sorular ankete katılan kişilere birinci derecede ilgilendirmesi ve kendilerinin bilgi düzeyini ölçmek yerine fikirlerini almak yönünde tanzim edildiğinden cevapları hatırlayamama ve cevaplayamama sorunu da ortadan kalkmıştır.

Araştırma için ihtiyaç duyulan veriler posta anketi, telefon anketi ya da karşılıklı görüşme tekniklerinden herhangi birini kullanarak elde edilebilir¹³.

¹³ Türker Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?**, Seçkin Yayıncılık, Ocak 2005, s.27

Anketin Hava Lojistik Komutanlığı bünyesinde uygulanması ve personelin dilediği şekilde cevaplayabilmesini sağlamak amacıyla “posta anketi” yolu tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu EK-II’de verilmiştir. Anket toplam 22 adet sorudan meydana gelmekte olup bu soruların ilk üçü kişinin profilini belirlemede kullanılacak olan seçmeli sorulardır. Bu sorulara verilecek cevaplar yardımıyla ankete katılan kişilerin gruplanması ve verilen cevaplardan grup içinde herhangi bir istatistiksel ilişkinin (korelasyon) olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Anketin ikinci kısmında 21 adet seçmeli ve bir adet açık soru sorularak mevcut sicil sisteminin objektifliği ve bu kapsamda problem sahalarının tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Örneklemin tesadüfî olarak belirlenmesinin sağlanması amacıyla TSK bünyesinde görev yapan subay, astsubay ve sivil memur sayılarına oran olarak eşit miktarda anket formu rast gele olarak seçilerek değerlendirmeye alınmıştır. Böylece tanımlanmak istenen kitlenin her bir üyesinin eşit olasılıkla seçilme şansına sahip olması sağlanmıştır.

Sorular farklı kişiler tarafından farklı yorumlanmayacak şekilde hazırlanmıştır.

Örneklemdaki herkesin soruları cevaplaması sağlanmıştır.

Anketin genelinde fazla düşünmeyi gerektirmeyen ve kısa cevaplı sorular sorulmasına özen gösterilmiştir.

Anket neticesinde elde edilen bilgilerin analizi amacıyla MS Excel programından istifade edilmiştir. Ankete katılan personelin parametreleri Grafik 4.1’de belirtilmiştir.

Ankete Katılan Kişi Sayısı

Anket formları 600 kişiye gönderilmiş ve bunlardan 327 adedi belirtilen süre içinde geri dönmüştür.

1.2. Önceki Çalışmalar

Yapılan literatür taraması neticesinde; benzer konuda yapılmış dört çalışmaya ulaşılmıştır. Bunlardan ilki Turgay BATTAL tarafından Gazi

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümünde 1996 yılında hazırlanmış olan “Performans Değerlendirmesi ve TSK.leri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi” konulu yüksek lisans tezi, ikinci çalışma ise Dz. Kd. Yzb. A. Yasin TÜRKER tarafından 2001 yılında yapılan “Sicil Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi/Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?” konulu Deniz harp Akademisi bitirme tezidir. Birinci çalışma temel olarak 1998 yılına kadar uygulanmakta olan Sicil Sistemini esas alarak hazırlanmış ve bu sistemin objektif hale getirilmesi için alınması gerekli tedbirleri ortaya konmuştur. Bu çalışmanın sonuç bölümünde yapılan teklifler genel olarak halen uygulanmakta olan Sicil Sisteminin Genel Esasları ile uyum göstermektedir. İkinci çalışma ise sadece harp Akademileri Komutanlığında 2000-2001 yıllarında öğrenci olarak görev yapan subayları kapsayan bir çalışma olup sonuçları tüm Silahlı Kuvvetler personelini kapsamamaktadır.

1.3. Metodoloji

Tespit edilen yapısal değişiklik gerektiren problem sahalarının çözüme kavuşturulması amacıyla yurt içi ve yurt dışı literatürde mevcut Performans Değerlendirme Yöntemleri temel alınarak başta NATO ülkeleri Silahlı Kuvvetleri olmak üzere yabancı ülkelerde değerlendirme sisteminin esasları tespit edilmiştir. Benzer şekilde yurt içinde ve yurt dışında faaliyet gösteren bazı firmaların personel değerlendirme sistemleri incelenmiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri gibi Türkiye genelinde yaygın olarak örgütlenmiş diğer bir kurum da Milli Eğitim Bakanlığı'dır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın personel değerlendirme sistemi incelenerek, özellikle geleceğimizin teminatı gençlerimizi yetiştiren öğretmenlerimizin göreve yönelik değerlendirilmeleri sistemi etüt edilmiştir. Yapılan incelemelerin neticesinde elde edilen bulguların karşılaştırılması sonucu problemlerli sahaların çözümlenmesi için sistemde yapılması gerekli değişiklikler tespit edilerek bu hareket tarzlarının uygunluk, tatbik kabiliyeti ve kabul edilebilirlik yönünden değerlendirilmesi yapılmıştır.

Sicil sistemine soyut niteliklerin yanında personelin yıl içinde icra etmekte oldukları çeşitli faaliyetlere ilişkin performansa dayalı somut değerlendirme faktörlerinin ilave edilmesi, personelin bilgisi, bedeni yeterliliği, atış başarısı ve birliğinin başarı durumu, katıldığı kurslardaki başarı düzeyinin de sicil notuna

dâhil edilmesi dikkate alınmalıdır. Değerlendirme kapsamında personelin yapmış olduğu lisansüstü eğitim ve lisan bilgisinin sicil notuna tahvil edilebilirliğinin tespiti ve bunun nasıl bir yöntem kullanılarak yapılmasının belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca 360 derece değerlendirme sisteminin TSK bünyesinde uygulanabilirliği incelenmiştir.

1.4. Performans Değerlendirme Kavramı Ve Performans Yönetimi Sistemi

Günümüzde organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojideki hızlı gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralele arttıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermayenin insan unsuru olarak görülmesi gerekmektedir. 1930'lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90'larda iken bu oran 2000'li yıllarda %10'un altına düşmüştür¹⁴. İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir. Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır. Özet olarak performans değerlemesi, bireyin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına katkılarını değerlendiren planlı bir

¹⁴ Gökhan Şenol, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", İnsan Kaynakları Dergisi, (2003) Cilt: 5 Sayı: 1
http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=31&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003

araçtır. Bu araç da modern işletmecilik alanının en önemli unsuru sayılan insanın bulunması gereken konuma ulaşmasında çok önemli bir role sahiptir.

İşletmelerde karşılaşılan önemli sorunlardan biri işgörenlere verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da işgörme yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. Her yönetici kendi yönetiminde bulunan işgörenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. İşgörenlerin belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığı yakından izlenir. Gerçi yönetici işgöreni işe alırken, ona ücret verirken ve gelişimini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini dolaylı ya da dolaysız olarak değerlendirmektedir. Ancak, işgörene ilişkin bir karar alınırken yeteneklerin değerlemesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, işletmede, işgörenlerden en yüksek verimin elde edilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir¹⁵.

Performans değerlemesinin kapsamlı bir tanımı yapılacak olursa; çalışanlara onlardan ne beklediğini açık bir şekilde belirterek performanslarını incelemek, çalışanlarla görüşmeler yaparak, geri besleme sağlamak, belirli zaman aralıklarıyla performans belirleme bulgularının kayda geçirilmesi ve personel hakkında verilecek kararlarda veri sağlayarak¹⁶, potansiyelin de değerlendirilmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlayabiliriz.

Performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Birincisi organizasyonun işgörenlere kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlar. İkincisi de işgörenlerle yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturur. Performans değerlendirmesi sadece bir teknik değildir. İnsanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf için de anlam

¹⁵ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları**...,s.160

¹⁶ Baker, Jr.Joe, **Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision**, Connecticut,1998,s.16

taşıması zorunludur. Performans değerlendirmeleri yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir¹⁷. Ayrıca, performansın değerlendirilmesinde bir geri döngü mekanizması, elde edilen sonuçların incelenmesi açısından kurulmalıdır.

Değişen dünya düzeni, bizi işgörenlerin yönetimi konusuna önemle eğilmeye zorlamaktadır. Araştırmalar, insan kaynakları konusundaki uygulamaların örgütlerin üç önemli çıktısında: verimlilik, iş hayatının kalitesi ve karlılık konularında önemli farklar yaratabileceğini ortaya koymuştur¹⁸. Bireyin örgüt içindeki rol ve ağırlığını bu bağlamda ele alarak onu örgüt içinde tek ve mutlak odak olarak görmek gerekmektedir.

Birey böylece, örgütsel etkililikte temel öge olduğuna göre, bireyin doyumsuzluğunun ve özlem düzeyinin gerçekleşmemesi, örgütsel etkililiği azaltabilecektir. Örgüt içinde aksayan bir öge, örneğin personel değerlendirme sistemindeki sorunlar, öteki ögeleri de etkileyecektir. Bu nedenle, örgütte verimliliğin düşüş nedeni, çoğu kez insan kaynaklı olacaktır. Bu nedenle araştırmanın odağını, bireyin sorunları ve bireyin özellikleri oluşturmaktadır.

1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlemenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada önemlerini yitirmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun

¹⁷ Margaret Palmer, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayın Ltd., 1993,s.66

¹⁸ Wayne F. Cascio. **Managing Human Resources**, 1992, Literatür Yayıncılık, 3. Baskı, s.6

tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu geleceğe taşıyarak devamlılığını sağlamasıdır. Eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi bu noktadan başlamaktadır. Performans değerlendirme, organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde de kullanılabilecek bir unsurdur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında ilgili tarafları bilgi sahibi yapmaktadır. Değerlendirme, bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir.

Günümüz rekabet ortamında kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve çalışan çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi elzemdir. Bu değerlendirme ne kadar doğru yapılırsa, çalışan o oranda motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha kolay yakalayacaktır¹⁹.

Personeli değerlendirmeye ilişkin çağdaş sistemler, yalnızca personelin sicil dönemindeki performansının, iş gereklerine, görev tanımlarına ve performans standartlarına uygunluk derecesini belirlemeye hizmet etmekle kalmayıp, aynı zamanda personelin gelecekte göstereceği gelişme düzeyi hakkında da bir yargıya varmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır²⁰:

¹⁹ Selin Sertgöz, "Performans Değerlendirme Motivasyonu Nasıl Etkiler?", 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4589>

²⁰ Başak Bayar, "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış", 29 Nisan 2004, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793>

1.5.1. Beklentilerin Çalışana İletilmesi

Öncelikle, her değerlendirme dönemi başında çalışana, gerçekleştirmesi beklenen “hedeflerin”, ve sergilemesi beklenen “yetkinliklerin” neler olduğu açık ve net olarak anlatılmalı ve bunlar üzerinde mutabakata varılmalıdır.

1.5.2. Performansın İzlenmesi Ve Değerlendirilmesi

Çalışan, değerlendirme dönemi sonunda, kendisi ile üzerinde mutabakata varılmış hedefleri gerçekleştirmesi ve yetkinleri sergilemesi açısından değerlendirilmeli ve bu suretle çalışanın güçlü ve gelişime açık yönlerini tespit edilmelidir. Ancak değerlendirme aşamasına gelmeden, değerlendirme dönemi boyunca çalışana yöneticisi tarafından düzenli olarak geribildirim verilmesi ve koçluk yapılması gerekir. Aksi takdirde performans değerlendirme sistemi “gelişim” hedefinden uzaklaşarak bir “notlama” sisteminden ibaret kalabilir.

1.5.3. Performansın Geliştirilmesi

Çalışanın, yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkan gelişime açık yönlerinin nasıl geliştirilebileceği belirlenmeli, bu doğrultuda bir planlama yapılmalı ve bu gelişim planı uygulamaya alınmalıdır. Bu süreçte de geribildirim ve koçluk faaliyetleri yönetici tarafından uygulanmaya devam edilmelidir.

Şirket içinde performans değerlendirme sistemi kurulurken, organizasyonun farklı seviye ve birimlerinden (fonksiyonlar, departmanlar gibi) çalışanların yer aldığı bir ekip kurarak, sistemde kullanılacak kriterlerin ve işleyiş prensiplerinin belirlenmesinde bu ekibin desteğini ve katılımını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bu tarz bir yaklaşım, kurulan sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanmasında oldukça etkilidir. Bu uygulamanın T.S.K.leri gibi büyük bir kurumda tek bir ekiple yapılması mümkün olmamakla beraber her birlikteki personel kısımları kullanılarak bu konuda personelin desteği ve katılımını sağlayacak yöntemler geliştirilebilir ve elde edilen geri besleme bir merkezde toplanarak performans değerlendirme sisteminin sürekli gelişim içinde olması sağlanabilir.

Sonuç olarak; personelin değerlendirilmesi, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Bu değerlendirme çalışmaları işletme için stratejik öneme sahip olan şu amaçlara hizmet ettiği söylenebilir²¹:

- Personelin kendinden beklenen performansı ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koymak,
- Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmek ve yargıya varmak,
- Daha ileri ki görevler için sorumluluk üstlenme potansiyeli olan personeli belirlemek,
- Personelin eğitim gereksinimlerini tespit etmek,
- Ücret artışı ve ödüllendirme için bir dayanak ortaya koymak,
- Performans hakkında geri bildirimde bulunmak: işleri sorunları tartışmak, gelişmelere dönük önerilerde bulunabilmek için düzenli, programlı imkanlar sağlayarak özendiriciliği ve kuruma bağımlılığını artırmak.

1.5.4. Performans Değerlemenin Amacı

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanları belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren (yönetici) ile değerlendirilen(ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Örneğin, sistemin açık değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde değerlendirebileceklerdir.

²¹ Halil CAN ve Ahmet AKGÜN, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara,

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanır.

1.5.5. Performans Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

1.5.6. Ücret Yönetimi

Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirmesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtılmasına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

1.5.7 Çalışanları Eğitim / Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstü, sistem aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir.

1.5.8 İşten Ayırma Kararları

Başarılı ve başarısız olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.

1.6. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlemenin önemi hem çalışanlar hem de örgüt açısından ele alınabilir.

1.6.1. Çalışanlar Bakımından Önemi

Değerlendirme, çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla, çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve bekler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır, verimleri artar. Bunun yanında, daha da önemlisi, başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır.

Nesnel (objektif) ölçütlere göre yapılan bir değerlendirme, çalışanların, buldukları kuruluşun neresinde ve nasıl en iyi ve en verimli biçimde çalışabilecekleri konusuna da açıklık kazandırır.

1.6.2. Örgüt Açısından Önemi

Personeli değerlendirmenin yalnızca örgüte yarar sağlayacağı kanısına gelince, belirtmek gerekir ki, bu bir yanılgının sonucudur. Değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkacak gerçek, örneğin personelin yer değiştirmesini gerektiriyorsa, bunun en açık anlamı, o kimsenin yeni görevinde daha başarılı olacağı ve bireyin daha çok doyum elde edeceğidir. Bireyin örgüt içindeki konumunda anlamlı bir değerlendirmeye dayanılarak yapılacak değişiklik, örgüt açısından olduğu kadar birey açısından da olumlu sonuçlar verecektir. Dolayısıyla, dikey hareketlilikten yatay hareketliliğe kadar bütün görev değiştirmeler değerlendirmenin sonucu ile ilişkili olmak zorundadır. Ancak, bu şekilde hem bireyin hem de örgütün gereksinimleri ve beklentileri ve bunun yanında nitelikleri dikkate alınmış olarak bir örgütsel düzenleme yapılmış olabilir. Örgüt içinde bireyi kendisine uygun düşmeyecek yerlerde çalıştırmak, ona niteliklerine uygun gelmeyen görevler vermek, personel değerlendirmesinden yararlanılarak önlenilebilecektir.

1.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bir performans değerlendirmesini planlamanın ve gerçekleştirmenin çeşitli yolları vardır. Bir organizasyonun kullandığı sistem onun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre değişiklik gösterir. Bazı değerlendirme izlekleri, performans ölçütleri yerine kişisel ölçütleri temel alır. Bazıları da sübjektif yargıları bir tarafa bırakıp objektif ölçütlerle ölçüm yapar. Organizasyonlar genellikle, sübjektif ve objektif ölçütlerin bir araya geldiği performans değerlendirmelerini etkili ve yasalara uygun bulmaktadırlar.

Performans değerlendirmeleri tartışılırken genellikle iş tanımları temel alınır. Tek tek çalışanların değerlendirme sonunda ne elde etmiş olacağı göz önünde bulundurulur. Yönetim yapısı sürekli değiştiği ve çalışma grupları artık üretim birimi olarak düşünölmeye başlandığı için, performans değerlendirmeleri de artık grup değerlendirmelerini daha fazla içermektedir.

Ford Motor Şirketi gibi birçok organizasyon, üretkenliği artırmak için grup çalışmasına büyük önem vermektedir. Ford çalışma gruplarını teşvik etmekte ve iyi çalışmaları için elemanlar da gruplarına karşı sorumluluk duygusunu yükseltmektedir. Bu uygulama, çalışma gruplarıyla üretim yapmayı temel alan bir teşvik programıyla da desteklenmektedir²².

Yeni performans değerlendirme sistemlerinin de etkili, açık seçik ve önyargılardan uzak değerlendirmeler yapılmasını sağlayarak grupların toplam üretimlerinin artırılmasına katkıda bulunması gerekir. Bu kapsamda askeri birimlerin toplu olarak icra ettikleri tatbikat, denetleme, gerginlik durumlarındaki başarıları gibi hususların da ilgili birimlerdeki tüm personelin performans değerlendirmelerine etki etmesi de gereklidir.

Geleneksel personel değerlendirme yöntemlerinin ortak nitelikleri şunlardır:

- İş görenlerin işteki başarılarından çok kişiliklerini ölçmeye yönelik olması,
- Gizlilik ilkesine dayandırılmış olması,

²² Dz. Kd. Yzb. A. Yasin TÜRKER, "Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?" 2001, Deniz Harp Akademisi bitirme tezi.

Yıllık değerlendirme ilkesine dayandırılmış olması ve geçmiş dönemi değerlendirmeye yönelik bulunması,

Değerlendirmelerin genellikle astların en yakın amirleri tarafından yapılması,

Formların tasarım biçimleri nedeniyle, değerlendirmede, değerlendirmeyi yapanların kişiliklerinin ve kişisel değer yargılarının ön plana geçmesidir.

1.7.1. Hedeflere Göre Yönetim²³

Hedeflere göre yönetim (HGY) tam olarak bir geliştirme tekniği değildir. Daha çok, hedeflere göre yönetimi felsefe olarak benimsemiş bir organizasyonun sürekli olarak uyguladığı bir yönetim sistemidir. Planlamayı, standart sapmayı, çalışanları motive etmeyi ve performanslarını değerlendirmeyi içerir. Modern HYG kavramını 1950'lerin ortasında Peter Drucker ortaya atmış ve o zamandan beri de popüler bir yönetim yöntemi haline gelmiştir.

HGY çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedefler açık seçik, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler düzenli iş görevlerini (çalışanlar olarak yerine getirdiği projeleri ya da başka etkinlikleri) içerebileceği gibi, problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal tipte etkinlikleri de içerebilir. Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak kullanılırlar. Değerlendirmede bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. HGY tekniğinin kullanılmasında önemli olan nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır. HGY sonuçlar üzerine ve her bir işgörenin birimin ya da organizasyonun başarısına yaptığı katkı üzerine odaklanır²⁴. HGY tekniği hedeflere ulaşılması üzerinde odaklandığından, çalışanların kişilikleri, değerleri, tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur. Bu süreç iş görenin yapıcı eleştiriyi

²³ Palmer, **İnsan Kaynakları**, s.126

²⁴ Cascio, **Managing Human Resources**, s.283

kendi değerlerinin tartışıldığı bir yaklaşımdan daha kolay kabul etmesini sağlar.

HGY tekniğinin en uygun kullanım yeri, değerlendirmenin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlardır. HGY çalışanların değerlendirme sürecine özgürce katılabildiği durumlarda da etkili olur. Bu özellikle üretimle doğrudan ilgili olmayan konularda geçerlidir. HGY tekniğinin bir yararı, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirmesidir. Başka planlama stratejileriyle de kolaylıkla birleştirilebilir.

HGY sistemi, çalışanların gelecekteki performansları üzerinde odaklanır. Yöneticilere ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların geliştirilmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir. Performans hedeflerini tartışmak olumlu bir yaklaşım gerektirdiğinden, yönetici gerektiğinde bir yargıç gibi davranmadan çalışanlara önerilerde bulunabilir ve yol gösterebilir. Bu teknik ekip ruhuyla çalışmaya diğer tekniklerden daha uygundur.

HGY tekniğinin de bazı dezavantajları vardır. Bu dezavantajların en önemlilerinde biri, elemanların hedeflerinin birbirleriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirlerine bağımlı olmasıdır. Dolayısıyla çalışanların hedefleri birbirine bağımlıdır, bu da çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir.

1.7.2. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar: sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi ve ortak performans ve kriterlere dayalı yaklaşımlar başlıkları altında incelenebilir.

1.7.2.1. Sıralama Yöntemi

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar

gösterir. Örneğin basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır.

İster basit, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel ölçüt dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.

1.7.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem çalışanlar arasındaki başarı, performans, davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel birtakım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirilen personelin değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiştir²⁵. Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere 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 kişisel özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

²⁵ Can ve Akgün, **Kamu ve Özel Kesimde ...**, s.170

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

Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Bu olumlu görüşlerin yansırı, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemek de mümkündür. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem araçları ile seçilerek işe alınan iş görenlerin % 10'nun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, % 20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin özellikle çok başarılı küçük gruplarda arzu edilen sonuçları veremeyeceğini düşündürmektedir.

1.7.2.3. Ortak Performans ve Kriterlere Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım aşağıda belirtilen skalalar kapsamında uygulama alanı bulmaktadır.

➤ Geleneksel Değerlendirme Skalaları²⁶

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, üçe ayrılır: Değerlendirilen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir. Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi öngörülmektedir.

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat

²⁶ Türker, Sicil Değerlendirme..., s.7

edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakârlık, güvenilirlik gibi soyut kavramaların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır. Ayrıca faktörler arasında geçiş olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin/performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin sözlü ifade ile iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir. Geleneksel Değerlendirmede kullanılan çeşitli skala örnekleri Şekil 3.1' de gösterilmiştir²⁷.

Grafik Değerlendirme Skalası (GRAPHIC RATING SCALES (GRS))

a) Kalite

Düşük |_____|_____|_____|_____|_____| Yüksek

b) Kalite

1	2	3	4	5
İş Nadiren Tatmin Edici	İşte sık sık aksaklıklar görülür	Bu iş için kalite ortalama değerdedir	İş genellikle Çok İyi Yapılır	Olağanüstü Yüksek Kalitede İşçilik

c) Kalite

Düşük 1-----2-----3-----4-----5 Yüksek

Ağırlıklı Kontrol Listesi (WEIGHTED CHECKLIST)

Pozitif değerler arzu edilen davranışları, negative değerler arzu edilmeyen davranışları gösterir.

²⁷ [Sample Rating Scales And Checklists](http://filebox.vt.edu/k/kdkeller/p4024/scal_e3.html), Virjinya Teknik Üniversitesi, 2005
http://filebox.vt.edu/k/kdkeller/p4024/scal_e3.html

Kritik Olaylar	Skala Değeri
	+6.5
	-3.8

Davranışsal Gözlem Skalaları (BEHAVIORAL-OBSERVATION SCALES (BOS))

A) Tedarik Usullerini Bilir

Asla	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Daima
1	2	3	4	5

Şekil 1.3. Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skalalar.

➤ **Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

Geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalaları şunlardır :

➤ **Davranışsal Beklenti Skalaları**

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere 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 tanımlanış biçimi oldukça farklıdır.

Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales, BES), kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini 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 1.4'de bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal skala örneği bulunmaktadır²⁸.

²⁸ Sample Rating Scales And Checklists, Virjinya Teknik Üniversitesi, 2005

	9	Bir tamgün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi devretmesi beklenir	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarına olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Şekil 1.4. Davranışsal Beklenti Skalası

Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün bir yöntem olduğunu 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 ya da iş ailesi için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.

➤ Davranışsal Gözlem Skalası

Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales, BOS), 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 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.

Bir imalat işletmesinde ilk kademe yöneticinin 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 çıkmaktadır²⁹.

- Astarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.

Asla				Her zaman
1	2	3	4	

- Astarın fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.

Asla				Her zaman
1	2	3	4	

- İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.

Asla				Her zaman
1	2	3	4	

Yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, davranışsal gözlem skalalarında çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen

²⁹ [Sample Rating Scales And Checklists](http://filebox.vt.edu/k/kdkeller/p4024/scal_e3.html), Virjinya Teknik Üniversitesi, 2005
http://filebox.vt.edu/k/kdkeller/p4024/scal_e3.html

davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmelerdir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla de astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.

1.7.2.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak geri besleme sağlanır. 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 (Critical incident method) dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir. Astlarını gözlemleyen amirleri, 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 olacağıdır³⁰.

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

1.7.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde (Check list method) 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 amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren ağırlıklar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayırımlara da yer verilir.

Çeşitli değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

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 olmaktadır³¹.

1.8. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri³²:

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir.

1.8.1 Yöneticilerle Değerleme

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da

³⁰ Dicle, **Yönetmel Başarının...**, s.56.

³¹ Türker, Sicil..., s.11

³² Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s.166

başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda, nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen o kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bazen birden fazla yönetici (üst) değerlendirmeyi grup halinde yaparak bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek sübjektiflik ve önyargıları ortadan kaldırılabirler.

1.8.2. Astlarca Değerleme

Ast değerlendirmesinde, astlar, yöneticiyi, ancak kendileri ile ilişkide olduğu sürece ve bu ilişki esas olmak üzere değerlendirebilirler. Oysa yöneticinin üst basamaklarla ilişkisi, üst basamağa yapacağı katkı hayati önem taşır. Bunun astlar tarafından bilinmesi neredeyse imkânsızdır. Bu yönde bir değerlendirmenin başarısı yönetim kademeleri arasında iletişim kanallarının çift yönlü olarak açık olmasına ve yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır.

1.8.3. Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz değerlendirme)

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi uygun ve makul görülmektedir. Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması, özellikle değerlendirmenin saptanan hedefler temelinde yapılması durumunda, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde iş görenler dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenir. Kendileri hakkında nezaretçilerin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta değerlendirmenin sonucunda iş görenlerin davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir. Çalışanların öz değerlendirme yapması, onlara önerilerde bulunmak ve tek tek elemanlara ilişkin çalışma programları yapmak için mükemmel bir araçtır. Gelişme göstermek için neye ihtiyaç duyduklarını çalışanlardan daha iyi kim bilebilir?

1.8.4. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Aynı üniteye çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performanslarını değerlemesi istenebilir. Bütün gün

yan yana çalıştığı takım arkadaşını en iyi iş arkadaşlarının gözlemleyebileceği bir gerçektir. Ancak bu değerlendirmede olumlu veya olumsuz duygusal değerlendirmeler yapılması olasılığı göz ardı edilmemelidir.

1.8.5. Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, işgörenlerin işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine olanak sağlamaktadır. Daha önce patronları tarafından kontrol edilemeyen daha uzun zamanı olan işgörenler artık bilgisayar teknolojisi sayesinde sürekli kontrol altında tutulabilmektedir. Bu kapsamdaki bir izleme faaliyetinin iyi mi yoksa kötü mü olduğunu belirleyen husus yöneticilerin bu yöntemi kullanma şekilleridir³³.

1.8.6. Müşterilerce Değerleme

İşgörenlerin değerlendirmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığı ile sunulabilir. Silahlı Kuvvetler bünyesinde de birçok birim birbirinin müşterisi konumundadır. Örneğin bakım ve ikmal unsurları arasında, bu unsurlarla maliye ve personel unsurları arasında müşteri ilişkisi vardır. Her ne kadar, müşteri amaçları, işletmenin amaçları ile tam olarak örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir³⁴.

1.8.7. 360 Derece Değerleme

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın

³³ Cascio, **Managing Human...**, s.287

³⁴ Cascio, **Managing Human...**, s.286

performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır.

360 derece değerlendirme veya çok değerlendiricili geri besleme yöntemi 2003 yılında Fortune Dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre Fortune-500 listesinde olan işletmelerin % 90'ı tarafından kullanılan oldukça etkili bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmesine karşın faydaları konusunda şüpheler de mevcuttur³⁵.

Gerçekten de özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri amacıyla uygulanan sistemler şirkete büyük artı değer kazandırmaktadır. Fakat sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ısmarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri şirketi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir. Bir başka tehlikeli nokta, şirketlerin performans değerlendirmede sadece 360 derece değerlendirme yöntemine bel bağlamalarıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymaktır.³⁶ Bu nedenle, pek çok şirket bu yeni sistemi uygulamadan önce ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde dener.

Yukarıda sıralanan tüm diğer yöntemleri içinde barındıran bu yöntem katılımcı ve daha objektif bir yaklaşım olarak görünse de yöntemin etkinliği için demokratik, eşit ve katılımcı bir iletişim ortamı, bu konuda eğitilmiş personelin sürece katılımı ve diğer yöntemlerle bir arada kullanılması gerektiği de savunulmaktadır.

Bu yöntemin sakıncalarını giderecek önlemler de alınmak kaydıyla TSK.leri bünyesinde kullanılmasının mevcut sisteme göre daha etkin ve objektif bir performans değerlendirme sistemi olacağı değerlendirilmektedir.

³⁵ Terri Linman, "360-degree Feedback: Weighing the Pros and Cons", 27 Temmuz 2004, <http://www.performance-appraisals.org/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=3962>.

³⁶ Susan M Heathfield, "The Great Debates About 360 Degree Feedback" http://humanresources.about.com/od/360feedback/l/aa360_feedback.htm

1.8.7.1. Performans Yönetiminde 360° Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Yeri

360° geribildirim ve gelişim sistemi, bir çalışanın sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesini içerir.

360° geribildirim ve gelişim sisteminin temel amacı, 'performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişinin kişisel gelişime daha fazla katkı sağlamaktır. Dolayısıyla 360° geribildirim ve gelişim sistemi, organizasyonda formal olarak kullanılan bireysel performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, aksine bu sistemin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.

360° geribildirim ve gelişim sisteminin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir³⁷:

- 360° geribildirim ve gelişim sistemi, çalışanı değerlendiren 1'den fazla değerlendirme grubunun bulunması nedeniyle, çalışana verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlar.
- 360° geribildirim ve gelişim sistemi, belirli bir çalışan grubunun (satış ekibi, yönetim ekibi vb.) etkinliğini değerlendirmek için kullanılabilir.
- Aynen formal olarak kullanılan bireysel performans değerlendirme sistemi gibi, 360° geribildirim ve gelişim sistemi de, eğitim ihtiyaçlarının tespit ve analizine girdi teşkil eder.
- 360° geribildirim ve gelişim sisteminin bir diğer faydası, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmesidir: 360° geribildirim ve gelişim sisteminde astların, üstlerini değerlendirmeleri, ast-üst iletişimini, çalışma arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmeleri ise, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirir.

Bazı organizasyonlar tarafından 360° değerlendirmeyi daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesini sağlamak amacı ile 360° geribildirim ve

³⁷ Başak Bayar, "Performans Yönetimine...", s.3

gelişim aracı geliştirilmiştir. 360° geribildirim ve gelişim aracının en önemli özelliği, internet tabanlı elektronik bir araç olmasıdır. Aracın internet tabanlı elektronik bir araç olması iki önemli avantaj doğurmaktadır:

Araca erişim kolaylığı: Kişiler, değerlendirmelerini mekandan bağımsız olarak, internet erişimi olan her yerden yapabilmekte, benzer şekilde kendilerine ait değerlendirme raporlarına da, internet erişimi olan her yerden ulaşabilmektedir.

Operasyonel verimlilik ve maliyet tasarrufu: Çok fazla verinin toplanmasını ve raporlanmasını gerektiren 360° değerlendirme uygulamalarının manüel olması durumunda, insan kaynakları departmanları ciddi bir operasyonel yük ile karşı karşıya kalmaktadır. 360° geribildirim ve gelişim aracının elektronik ortamda olması, veri toplama ve raporlama sürecinde önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

1.8.7.2. Bir Tamamlayıcı Olarak 360° Performans Değerleme Yöntemi

Bir önceki bölümde sayılan değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirenin de insan olmasından kaynaklanır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir³⁸. Dahası, birçok kişiden toplanan sonuçların etkisi tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlemesi yöntemini kullanmaya

³⁸ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi Sayı : 42, s.56*

yönelmektedir³⁹. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Değişim hızı bürokrasinin baş edemeyeceği bir düzeye eriştiğinden, bilgi ve teknolojik değişimin toplum içinde eriştiği hız, daha çabuk tepki gösteren örgütleri gerekli kılmaktadır⁴⁰. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerleme yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkânı yoktur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri grup değerlemesinde yetersiz kalmaktadır.

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Organizasyonel alanda meydana gelen değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi oldular. Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaştı. Sadece çalışanlar değil şirketin ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) şirketin karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başladılar. Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri şirketlerin ayrılmaz bir parçası haline geldi. Bu gelişmeler müşterilerin de şirketlerin idari

³⁹ Mark R Edwards, Ann J.Ewen, "360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement", <http://www.hiqhq.com /360degree.asp>

kararlarına etki etmesini gerekli kılmaktaydı. Şirketler çalışanların ve organizasyonun verimliliğini arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma (reengineering) yoluna gitmektedir. Başarı ve takdir, kritik başarı faktörleri ve yeteneklerine bağlandı. Organizasyonel yetenekler bir organizasyonu diğerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıktılar.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamaktaydı. 360 derece performans değerlemesi geleneksel değerlendirme metodlarının eksikliklerini gidermede şirketlerin son yıllarda geçirdiği dönüşüme senkronize olmada önemli avantajlara sahiptir. Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkân vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur. Ayrıca yöneticinin kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur.

Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir. Ayrıca kişinin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dâhil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırabilir.

360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.

Yöntemin kullanılmasının bir diğer yararı da performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer

⁴⁰ Alvin Toffler, **Şok, Gelecek Korkusu**, 1996, 4.Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, s.120

planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.

Yukarıda ifade edilen aksaklıklar sonucunda bazı şirketlerin 360 derece performans değerlendirmesi uygulamasını durdurdukları ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, yöntemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bunun yerine yapılması gereken, yöntemi kullanmaya başlamadan önce organizasyon gerekli hazırlıkları yapması ve bir güven ortamının sağlanmasıdır. Bu yöntemi kullanmaya karar vermiş bir şirket öncelikle çalışanların bu yönteme alışması için bir veya birkaç yıl boyunca gelişme programları uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı hemen şirketin tamamında değil tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçiş zemin hazırlayacaktır.

Bu yöntemden tam verim alabilmenin bir şartı da işe dâhil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesidir. Çalışanlar yöntemin cezalandırma amacıyla değil hem şirket hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir. Son olarak, 360 derece görüşmelerinden elde edilecek veriler hazırlanan raporla sona ermemeli danışmanların üzerinde anlaştıkları bir hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını ve şirket içi ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir⁴¹.

Sonuç

360 Derece Performans Değerleme Yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik

⁴¹ Turgut, “**Geleneksel Performans...**”, s.66

artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir. Yöntem daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturma potansiyeline sahiptir.

360 Derece Performans Değerleme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünceye göre personelin performansı, işletme içinde çalışanlar iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin yetiştirilmesi gibi temel yetenek alanlarında çok yönlü olarak izlenmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin organizasyonun hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunar.

Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle, çalışanın ne tür bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarına olduğu kadar müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için pazarlama, üretim gibi diğer yönetim fonksiyonlarına da geri besleme sağlar.

Bütün bu olumlu yönlerine rağmen birden çok kaynaktan geri besleme alındığı için eğer gerekli objektiflik sağlanamazsa sistemin etkinliği azalır.

Sonuç olarak, 360 Derece Performans Değerleme sistemi organizasyonda herkesin hem bireysel hem de kurumsal olarak kendisine güvenmesini gerektiren geleceğin performans değerlendirme yöntemlerinin en seçkin örneklerinden birisidir.

1.8.7.3. 360 Derece Geribildirim Sürecinin Olumsuz Yönleri

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Potansiyel tehlikelerin bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler: 360 derece geri bildirim sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, daha kompleks bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geri bildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler. Bu tehlikeden uzaklaşmanın yolu 360 derece geri bildirim sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirmektir.

Tasarım Aşamasındaki Hatalar: 360 derece geri bildirim sisteminin şirkete girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkum edecektir.

Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler: 360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi: Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

Eksik Bilgi: 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

Aşırı kâğıt İsrarı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü: Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.

En iyi senaryoya göre, 360 derece geri bildirim sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir performans değerlendirme sistemi olacaktır. Kötü senaryoya göre ise, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir. Başarının sırrı detaylarda aranmalıdır. Uygulamaya başlamadan önce iyi düşünülmesi, başkalarının hatalarından ders çıkarılması ve örgütün değişime hazır hale getirilmesi gerekir.

Bunların yanı sıra öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.

Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.

Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.

Yöntemin uygulamasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar aşağıdaki şekilde olabilir. Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir.

İş arkadaşlarının(Eşitlerin) değerlendirilme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirilme sırasında yeterince objektif olmadıkları saptanmıştır.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir⁴².

1.8.7.4. 360 Derece Geribildirim Sistemi Ne Değildir?⁴³

Şirketinizin bu sisteme hazır olup olmadığını anlamak istiyorsanız, öncelikle sistemin doğru anlaşıldığından emin olmanız gerekir. 360 derece hakkında yaygın olan yanlış kanılardan en önemlileri şunlardır:

360 derece geribildirim sistemi, çalışanların tek bir sorununa dair veri ve doküman toplama amaçlı başvuru olan bir yol değildir. Sistemi bundan ibaret sanmak büyük bir hata olur. Bireysel sorunları çözmek için böyle kapsamlı bir projedense yüz yüze gerçekleştirilen fikir alışverişlerinin çok daha makul olduğu herkesçe kabul edilen bir gerçektir.

360 derece geribildirim sistemi, bir kişinin ya da bir çalışma grubunun tekelinde olan, belli kişilerin promosyonlarına destek olmak için yürürlüğe konulan bir proje olmadığı gibi, amaç ortaya konmadan gelişigüzel başlanacak bir uygulama da değildir. Odak noktası ve sınırlar baştan itibaren tam olarak belli olmaz ise, uygulama çalışanların kötü tepkilerini üzerine çekebilir, katılım azalabilir ya da objektiflik kaybolabilir. Öte yandan, ölçülen değerlerin ve toplanan verilerin bir tek departmanın ya da belli statüdeki çalışanların işine yarayacak şekilde kullanılması ve baştan bunun amaç edinilmesi söz konusu değildir.

360 derece geribildirim sistemi, çalışmada sorun olan ya da doğru işlemeyen bir sistemi onarmak amacını güden bir araç değildir. Profesyonelce

⁴² Turgut, "Geleneksel Performans...", s.65

⁴³ İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "360 Derece Geribildirim Sistemini Doğru Kullanmak", 03 Eylül 2004
www.insankaynaklari.com

geliştirilen değerlendirme öğeleri, amaç edinilen iş için gerekli yetenekleri, becerileri ve sahip olunması gereken özellikleri teşhis etmek için kullanılmaktadır. Kimin hangi becerilerinin ne durumda olduğunun anlaşılması için kullanılan 360 derece geribildirim sisteminde, şirketin vizyonu ve kültürüne, dolayısıyla objektifliğin seviyesine bağlı olarak, sonuçlar en iyi ihtimalle akademik olarak değerli, en kötü ihtimalle düşük kırıklığı yaratan ya da demoralize edilmiş veriler olarak karşımıza çıkacaktır.

360 derece geribildirim sistemi, katılımcılar arasında bir “silah” olarak değil, bir yardımcı öge olarak kabul edilmelidir. Şirket çalışanlarının bu uygulamaya hazır olup olmadığına karar vermenin en sağlıklı yollarından bir tanesi de, çalışanların sistemi silah ya da tehdit mi yoksa yardımcı öge olarak mı kabul ettiğine bakmaktır.

Judy Cox'un Performance Management Listserve 'de okurlara verdiği tavsiye, tam da bu noktaya parmak basmaktadır: “Organizasyonun 360 derece için yeterli olgunluğa ve bilgi seviyesine erişip erişmediğini öğrenmek istiyorsanız, onlara iki seçenek sunun. Birincisinde 360 derece değerlendirme sistemi insanları gelişmeye iten ve kendini yetiştirme konusunda yardımcı olan bir sistem olarak nitelendirilirken, ikincisinde 360 dereceden insanları işten çıkarmak ya da cezalandırmak gibi hareketleri legal kılmaya yarayan bir prosedür olarak gösterilsin. Birinci tanımı kabul edenlerin ezici bir üstünlüğü yoksa organizasyon henüz 360 derece için hazır değil demektir.”

1.8.7.5. 360 Derece Geribildirim Sistemine Geçişte Ve Süreç Boyunca Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

360 derece geribildirim sisteminin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir dille yapılmalıdır. Aksi takdirde, ileriki safhalarda çıkacak sorunlar tüm süreci etkileyebilir ve elde edilen veriler sağlıklı olmayabilir.

Katılımcılara 360 derece geribildirim sistemi anlatıldıktan sonra, bu sefer ileride çıkacak teknik bazlı sorunların önlemini almak için bazı hazırlıklar

yapmak gerekir. Bu tür sorunlarla karşılaşılması için dikkat edilmesi gereken başlıca noktalar şunlardır⁴⁴:

➤ **Süreç Yönetim Komitesi oluşturulurken üye seçiminde dikkat edilmesi gerekenler:**

Farklı adlarla anılan bu komitenin ya da takımın hangi isimle adlandırıldığı o kadar önemli olmamakla beraber, asıl titiz davranılması gereken nokta komite üyeliği ve üyelerin seçimidir. İdealinde, komitede projeyi desteklemeye ve sponsor olmaya gönüllü olan en üst kademedeki en az bir yönetici bulunmalıdır. Eğer böyle bir yönetici bulunamıyorsa, örgütünüzün 360 derece geribildirim sistemi için hazır olup olmadığını bir kez daha düşünmeniz gerekiyor demektir.

Bu yeni sisteme geçiş birçok kaynağın bu yöne aktarılmasına ve kullanılmasına neden olabilir ve bunun için üst yönetim kadrosunun onayı gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması ya da hatırlatılması gereken bazı noktalar vardır: 360 derece geribildirim sistemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program değildir. En az 5 senelik bir süreci kapsamaktadır.

Komitede; yöneticilerin yanı sıra insan kaynakları, organizasyon geliştirme ve eğitim departmanlarından olan temsilcilerin yanı sıra, varsa çalışanların kurduğu sendikanın da temsilcisi bulunmalıdır. Buna sebebiyet veren durum, değerlendirme sonuçlarının ya da yürürlüğe girişinin, sendika üyelerini de direkt ya da dolaylı yönde etkileyebilme ihtimalidir. Bu durum sürecin ilerleyen safhalarında bu kişilerin sistemin sağlığını etkileyici bariyerler kurmalarını önler ve sonradan çıkabilecek olası anlaşmazlıkların önünü tıkar.

➤ **Amacın açıkça ortaya konulması⁴⁵:**

Süreç yönetim komitesi, sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gitmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve

⁴⁴ Curtiss S. Peck, "360-degree feedback: how to avoid a disaster", [Free Newsletter](http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm) <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

⁴⁵ Curtiss S. Peck, "360-degree feedback: how to avoid a disaster", [Free Newsletter](http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm) <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

katılımcılara ulaşmasını sağlamalıdır. Ayrıca bu bilgilendirme yapılırken altı çizilmesi gereken nokta, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğuna dair bir taahhüdün olduğudur. Bazı şirketler, bu çok yönlü değerlendirmeleri kendi promosyon ve maaş değerlendirmelerinde yararlanmak amacıyla performans teftişleri olarak kullanmaktadır. 360 derece geribildirim sistemine geçiş yapan kurumların, özellikle ilk bir iki sene bundan kaçınmaları tavsiye edilir. Çünkü bu sisteme geçiş çoğu zaman, korku ve huzursuzlukla karşılanmıştır. Güvenin sağlanması ve bu gereksiz korkunun tamamen atılması bir iki seneyi bulabilmektedir.

➤ **Projeye üst mercilerin destek vereceğinin garantilenmesini sağlamak⁴⁶:**

Proje hayata geçirilirken, sponsor olan ya da destek veren birkaç üst düzey yönetici varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir. Özellikle üstün değeri değerlendirdiği 360 derece geribildirim sisteminde bu desteği sağlamak başta zor gibi görünebilir. Sonuç olarak; ego, özellikle başta oynayanların egosu, kırılabilir bir olgudur. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişi, sistemin karşısında duracaktır. Bu rahatsızlığın, uygulamanın başında çıkmayıp sonraki evrelerde kendini gösterme riski gözden kaçırılmamalıdır. Şirketin ne kadar büyük olduğu, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, tecrübeleri bir fark yaratmayacaktır. 360 derece geribildirim sistemini hayata geçirmek isteyenler, beklenmedik durumlar için bile plan yapmak durumundadırlar. Üst mercilerde ne kadar çok destekçi olursa, sürecin sendelemesi ya da bariyerlerle karşılaşması o kadar az ihtimal dâhilinde olacaktır.

Ancak, sürecin uzun bir süreç olduğunu unutmamak, dolayısıyla desteği sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. Bundan birkaç sene sonrasında, yeni yetişecek yönetici kadrosunun da güvenini kazanmak

⁴⁶ Curtiss S. Peck, "360-degree feedback: how to avoid a disaster", [Free Newsletter](http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm) <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

yerinde bir hareket olacaktır. Böylece ileride süreç hakkında yönetimden doğması olası sorunların önüne geçilmiş olur.

➤ **Ana becerilerin açıkça ve yanlış anlaşılmaya meydan verilmeden tanımlanması**

Amacın açıkça ortaya konduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Değerlendirilecek her gruba ayrı değerlendirme yapılması sakıncalıdır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından doğru olmayan bir yaklaşımdır.

➤ **Yönetici, değerlendirici ve danışmanların tabi tutulacağı eğitimler⁴⁷:**

360 derece geribildirim tam başarı sağlanabilmesi için, her katılımcının tabi tutulacağı eğitimler konusunda titiz davranmak gerekir. Yöneticilerin eğitiminde esas alınması gereken kural, bu kişilerin süreç içinde rollerinin iyice anlaşılmasını sağlamaktır. Kendilerini, gelecek direkt raporları tartışmaya ve bunları değerlendirmeye hazırlamaları gerekmektedir. Akıl hocalığı yapmaya, motive etmeye ve performansı düşüren ya da performansın önünde engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmaya ya da etkisiz hale getirmeye hazırlıklı olmalılardır.

Değerlendiriciler, geribildirim sistemini nasıl tamamladıklarını, dürüstlüklerinin ne derece önemli olduğunu ve envanteri tamamlamak için onlara neden ve ne şekilde ihtiyaç duyulduğunu iyice anlamak zorundadırlar. Ayrıca oylamaları ve değerlendirmelerinin gizli kaldığı kendilerine üstüne basılarak ifade edilmelidir. Bu durum, kendi statüsündeki tek isim olan yöneticileri ve amirleri kapsamamaktadır.

⁴⁷ Curtiss S. Peck, "360-degree feedback: how to avoid a disaster", [Free Newsletter](http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm) <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

Projeye katılan diğer bireyler de projenin ciddiyetinden haberdar edilmeli, gerekirse kendilerine eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmelidir. Danışman olarak kabul edilen kişiler genelde insan kaynakları departmanlarından seçilmektedir. Bazı şirketler, danışman olarak dışarıdan bu konuda uzman olan kişileri de görevlendirmeyi uygun görmektedir. Danışmanlar herkesin özeline saygı göstermek durumundadır. Danışmanlık seanslarında konuşulanlar; bazı rapor sonuçları ve bilgi alışverişleri hiçbir şekilde dışarıya sızdırılmamalıdır.

Sürecin devamını sağlayan bu üç kategoride yukarıda sıralanan noktalara önem verilirse, ileriki devrelerde bir sorun yaşanması imkânsız olmamakla beraber, çok az bir ihtimaldir.

➤ **Geribildirim sağlanması**

Geribildirim sağlanması, projedeki kilit noktayı oluşturmaktadır. Geribildirim sağlanmazsa, 360 derece geribildirim sisteminin başarısız olması işten değildir. Bunu sağlamanın çeşitli yolları mevcuttur. En ideal yol, her katılımcı için kendileriyle birebir ilgilenecek ve sonuçları birebir görüşmelerle değerlendirecek danışmanların atanmasıdır. Danışman, katılımcıyla birlikte performans değerlendirmesini yapar ve başlangıç için bir hareket planı oluşturur. Bu tür bir hizmet, hem katılımcıların 360 derece geribildirime daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar sistemin parçası olduklarını, 360 derece geribildirim sisteminin kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edecekler, süreç boyunca sistemi hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı tercih edeceklerdir.

➤ **Daimi gelişim ve değişimi sağlama⁴⁸:**

360 derece geribildirim sistemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan şirketlerin başarılı olabileceği bir sistemdir. Şirket içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu

⁴⁸ Curtiss S. Peck, "360-degree feedback: how to avoid a disaster", [Free Newsletter](http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm) <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

sorunların adını koymaya yardımcı olur. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, şirket içi ve şirket dışındaki dinamikleri takip etmesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Zamanı yakalayamayan bir süreç yönetim komitesi, 360 derece geribildirim sistemini başarısızlıktan kurtaramaz.

Sonuç olarak: Tüm dünyadaki örneklere genel olarak baktığımızda, klasik değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesinden birdenbire 360 derece geribildirime geçişin zaman zaman sancılı olduğunu görmekteyiz. Özellikle değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini, yeni sisteme geçişi ne derece kabul edeceklerini önceden kestirmek ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. Bu tip zorlukların sonradan meydana gelmesini önlemek için yapılması gerekenler şunlardır:

Tüm katılımcıların konuyla ilgili çok iyi bilgilendirilmesi ve motive edilmesi

Eğitim seviyesi ve motivasyonu en iyi durumda olan departmanı ya da departmanların pilot uygulamalar için seçilmesi

Geçiş sürecinde tüm bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması (bu durumu 360 yerine 180 derece geribildirim olarak nitelendirebiliriz)

Başta değerlendirme sistemini tüm kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması olası problemlerin önüne geçmek için yapılması gereken başlıca olgulardır.

Halen birçok değişime kapalı kurum, kuruluş ve organizasyonda kullanılan sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, başka bir deyişle “amir değerlendirmesi”, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerini çözmekten çok uzak kalmaktadır. Bu duruma çözüm olarak öne sürülen ilave bir “aşağıdan yukarıya” değerlendirme sistemi de bekleneni karşılamayacak, hedeflenen gerçekçiliğe ulaşamayacaktır.

Günümüzde iş dünyasındaki rekabette öne çıkabilmenin ve başarıya ulaşabilmenin, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten, dinamik bir yapıya sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen şirketler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu gelecekte, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadır. 1 “İnsan”ı ön plana çıkartan 360 derece geribildirim sistemi, gelecekte başarılar imza atmayı hedefleyen, rakiplerine göre fark yaratabilecek olan organizasyonlar tarafından tercih edilen bir değerlendirme sistemidir. 360 derece geribildirim sistemi, bahsettiğimiz noktalar konusunda titiz bir çalışmaya gidilirse, şirketleri ve organizasyonları gelecekte başarıya taşıyacak anahtar sistem olarak kabul edilmektedir.

1.9. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde açıklanan değerlendirme yöntemleri Tablo 1.1'de çeşitli boyutları açısından karşılaştırılmaktadır.

	Gelenekse I Değ. Skalası	Sıralama	Dav. Bek. Skalası	Dav. Gözl. Skalası	Hedefe Göre Yönetim
Değerlendirmelerin Doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personelin kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta / Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta / Yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta / Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük / Orta	Düşük / Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük / Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerde gereken beceri	Düşük	Düşük / Orta	Orta	Orta	Yüksek

Tablo 1. 1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması⁴⁹

⁴⁹ Türker, Sicil..., s.3-13

Tablodan, her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunduğu görülmektedir. İşletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermelidirler.

Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasından ve birbirleri ile çelişen amaçlardan da kaynaklanan pek çok sorunun bilincinde olan işletmeler, uygulamalarında bu sorunlara önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır.

1.10. Potansiyelin Değerlendirilmesi

Uygulamada, potansiyelin değerlendirilmesi, şu iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan biri, yükseltilmeye yeterliliği olan personelin belirlenmesi, diğeri de, örgütün ve kendilerinin yararına olmak üzere, yerinde istihdamı gerçekleştirmek amacıyla yeteneklerinden en etkili olarak nerede yararlanılacağına karar verebilmek için personelin genel potansiyelinin belirlenmesidir. Potansiyel göstergeleri⁵⁰:

- Gerçeklik duygusu
- Hayal gücü/yaratıcılık
- Analiz gücü
- Ufuk genişliği (Vizyon sahibi olma)
- İkna edicilik
- Başkalarının duygularını paylaşma (Empati)
- Yargı
- Esneklik
- Kişisel gayret olarak sıralanabilir.

⁵⁰ Philip Tom, "Appraising Performance for Results", Berkshire; Mc Graw Hill, 1990 ss. 108-109

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR, YAPILAN HATALAR VE SİCİL DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. 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 sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Birçok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğar. Performans değerlendirmelerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çok kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar. Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır. Şimdi, performans değerlendirmelerini planlarken ve gerçekleştirirken sık sık karşılaşılan bazı sorunlar açıklanacaktır.

2.1.1. Ölçüt Sorunu⁵¹

Ölçüt, üstün astın performansını ölçmede kullanacağı performans standartlarıdır. Bu değerlendirme yönteminin en zayıf yanını oluşturmaktadır. Çünkü bir performans değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da, ancak değerlendirilecek hususların ölçülebilir, ya da gözlenebilir olması ile mümkündür. Fakat kişisel niteliklere ağırlık veren değerlendirme yöntemlerinde ölçütlerin büyük çoğunluğunun öznel(sübjektif) olması kaçınılmazdır. Yapılan işle doğrudan ilişkisi olmayan ağırbaşlılık, güvenilirlik, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, işe karşı tutum gibi öznel ölçütler, ister istemez

⁵¹ ⁵¹ Türker, Sicil Değerlendirme..., s.15

"değer biçme" unsurunun ağır bastığı ölçütlerdir. Ayrıca, kişisel niteliklere ağırlık veren değerlendirme yöntemlerinde, değerlendirmeyi yapanların bütün nitelikleri belirli bir ya da birkaç niteliğe ilişkin duygu ve düşüncelerin tesiri altında kalarak değerlendirildikleri görülmektedir. Personel değerlendirilmesinde sıfatlar yerine sayısal değerlere, matematiğe dayandırılması halinde gözlenebilir olaylara ağırlık verilmesi, üstün yansızlığa itilmesi, astların çeşitli nitelikleri arasındaki farkların bulunması birbirleriyle sağlıklı olarak karşılaştırılması mümkün olur.

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden, yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla 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, çalışanların işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır.

2.1.2. Müsamaha⁵²

Müsamaha ya da "değerlendirme enflasyonu", bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, iş görenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir. Ya da, iş görenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Müsamaha is performansının hoşla gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için doğru geri beslemenin önemini unuttur.

Müsamahanın tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder.

⁵² Türker, Sicil Değerlendirme..., s.16

Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar.

2.1.3. Hale Etkisi⁵³

Hale etkisi; yöneticinin bir elemanını, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Örneğin bir eleman araştırma projeleri için veri toplamakta çok başarılıysa, onun işin diğer alanlarında da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o elemanın aslında bu diğer alanlarda o kadar başarılı olmayabilir.

Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönünde öne çıkarılması "boynuz etkisi" diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz.

2.1.4 Objektif Olmama

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlendirmeleri, yapılan iş üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilebilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.

2.1.5. Önyargılar

Performans değerlendirmelerinde saptayıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de değerlendirmeye önyargıların karışmasıdır. Objektif olmayı başaramama sorununda da olduğu gibi, değerlendiricinin ön yargılara sahip

⁵³ Cascio, "Managing Human...", s.288

olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar. Bireysel önyargıların farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır.

2.1.6. Değerlendirilecek Hususlar Sorunu⁵⁴

Bireyin kişiliğinin mi, yoksa işteki başarı derecesinin mi değerlendirileceği sorundur. Geleneksel yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine büyük önem verirken, çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işte gösterdiği başarı derecesini ölçme eğilimindedir. Geleneksel yaklaşımın temelindeki varsayım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceğidir. Çağdaş yaklaşım ise, kişisel özellikleri değerlendirme, değerlendirmeden beklenen yararı sağlamada gerekli bir araç olmadığından, o kadar önemli değildir. Yeter ki kişi işinde başarılı olsun. Bu nedenle, çağdaş yaklaşım kişinin "ne olduğu" değil "ne yaptığı" ile ilgilenir. Kişinin karakteri değil başarısı gözlemlenir. Uygulamada, çoğu kez bu iki yaklaşımın karma biçimlerine rastlanır. Gelişmiş sistemler, çeşitli meslek ve iş kategorileri için geçerli olan performans değerlendirme ölçütlerini geliştirmeye çalışmışlardır. Böylece, öğretmen, doktor, daktilo ve polis memurlarının değerlendirilmesinde farklı ölçütler kullanılmaktadır. Öte yandan, bazı meslek dallarında kişilik faktörünün önemi küçümsenemez. Bu durum karşısında çağdaş yöntemler değerlendirmeyi mesleklere göre farklılaştırmakta, kişilik ölçümüne de akılcı ölçüler içinde yer vermektedir. Gerçekçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişilik faktörü bütünü ihmal edilmeksizin, ilgilinin işteki başarı derecesinin saptanmasına ağırlık vermek olabilir.

⁵⁴ Türker, Sicil Değerlendirme..., s.18

2.1.7. Değerlendirme Zamanı

Değerlendirme de, ölçüt kadar önemli bir sorun da, değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Uygulamada değerlendirme, işe yeni alınanların dışında, bütün personel için genellikle yılda bir defa yapılmaktadır. Buna göre, yılın belli bir ayında, geçmiş döneme ait bir değerlendirme yapılır. Türkiye ve Fransa buna örnektir. Bu değerlendirmede çoğu kez sadece belleğe dayanılır. Karşı görüşler, rutin ve belirli aralıklarla yapılan değerlendirme yerine, kişinin örgüt içerisindeki görevi, görevinin nitelikleri, amiri değiştiğinde değerlendirme yapılmasını savunmaktadır. Başarı gösteremeyen değerlendirilmemekte ve terfi imkânını kaybetmektedir. Diğer bir sorun ise bir ay gibi kısa bir sürede bütün personeli değerlendirme zorunda kalacak amir, diğer iş yükü nedeniyle de her bir personeli gereği gibi değerlendiremeyecek ve değerlendirmeden beklenen tüm yararları sağlanamayacaktır. Eleştiriler, değerlendirenlerin değerlendirmelerini, değerlendirecekleri kişiler için tutacakları ve onların sene içerisindeki başarılarını ve başarısızlıklarını gösterecek kayıtlara göre yapmaları gerektiğini ileri sürmektedir⁵⁵.

2.1.8. Değerlendirmeyi Kimin Yapacağı Sorunu⁵⁶

Yöneticilik görevi ile değerlendirme birbiriyle bütünleşmiştir. Değerlendirme, yöneticinin ayrılmaz bir parçasıdır. Uygulamada yalnızca yönetici ağırlıklı yöntemlere rağbet edilmektedir. Uygulamada bu görev, değerlendirilecek kişinin en yakın amiri ya da onunla birlikte üst amiri tarafından yapılmaktadır. Bu uygulamanın yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. Yararlı yönü, birinci derecedeki amirin değerlendirmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle, onu en iyi şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncalı yönü ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin başka bir anlatımla sübjektif unsurların etkisi altında kalabileceği korkusudur. Bu sakıncanın önlenmesi için, değerlendirmenin meslektaşlar, astlar ya da komiteler tarafından yapılması görüşleri ileri sürülmüştür. Karar verilirken, örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları göz önünde tutulmalıdır.

⁵⁵ Cascio, "Managing Human...", s.287

⁵⁶ Türker, Sicil Değerlendirme..., s.19

2.1.9. Değerlendirme Sonuçlarına İlişkin Sorunlar

Değerlendirme konusunda en çok tartışılan konulardan biri de, gizlilik açıklık sorunu olmuştur. Değerlendirme sonuçları ilgiliye aktarılmalı mı? Yoksa gizli mi tutulmalıdır? Eğer sonuçların ilgiliye aktarılması uygun görülürse, bunun yöntemi ne olmalıdır? Konu üzerinde yapılan araştırmalar, değerlendirilenlerin olumsuz değerlendirmelere sert tepki gösterdiklerini ve değerlendirmeyi yapanlara karşı saldırgan bir tutum ve davranış içine girebildiklerini göstermiştir⁵⁷. Bu tür tutum ve davranışlar nedeniyle, yöneticiler ya değerlendirme sonuçlarını gizli tutma eğilimi içerisinde girmişler ya da bu sorumluluklarını başkalarına aktarma yolunu seçmişlerdir. Oysa, değerlendirme sonuçlarının ilgililere amirleri tarafından bildirilmesinin çeşitli yararları vardır. Her şeyden önce ilgili kişi bu suretle durumunu açıkça öğrenmiş olur. Değerlendirme sonuçları konusunda değerlendirilenlere bilgi verilmedikçe, eksikleri, hataları ve yanlışları ortaya konulmadıkça, kişinin kendisini geliştirilmesi zorlaşır ve bu konuda değerlendirmeden beklenen yarar da engellenmiş olur. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının ilgililere bildirilmesi, amirleri, değerlendirme işini daha ciddiye almaya ve ifade ettikleri kanaatleri objektif vakıalara ve gözlenebilir olaylarla desteklemeye zorlar. Bu konuda işgören ve amiri arasında adil ve gerekli zaman aralıklarında geri besleme sağlanamaması aralarındaki güven duygusunun zayıflamasına neden olabilir⁵⁸.

2.2. Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Değerlendirme, personelin performans düzeyi, başarısı ve başarısızlığı hakkında genelde yöneticilerin gerçekleştirdiği bir yargıya varma işlemi olduğundan, değerlendirmede kimi yöneticilerin birtakım olumsuz tutumları da söz konusu olabilmektedir.

2.2.1. Değerlendirenlerin Hataları

Bu tutumların en çok bilinen nedenleri şöyle belirtilmektedir⁵⁹.

⁵⁷ Stahl O. Glenn, "Public Personnel Administration" New York; Harper and Row, 1971, s.194

⁵⁸, "Pay For Performance Decision Points", U.S. Merit Systems Protection Board Report, http://www.mspb.gov/studies/rpt_03_06_pay_for_performance/decision_points.htm

⁵⁹ Tom, "Appraising ...", s.3

Kendinden başkalarını değerlendirme sorumluluğunu üslenmede duyulan isteksizlik,

Değerlendirmenin, yöneticilerin üç aylık, altı aylık ya da yıllık envanter etkinlikleri gibi günlük görevlerinin doğal bir bölümü olması gerektiğinin kabul edilmemesi gerçeği,

Değerlendirmede başvurulması gerekli performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve becerilerden yoksunluk,

Personelin denetiminde olan ve olmayan hususları ayırt etmede gerekli olan becerinin eksikliği,

Personelin performansının olumlu ya da olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi ve/veya kabul edilmemesi,

Yöneticilerin düşündüklerini söyleme durumunda kaldıklarında personelin performansını tartışmaktan çekinmeleri,

2.2.2. Değerlendirilenlerin Hataları

Değerlendirilen personelin takındığı tutumları ise olumsuz yönde birtakım faktörler etkileyebilmektedir. Personelin tutumlarını etkileyen bu faktörler şunlardır.

Değerlendirme nedeni hakkında şüphe duyulması,

Adil biçimde değerlendirilmeme endişesi,

Öznel (Sübjektif) nitelikte değerlendirme ölçütleri kullanılması,

Performanstan çok kişilik nitelik ve özelliklerinin değerlendirilmesi.

2.3. Etkin Bir Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Değerlendirme sisteminde karşılaşılan birtakım sorunlar, genellikle, değerlendirmeye yaklaşımda verilen sisteme egemen olan felsefeyle yakından ilişkilidir. Doğal olarak, ayrıntılar, sistemden sisteme değişiklik göstermekle birlikte, genelde etkili bir değerlendirme sistemi için birtakım koşulların varlığı gereklidir. Bu koşullar şöyle belirtilebilir:

- Değerlendirme sistemi, örgütsel etkililiği artırmayı amaç edinmelidir.
- Değerlendirme sistemi kapsayıcı olmalıdır; yani sistem, performansın her yönünü, iş tecrübesine olan ihtiyacı, eğitimi yükseltmeyi ve haktanır bir ödüllendirmeyi gerçekleştirebilecek hükümler içermelidir.
- Değerlendirme sistemi, örgütün her düzeyinde aynı biçimde ve adil olarak uygulanmalıdır.
- Değerlendirme sistemi, amaçlar ve ön gerekler hakkında tüm personelin doğru bilgilenmesini ve sistemi adil nitelikli olarak kabul edilebilmesini sağlayacak bir anlatımda ayrıntılı biçimde yayımlanmalıdır.
- Sistem, örgütün personel birimi, eylemci birim yöneticileri ve asları arasında etkili bir işbirliği sağlayabilmeleri için biçimsel düzenlemelere dayandırılmalıdır.
- Değerlendirme sistemi, değerlendiricilerle personele arasında programlı açık ve yapıcı değerlendirme görüşmeleri için hükümler içermelidir.
- Sistem, imkânlar elverdiğinde gözden geçirmeye ilişkin hükümler içermelidir.
- Değerlendirme sistemi, etkili olabilmesi için gerekli yönetim ve insan ilişkileri alanlarındaki bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin olarak personel ve eylemci birimler yöneticilerinin eğitimi için de hükümler içermelidir⁶⁰.

Yöneticilere sağlanan eğitimi bir kenara bırakırsak, değerlendirme yeteneğine bağlı olarak ortak bir anlayış standardına ulaşmak kolay değildir. Daha da zoru değerlendirme sürecine ilişkin ortak bir isteklilik standardı geliştirmektir. Kişisel etki ve önyargıyı azaltmak ve uyumlu, kaliteli

⁶⁰ Tom, " **Appraising ...** ", s. 4

değerlendirme istiyorsak, özellikle bu gerekli olacaktır. Bir derecelendirmede bulunması gereken nitelikler⁶¹ şunlardır:

Geçerlilik : Seçilen derece, tümüyle iş performansının değerlendirilmede geçerli bir ölçümüdür?

Güvenilirlik : Yöneticinin yaptığı derecelendirme güvenilir mi? Aynı durumdaki başka bir yönetici aynı derecelendirmeyi yapar mıydı? (Herkes aynı derece verilmesi, standartların katılığı)

Adillik (hakkaniyet) : Derecelendirme adil midir? Personelin kontrolünün ötesindeki diğer koşulları da dikkate alıyor mu?

Sonuç olarak değerlendirme, personelin performansı, başarısı veya başarısızlığı üzerinde bir yargıya varmadır. Objektif, tarafsız, sayısal değerlere dayanan bir personel değerlendirmesi, personelin görevindeki yeterlilik düzeyini ortaya koyabilmek için gereklidir. Bu itibarla yeterlilik ilkesinin gereği olarak liyakat (yerlik) değerlendirmesi yapılması gerekir. Böyle bir değerlendirme ile personelin görevine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri, performansındaki eksiklik ve aksaklıklar ortaya konabilir. Böylece, personel, daha sonraki yılda performansını iyileştirme ve geliştirme olanağına kavuşmuş olur.

2.4. TSK'da Sicil Değerlendirme Sistemi

Türk Silâhlı Kuvvetlerinde performans değerlendirme işlemi sicil değerlendirme sistemi olarak adlandırılmaktadır.

2.4.1. Sicil Değerlendirme Sisteminin Öncesi⁶²

Türk Ordusunda sicil verme sisteminin hangi yöntemlerle nasıl uygulanmaya başlandığı konusunda kesin bir kayıt bulunmamaktadır. Ancak sicil vermenin Osmanlı İmparatorluğu zamanında uygulandığı bilinmekte olup buna en iyi örneklerden birisi, Ulu Önder Mustafa Kemal'in 2 nci Kolordu Komutanı Albay İsmet'e verdiği EK-I'de yer alan ayrılmış sicilidir.

⁶¹ Tom, "Appraising ...", s.104

⁶² Türker, Sicil Değerlendirme..., s.25

Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK)'nde görevli personelin terfilere; Cumhuriyet tarihinde ilk olarak 1926 yılında 863 Sayılı Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre terfi için kıdem ve ehliyet esas alınmıştır. 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. 863 Sayılı Kanun; 1942 yılına kadar çeşitli değişiklikler yapılarak uygulanmış ve 1942 yılında 4273 sayılı kanunla yeniden düzenlenmiştir. Bu kanun ile 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. Nitelikler ise; genel nitelikler ile her sınıf, rütbe ve makama uygun nitelikler şeklinde ayrılmıştır.

1950 yılında terfi sisteminde yapılan kanun değişikliği ile uyumlu olacak şekilde 1954 yılında Ordu Sicil Yönetmeliği de yenilenmiştir. Bu yönetmelikte her sınıf için kıt'a yerleri belirlenmiş ve terfide kıt'a görevi yapmış olma zorunluluğu getirilmiştir. Sicil üstleri tarafından verilen olumlu ve yüksek bir sicil nedeniyle üst rütbeye 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 Yönetmeliği; 1963 yılına kadar yapılan değişiklikleri ihtiva edecek şekilde 24 Aralık 1963 tarihinde yeniden yayımlanmıştır. 27 Temmuz 1967 tarihinde kabul edilen kanunla; batılı ülkelerin uygulamaları da dikkate alınarak, subay ve astsubayların mesleğe girişlerinden itibaren sınıflandırılması, eğitim ve terfilere, mali hükümleri, sosyal hakları ve taltiflerini kapsayacak şekilde yasalaşmıştır. Bu kanunla; yeterlilik grupları ve değerlendirme kurulları gibi yenilikler getirilmiş, ancak uygulanmamıştır. Müteakiben uygulanmayan bölümleri çıkartılmak suretiyle kanun son şeklini

almış ve 1968 yılında bu kanuna uygun olarak hazırlanan sicil yönetmeliği yayımlanmıştır⁶³.

1998 yılına kadar uygulanan sicil sisteminde, personelin almış olduğu sicillerdeki normal olmayan azalma ve yükselmeler ile bazı sicil üstlerinin devamlı düşük veya yüksek not takdir etmelerine müdahale edilememiştir. Ayrıca, mevcut sicil sistemi, değerlendirme özellikleri yönü ile personelin terfi, atama, herhangi bir kritik görev yerine seçim gibi konularda yeterince ayırt edici olamamış ve tam olarak ihtiyacı karşılayamamıştır.

Sistemin temelini oluşturan subay ve astsubay sicil yönetmelikleri 1972 yılında yürürlüğe girmiş, 1989 yılına kadar sicil belgesinde mevcut 20 nitelik, 10 niteliğe düşürülerek 1998 yılına kadar değişmeden hizmet vermiştir.

Mevcut sistemin yürürlükte olduğu 26 yıllık süre içinde, bilgi çağının gereği olarak büyük değişimler yaşanmış, TSK'lerinde de bu değişimlere uygun olarak her alanda önemli atılımlar gerçekleştirilmiştir. Sicil sistemindeki aksaklıkları gidermek ve personelin daha hassas ve objektif olarak değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, yeni bir sisteme ihtiyaç duyulmuştur.

Bu yönetmeliğe yapılan Terfide Baraj Sistemi ile ilgili değişikliğin Anayasa Mahkemesi tarafından 31 Aralık 1992 tarihinde iptal edilmesi ile 1998 Sicil Döneminde uygulanmaya başlanılan ve Terfide Kadro Esasına temel teşkil eden Sicil Yönetmeliği çalışmalarına başlanmıştır.

2.4.2. Yürürlükteki Sicil ve Değerlendirme Sistemi

Yeni sicil sistemi; Türk insanının özellikleri de dikkate alınarak davranış bilimcilerin, istatistikçilerin, yönetim bilimcilerin, Kuvvet Komutanlıklarındaki işlem şubesi personelinin katkıları ile Genelkurmay Başkanlığı koordinatörlüğünde Ekim 1995 tarihinde başlatılan ve yaklaşık 3 yıl süren çalışmalar sonucunda bugünkü şeklini almış, gerekli bilgisayar programları hazırlanmış ve ihtiyaç duyulan modern cihazlar alınmıştır.

⁶³ Türker, Sicil Değerlendirme..., s.25

Personel sistemi modernizasyon faaliyetlerinin en önemlilerinden biri olan “yeni sicil sistemi” bilimsel veri tabanına dayanmakta olup, 1913 yılından bugüne kadar farklı şekillerde uygulanan sicil sistemleri ile gelişmiş Avrupa ülkeleri, Amerika Birleşik Devletleri, üst düzey kamu görevlileri ve bazı büyük özel şirket uygulamalarının yararlı bölümlerini kapsamaktadır.

Yeni sicil sistemi ile ilgili personel kanununda ve sicil yönetmeliklerinde yapılan yasal düzenlemeler 31 Ağustos 1998 tarihinden geçerli olarak 27-28 Aralık 1998 tarihlerinde resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ayrıca, yedek subaylar için yeni sicil formu öngörülmediğinden notlu sicil belgeleri kullanılmaktadır.

Mevcut sistemin geçmiş yıllarda uygulanan sicil sistemlerine göre en büyük özelliği, geri besleme imkânı vermesidir. Sicil belgelerinde subayın değerlendirilmesini sağlayacak nitelikler ve bu niteliklerin subayda bulunma derecesini ölçmeye imkân veren kıstaslar bulunmaktadır. Sicil üstleri not takdiri yapmamakta, niteliklerin subayda bulunma derecesini, niteliğe ait kıstaslardan birisini işaretlemek suretiyle belirlemektedirler. Eski sicil sisteminde görülen aksaklıkları gidermek amacıyla başlatılan çalışmalar sonucunda getirilen yenilikler şunlardır⁶⁴.

2.4.2.1. Anket Tipi Sicil Verme ve Sicil Üstlerine Elastikiyet Sağlanması

Sicil belgesindeki niteliklere not verme uygulaması kaldırılmıştır. Bunun yerine birinci sicil üstleri yeni tip sicil belgesindeki niteliklere kanaatlerini işaretlemek suretiyle esas değerlendirmeyi yapacaktır. İkinci sicil üstü ise birinci sicil üstünün değerlendirmesine katılıyor ise sadece sicil belgesinin , “katılıyorum” hanesine işaret koyarak belgeyi imzalayacak ayrıca kendisine ait bölümdeki nitelikleri işaretlemeyecektir. Birinci sicil üstünün değerlendirmesine katılmıyor ise sadece katılmadığı nitelikleri işaretleyecek, diğer nitelikleri işaretlemeyecektir. Üçüncü sicil üstü ise, eskiden olduğu gibi ihtiyari olarak sicil verebilecektir. Sicil belgeleri Kuvvet Komutanlıklarında 100 tam puan üzerinden optik okuyucularda nota tahvil edilecektir.

⁶⁴ Genelkurmay Başkanlığı Personel Başkanlığı, Yeni Sicil Sisteminin Tanıtılması El Kitabı, 1999

2.4.2.2. Nitelik Sayıları Farklı Sicil Belgelerinin Düzenlenmesi

General/amiral, teğmen-albay ve astsubaylar için ayrı ayrı düzenlenen anket tipi sicil formu, general/amiraller için 28, teğmen-albay için 43, astsubaylar için 40 niteliği içermektedir. Yeni tip sicil belgesinde kişi özellikleri 3 bölüme ayrılmıştır.

2.4.2.2.1. Temel Nitelikler:

Bu bölüm, her subayda mutlaka olması gerektiği değerlendirilen nitelikleri ihtiva etmekte olup, nota tahvil edilmemektedir. Bu niteliklerde zafiyet görülmesi halinde yapılacak inceleme ve takibi müteakip personelin, Türk Silahlı Kuvvetlerinden disiplinsizlik ve ahlaki durum nedeniyle ayrılması sağlanmaktadır. General/amiral sicil belgesinde yer almayan bu bölümde subaylarda ve astsubaylarda üç nitelik mevcuttur.

2.4.2.2.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri:

Bu bölümde, her subayda değişik derecelerde bulunan genel nitelikleri ile subay/astsubayın bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek görev icra nitelikleri yer almaktadır. Bu nitelikler, nota tahvil edilmek suretiyle subayın kendi emsalleri içinde ayırt edilmesine imkân sağlanmaktadır. Generaller/amirallerde 26, subaylarda 34, astsubaylarda 31 nitelik mevcuttur.

2.4.2.2.3. Özel ve Ayırt Edici Nitelikler Bölümü:

Bu bölümde, her subay/astsubayda bulunan değişik özellikler değerlendirilir ve subay/astsubayın müteakip safahatında ve görevlendirmelerinde diğer niteliklerle birlikte dikkate alınmaktadır. Bu bölümdeki nitelikler; Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığınca tespit edilecek esaslar doğrultusunda seçim ve atamalara yönelik olarak değerlendirilmekte; ancak sicil notunun, nota tahvil edilmesinde dikkate alınmamaktadır. Generaller/amirallerde 2, subay ve astsubaylarda 6 nitelik mevcuttur.

2.4.2.3. Sicil Üstlerinin Yetkilerinin Dengelenmesi

Personelin son yıl aldığı sicil notunun, sicil alma eğiliminden fazla veya düşük olması halinde bu sicil, sicil değerlendirme ve denetleme kurulunca incelenmektedir. Buna göre; Kuvvet Komutanlıklarında otomasyonun da yardımıyla normal olmayan sapmalar tespit edilerek nedenleri araştırılacak ve

keyfi veya hissi sicil verdiği tespit edilen sicil üstleri bir daha veya belli bir süre sicil üstü konumuna getirilmeyecek görevlere atanabilecektir. Özetle, sicil üstlerinin verdikleri sicillerden gerçek anlamda sorumlu olmaları sağlanacaktır.

2.4.2.4. Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulu

Kuvvet Personel Başkanlığı bünyesinde kurulacak olan Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulu daha ziyade kontrol ağırlıklı olarak görev yapacaktır. Bu kurul, kasıtlı veya keyfi verilmiş sicilleri inceleyecek ve subjektif olarak değerlendirildiği tespit edilen sicilleri Kuvvet Komutanının onayı ile iptal edebilecektir. Kurulun, not takdir etme yetkisi bulunmayacak ancak, görevlerin icrasında adaletli bir kontrol ve denetim sistemi sağlanması esas alınacaktır.

2.4.2.5. Geri Besleme Sistemi İhdası

Yeni sicil sisteminin getirdiği önemli bir değişiklikte geri beslemeye önem ve yer vermesidir. Geri besleme; Kuvvet Komutanlıklarınca personele, eğitim ve yetiştirme sistemine, amiri tarafından da personelin bizzat kendisine yapılmaktadır. Böylece, eksik görülen hususlar eğitim merkezleri ve okulların müfredat programlarına konmak ve eksik konulara ilişkin konferanslar düzenlenmek suretiyle geri besleme yapılacaktır. Ayrıca, kıdem sıraları her yıl alınan sicil notlarına göre otomasyondan istifade ile yeniden tespit edilip yayımlanacaktır.

2.4.2.6. Yarı Açık Sicil Sistemi

Yarı açık sicil sisteminde birinci sicil üstü, personelin görev performansını belirleyen niteliklere ilişkin değerlendirmelerini sicil alan personele tebellüğ belgesi ile tebliğ edecek, böylece personele göreve yönelik noksanlıklarını düzeltmesi için imkan sağlanacaktır. Şimdilik sadece şahsın gelişmesini sağlayabilecek görev bilgisi, görev sorumluluğu, görevine hâkimiyeti ve görevini yerine getirme durumu olmak üzere dört niteliğin açık olarak verilmesi uygun mütalaa edilmiştir.

2.4.2.7. Çabukluk Sağlayan Otomasyona Geçilmesi

Sicil belgeleri Personel Başkanlığında optik okuyucular tarafından çok kısa sürede nota tahvil edilerek personelin o yıl ki sicil notu belirlenecek ve büyük ölçüde zamandan tasarruf edilecektir. Optik okuyucularla teknik olarak bir günde 6-7 bin personelin sicilleri okunabilmekte böylece tüm personelin sicilleri çok kısa sürede değerlendirilebilmektedir

2.4.2.8. Üsteğmen ve Başçavuşlara Birinci Sicil Üstü Olma İmkânı Sağlanması

Subaylarda; 1 nci sicil üstlerinin en az yüzbaşı olma şartı üsteğmen rütbesine çekilmiştir. Astsubaylarda; komutan, müdür, amir, atölye şefi ve benzeri kadro yerlerine asaleten, Askerlik Şube Başkanlıklarına vekâleten atanan, başçavuş ve daha üst rütbelerdeki astsubaylara birinci sicil üstü olma imkânı sağlanmıştır.

2.4.2.9. Yeterlilik Derecesinde Geriye Azami Gidişin Sağlanması

Bir üst rütbeye terfide geriye doğru mümkün olduğunca gidilerek, personelin esas kıt'a performansını gösterdiği, maddi ve manevi sorumluluk üstlendiği üsteğmen ve yüzbaşılık gibi rütbelerdeki başarı ve başarısızlıkları da dikkate alınarak geçmişiyle bir bütün olarak değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Buna göre yeterlik sıralaması; teğmenler için teğmenlikte, üsteğmenler için teğmenlik ve üsteğmenlikte, yüzbaşı- albaylar için üsteğmenliğe nasıptan itibaren alınan geçerli sicil notlarının ortalamasına göre her yıl belirlenmektedir.

2.4.2.10. Sicil Üst Defterlerinin Kaldırılması

Sicil üst defterlerinin doldurulması uygulamasının kaldırılarak bunun yerine, onaylı sicil formu fotokopisi veya sureti kullanılacaktır. Bu uygulama, idari bir zorluğu ortadan kaldırmayı hedeflemiştir. Böylece sicil üstleri, bir personel için hem form üzerine hem de deftere olmak üzere iki kez sicil doldurmamış olacaklardır.

2.4.2.11. Birinci Derece Akrabaların Sicil Düzenleyememesi

Sicil üstleri birlikte çalıştıkları personel ile aralarında akrabalık veya kan bağı bulunması durumunda hissi davranabileceklerinden sicil düzenleyemeyeceklerdir. (eş, baba, erkek ve kız çocukları, erkek ve kız kardeşler, damat ve gelinler vb.) Bu durumda sicil düzenlemeye yetkili sicil üstleri, kuruluş bağlantısı esasına göre bir üst görev yerinde bulunan sicil üstleri olacaktır.

2.4.2.12. Personelin Kademe İlerlemesinin Kuvvet Komutanlıklarında Tespit Edilmesi

Sicil üstlerinin değerlendirmeleri Kuvvet Komutanlıklarında nota tahvil edildiğinden sicil alan personelin kademe ilerlemesi durumu da Kuvvet

Personel Başkanlığınca belirlenecektir. Kuvvet Personel Başkanlığı kademe ilerlemesi yapamayan personel listesini tugay (Deniz ve Hava Kuvvetleri Komutanlıklarında muadili) eşiti birlik seviyesinde yayımlayacak ve 3 ncü sicil amirleri bu listede bulunmayan personelin kademe ilerleme onay çizelgelerini hazırlayarak onaylayacaklardır.

2.4.2.13. Kılavuzla Tanım Birliği Sağlanması

Sicil belgesinde yer alan niteliklerle ilgili tanım birliğini sağlamak amacıyla; her bir niteliğin tanım ve standartlarını içeren bir "sicil belgesi düzenleme kılavuzu" hazırlanmıştır. Sicil üstleri bu kılavuzda yer alan tanım ve standartları okumadan sicil belgelerini doldurmayacaklardır.

2.4.3. Yabancı Ülkelerde Uygulanan Değerlendirme Sistemlerinin İncelenmesi

TSK bünyesinde uygulanan sicil sisteminin diğer ülkelerdeki sicil sistemleri ile kıyaslanarak durumunun daha anlaşılır şekilde ortaya konulabilmesi ve diğer ülkelerdeki uygulamalardan alınabilecek hususların belirlenebilmesi amacıyla bazı ülkelerin sicil değerlendirme sistemleri de incelenmiştir.

2.4.3.1. Amerika Birleşik Devletleri (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 bir yöntem" olarak tanımlanmaktadır⁶⁵. ABD'de uygulanmakta olan sicil sistemine ilişkin özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür⁶⁶:

ABD sicil sisteminde not toplamı yoktur. Kanaat esas alınmıştır. Rütbelerde kıdem sıralaması mevcut değildir. Personelin sicil notu ve ortalaması yoktur. Muharip, yardımcı sınıf, kıt'a ve karargâhta çalışanlar ve

⁶⁵ ABD Subay Değerlendirme Rapor Sistemi "Özetle", Kara Kuvvetleri Karargâhı, Ankara, Haziran 1979, s.3

⁶⁶ Genelkurmay Başkanlığı Personel Başkanlığı, 'ABD Mobil Eğitim Timinin K.K. İstihbarat Okulunda Verdiği Seminerin Notları, Nisan 2000.

general/amiraller dâhil tüm rütbeler için tek form kullanılmaktadır. Verilen tüm siciller oluşturulan üç değişik kurulda değerlendirilmektedir. Bu kurullar şunlardır:

- Muharip Sınıf Kurulu
- Özel Branşlar Kurulu (Hukuk, Din işleri, Tıp, Diş Hekimleri)
- Teknik Subaylar Kurulu

Terfi esnasında temel olarak yukarıda açıklanan üç sınıfta değerlendirme ayrı ayrı yapılmaktadır. Değerlendirme formları, terfi komitesi için bir araçtır. ABD Silâhlı Kuvvetleri sicil sisteminin genel özellikleri şunlardır:

- Siciller açık olarak yılda bir kez verilmekte ve kişiye tebliğ edilmektedir. Verilen sicillere itiraz etmek mümkün olmakla birlikte bu zor bir süreç olup en az iki şahide ve kanıta ihtiyaç duyulmaktadır.
- Siciller, terfi için önemli olup, üst kademelere gelecekleri belirlemek amacıyla, kişinin performansını değerlendirmektedir.
- Üç amir sicil vermekte olup, ikinci amirin sicil vermesi zorunlu değildir. Üçüncü amirin sicili en önemli ve ağırlıklı olanıdır. Üçüncü amir personelin potansiyelini de belirtmek zorundadır. Personelin üst komuta kademelerine gelip gelmeyeceğini belirtmek için önemlidir. Amir bu konuda kanaatlerini yazmaktadır.
- Sicil veren personelin değeri de terfi komitelerinde görüşülmektedir. Terfilerde dikkate alınmakta ve komisyonda tartışılmaktadır. Bunun için her sicil amirinin kim olduğu ve profili de o birlikten gelen dosyalarla birlikte bulunmaktadır.
- Personelin fiziki kabiliyeti de ölçülerek değerlendirilmesinde önemli bir etken olarak dosyasına konulmakta; fiziki kabiliyeti uygun olmayan ordudan ayrılmak zorunda kalmaktadır.

- Değerlendirmede en önemli husus, personelin askeri niteliklere ve değerlere sahip olup olmadığı, görevdeki başarısıdır. Örnek olarak; alkollü araç kullanan bir asker, diğer niteliklerine (öğrenimdeki başarısına vb.) bakılmadan ordudan atılabilmektedir.
- Atamanın niteliği önemlidir. Muharip birliklere, zor görevlere atanma çok önemlidir ve terfi şansını çok etkilemektedir⁶⁷.

Bu sistemin mevcut problemlerinden en önemlisi, her amirin astına iyi sicil verme eğiliminde olmasıdır. Bu durum amirlerin beraber çalıştığı kişilerin yükselmesini istemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda değerlendirme kurullarında hangi amirin ifadeleri daha etkileyici ise ona bakmak gibi durum ortaya çıkar. Bunu önlemek için ABD Sicil Sistemine birliğindeki personeli sıralama zorunluluğu getirilmiştir. Örnek olarak; birlikte 10 kişi var ise 1 den 10'a kadar sıralanır. Komutanlar böylece astları hakkında bir karar vermek, sıralama yapmak zorunda bırakılır. Bir birlikteki personeli sıralamanın mahzurları da bulunmaktadır. Diğer birlikteki daha iyi personel ile mukayese sıkıntısı ortaya çıkmakla birlikte, zamanla bunların değişimi herkesin farklı birliklerde çalışması ile uzun zaman sürecinde bir adalet oluşacağı düşünülmektedir.

2.4.3.2. İngiltere Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

İngiliz sicil sisteminde bir subayın değerlendirilmesinde genellikle o subayın bulunduğu sınıf ele alınmaktadır. Sistemin genel özellikleri şunlardır:

- Mezuniyet sonrası gruplara ayrılan subaylar mümkün olduğu mertebede aynı sicil amirleri ile çalıştırılmaktadır. Bu sicil amirlerine mukayese yapma imkânını sağlamaktadır.
- Teğmenler otomatikman üsteğmenliğe yükselmektedir. Üsteğmenler 6 yıl sonra Kıt'a Komutanlıklarınca düzenlenen sözlü sınav neticesine göre terfi etmektedir. Teri edemeyen subaylar için Savunma Bakanlığı yeniden sınav yapmaktadır. Başarısız olanların ordu ile ilişkisi kesilmektedir.

⁶⁷ ABD'nin Ankara Silahlı Kuvvetler Ataşesi ile yapılan mülakat, Aralık 2005

- Yüzbaşılar 32-34 yaş grubunda Kuvvet Komutanlıklarınca hazırlanan öncelik sırasına göre seçim komitesi tarafından sınava tabi tutulmaktadır. 34 yaşına kadar terfi edemeyenler 16 yıllık hizmet sonunda emekliye ayrılmaktadırlar.
- Binbaşı -Albayların üst rütbeye yükselmeleri grupların her birinde belirlenmiş oranlara göre yapılan sınavlar ve sicil değerlendirmeleri sonucu seçim komitesince belirlenen sıra üzerinden yapılmaktadır.
- Sicil belgesinde bulunan 11 nitelik “Çok İyi – Zayıf” arasında beş ölçüt ile değerlendirilmektedir. Nitelik hakkında varsa görüş yazılmaktadır. Belirtilen değerlendirmelerden sonra subayın durumu;

Mümtaz
Mükemmel
Çok İyi
İyi
Yeterli
Zayıf olarak belirtilmektedir.

Terfi için aşağıdaki kanaatlerden birisi işaretlenmek zorundadır;

Derhal terfi ettirilmelidir.

Sırası geldiğinde terfi ettirilmelidir.

Terfi ettirilmemelidir.

- Değerlendirme dört amir tarafından yapılmakta olup 2 nci, 3 ncü ve 4 ncü amirler 1 nci amir ile aynı kanaatte olup olmadığını açıklamakta ve mütalaalarını yazmaktadırlar.
- Not verme usulü yerine kanaat esas alınmıştır ve bütün rütbe ve sınıflar için tek bir form kullanılmaktadır. Siciller yılda bir kez açık olarak düzenlenmekte ve sicil kurullarına gitmektedir.

2.4.3.3. Almanya Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi⁶⁸

Alman Silahlı Kuvvetlerinde personel iki yılda bir defa, amirleri tarafından notla değerlendirilmektedir. Değerlendirmede 27 adet niteliğe 1 ile 9 arasında not verilmekte ancak not toplamı alınmamaktadır. Ayrıca mütalaa yazılan ilave özellikler bulunmaktadır. Siciller açık olarak iki amir tarafından verilmektedir.

⁶⁸ Türker, Sicil Değerlendirme..., s.34

Tüm personel için tek form kullanılmakta olup, Değerlendirme Kurulları bulunmaktadır. Terfide kadro esası uygulanmakta olup, sicil üstünden "üstün yeterlilik notu" almak gerekmektedir. Subaylar yüzbaşı rütbesinde sınava tabi tutulmakta ve bu sınavın sonucuna göre terfi sırasına girmektedir.

2.4.3.4. Fransa Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

Sicil sistemi; subayın tüm davranış ve yeteneklerini kapsayacak şekilde düzenlenmekte olup, subayın terfi sırasında, yakın gelecekte atanacağı görev yerini tespit ve mesleki yönetimi düzenlemeye ihtiyaç duyulduğunda, Kuvvet Komutanlığınca dikkate alınmaktadır. Genel olarak her yıl tanzim edilmektedir.

Kişisel değerlendirme için 18, mesleki değerlendirme için 7 olmak üzere toplam 25 nitelik bulunmaktadır. Değerlendirme dört amir tarafından yapılmakta olup, birinci amir mükemmel, çok iyi, iyi, orta ve zayıf gibi kanaatler belirtmektedir. Birinci amir personelin gelecekte çalışma isteğini ve terfiye esas değer sıralamasını yapmaktadır. Not toplamı bulunmamakta olup; açık olarak verilen sicillerde kanaat esas alınmıştır. Tüm personel için tek bir form kullanılmaktadır.

2.4.3.5. İtalyan Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

Sicil ve değerlendirme sistemine bağlı olarak terfi sisteminde, mesleki bilgi derecesi rol oynar. Üsteğmenlikten itibaren meslek programında belirtilen kursların tamamlanması şarttır. Teğmen, üsteğmen ve binbaşılar kıdemlerine göre; yüzbaşı, yarbay, albay ve general/amiraller seçilmek suretiyle terfi ettirilirlir. Terfide kadro esası mevcuttur. Üsteğmenler, yüzbaşılığa terfi ederken sınavdan geçerler. Sistem içinde Değerlendirme Kurulu ve Üstün Başarı Kıdemi uygulaması mevcuttur.

2.4.3.6. Yunanistan Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi

Sicil ve terfi sisteminde kadro esası mevcuttur. Mesleki nitelik ve bilgilere önem verilmiş, rütbe bekleme süreleri ve yaş hadleri belirlenmiştir. Teğmen ve üsteğmenlerin üst rütbeye kıdem usulü ile; yüzbaşı, binbaşı ve yarbayların hem kıdem hem de seçim usulü terfileri esas alınmıştır. Subayların terfileri Kuvvet Değerlendirme Kurullarınca, General/amiral terfilerinin ise Yüksek Askeri Kurul'ca yapılması öngörülmüştür.

2.4.3.7. Rusya Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi⁶⁹

Her Askeri Bölge Komutanlığı emrinde oluşturulan sicil komisyonları tarafından bölge içindeki personel görülebilecek şekilde tüm birlikler denetlenmektedir. Bu denetlemeler aynı zamanda birlik komutanlarının bir sonraki görevlerine atanmalarında büyük önem taşımaktadır. Sicil Komisyonları personele not vermemekte genel olarak kanaat vermektedir. Terfide kadro esaslı mevcut olup aynı zamanda her bir rütbe için asgari bekleme süreleri de bulunmaktadır.

2.4.3.8 İncelenen Yabancı Ülkelerin Sicil Sistemlerinin Genel Değerlendirmesi

İncelenen yabancı ülkelerin sicil sistemlerinin genel özellikleri şunlardır:

Her devlet; kendi özelliklerine göre, değişik sistemler ve nitelikler kullanılmasına rağmen subaylarının değer sıralamasını yapmaktadır.

Ayrıntılı değerlendirme genel olarak 1nci amir tarafından yapılmaktadır.

Subayların terfi edip edemeyeceği ile ilgili kanaat özellikle belirtilmektedir. Niteliklere ağırlıklı not verme sistemi kullanılmamakta ve not toplamı bulunmamaktadır. Siciller açık olarak verilmektedir.

Genelde tüm personel için aynı form kullanılmaktadır.

Sicil Değerlendirme Kurulları oluşturulmuş olup, personelin sicili ve sicil sıralaması bu kurullar tarafından tespit edilmektedir.

Bazı ülkelerde belirli rütbeler için yazılı sınav uygulaması yapılmaktadır.

⁶⁹ Moskova Hava Ataşesi Kur.Alb.Sadık Yenal'dan alınan bilgi, Eylül 2005

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TSK SİCİL SİSTEMİ İLE İLGİLİ BULGULAR

3.1 TSK SİCİL SİSTEMİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin personel yönünden öncelikli beklentisi; meslek kültürü gelişmiş, sürekli öğrenen, kendini hizmete adanmış, çevresine pozitif enerji yayan, çevresindekilere inanan ve güvenen, dengeli bir yaşam sürdüren, cesur, çevresindeki değişimi hızlandıran, fiziksel, zihinsel ve ruhsal yönden yeterli olan, bu konuda kendini geliştirme gayreti içerisinde, doğru ve süratli karar verebilen ve kararlarını hızla uygulamaya koyan, takip, kontrol ve koordine yeteneğine sahip liderler yetiştirmektir.

Mevcut Sicil Sistemi, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak açıklanan Personel Değerlendirme Yöntemleri ile Yabancı Ülkelere ait Sicil Sistemleri göz önünde bulundurulmak suretiyle incelenmiştir. Bu kapsamda Hava Lojistik Komutanlığı bünyesinde görevli subay, astsubay ve sivil memurlar ankete tabi tutulmak suretiyle yeni sicil sisteminin uygulanmasında gözlemlenen problem sahaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket araştırmasına konu olan olayların hemen hepsi, oran cinsinden ifade edilebilecek niteliktedir. Anket her ne kadar bu oranlara ilişkin kesin rakamlar elde etmek için yapılsa da, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde bu oranların tahmini değerlerine ihtiyaç vardır. Bu değerler örneklemin homojen olduğu durumlarda $p=0,9/q=0,1$ olarak kullanılır⁷⁰. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılacak diğer ölçüler ise olayın görülüş sıklığına (gerçekleşme olasılığına) göre kabul edilebilecek örnekleme hatası (d) ve saptanacak anlamlılık düzeyidir.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için hedef kitledeki birey sayısı bilindiğinden $n = Nt^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$ formülü kullanılmıştır. Burada⁷¹:

N= Hedef Kitledeki Birey Sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

⁷⁰ Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır...**, s.44

⁷¹ Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır...**, s.45

- p= İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı
q= İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı
t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre (Tablo 6.1) bulunan teorik değer
d= Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örnekleme hatasıdır.

t Değerleri

v	α			
	Tek Taraflı Test			
	0.05	0.025	0.01	0.005
	Çift Taraflı Test			
	0,1	0,05	0,02	0,01
1	6,314	12,706	31,821	63,657
2	2,920	4,303	6,965	9,925
3	2,353	3,182	4,541	5,841
4	2,132	2,776	3,747	4,604
5	2,015	2,571	3,365	4,032
6	1,943	2,447	3,143	3,707
7	1,895	2,365	2,998	3,499
8	1,860	2,306	2,896	3,355
9	1,833	2,262	2,821	3,250
10	1,812	2,228	2,764	3,169
11	1,796	2,201	2,718	3,106
12	1,782	2,179	2,681	3,055
13	1,771	2,160	2,650	3,012
14	1,761	2,145	2,624	2,977
15	1,753	2,131	2,602	2,947
16	1,746	2,120	2,583	2,921
17	1,740	2,110	2,567	2,898
18	1,734	2,101	2,552	2,878
19	1,729	2,093	2,539	2,861
20	1,725	2,086	2,528	2,845
21	1,721	2,080	2,518	2,831
22	1,717	2,074	2,508	2,819
23	1,714	2,069	2,500	2,807
24	1,711	2,064	2,492	2,797
25	1,708	2,060	2,485	2,787
26	1,706	2,056	2,479	2,779
27	1,703	2,052	2,473	2,771
28	1,701	2,048	2,467	2,763
29	1,699	2,045	2,462	2,756
30	1,697	2,042	2,457	2,750

Tablo 3.1 “t” Değerleri⁷²

⁷² Baş, Anket Nasıl Hazırlanır..., s.46

Burada olayın görülüş sıklığına göre kabul edilebilecek +/- örnekleme hatasının anlamı şudur: İncelenen olayımızda olayın görüş sıklığı % 80 olarak tahmin edilmiştir. Seçilecek örneklemden elde edeceğimiz sonuçların, gerçek değerden % 5 oranında farklılık göstermesi arzu edilmiştir. Bu durumda elde edilecek sonuçların % 75 ila % 85 arasında olması beklenmiştir. Olasılık düzeyi $(1-\alpha)$ ise örneklemden elde ettiğimiz değer yüzde kaç olasılıkla saptadığımız aralık arasında bulunacağını göstermektedir. Anket uygulamamızda $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyi seçilmiş böylece bu değer % 95 olasılıkla bu sınırlar arasına, % 5 olasılıkla da bu sınırlar dışına düşmesi planlanmıştır.

Bu kapsamda: örneklem büyüklüğünü etkileyen faktörlerden ilki kabul edilen örnekleme hatası +/- %5 olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünü etkileyen ikinci faktör olan hedef kitledeki bireylerin, ankete konu olan özellik açısından benzerlik ya da farklılıklarıdır. Hedef kitle ankete konu olan özellik açısından farklılık gösterdikçe, gerekli örneklem büyüklüğü artar. Bu farklılık azaldıkça araştırma için gerekli örneklem büyüklüğü azalır. Uygulamamızda hedef kitlenin ankete konu özellikler açısından büyük bir farklılık göstermemektedir. Araştırma için gerekli örneklem büyüklüğünü etkileyen son faktör ise kabul edilen anlamlılık düzeyidir. Kullanılabilecek anlamlılık düzeyi teoride sonsuz olsa da, bilimsel amaçlı çalışmalarda genellikle $\alpha = 0,01$ veya $\alpha = 0,05$ değerleri tercih edilmektedir⁷³.

Tablo 6.2'de % 95 güven aralığında, +/- %3, +/- % 5 ve +/- %10 örnekleme hataları için farklı kitle görüntülerine karşılık gelen, örneklem büyüklükleri verilmiştir.

Bu teknik ve hesaplamalar kullanılarak TSK bünyesinde performans değerlendirmesine tabi tutulan personel için örneklem büyüklüğü +/- %5 örnekleme hatası kabul edilerek Tablo 6.2'den yararlanılarak 245 olarak tespit edilmiştir. Tabloda hedef kitle büyüklüğü 100.000 ila 1.000.000 arasında olan hedef kitleler için +/- %5 örnekleme hatası ve $P=0,8$, $q=0,2$ olarak kabul

⁷³ Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır...**,s.47

edildiğinde ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğünün en az 245 olması gerektiği gözükmektedir. Yapılan hesaplama ile de bu büyüklük teyit edilmiştir

Anket formları iç ağ ortamında, soyadı belirlenen harflerle başlayan ve TSK bünyesinde görevli subay, astsubay ve sivil memur mevcutlarına göre sayısı oransal olarak tespit edilerek 600 personele gönderilmiş ve belirlenen süre sonunda anket formlarından 327 adedinin geri döndüğü saptanmıştır. Bu sayı belirlenen kriterlerin üzerinde olduğundan geriye kalan anket formlarının geri dönüşü takip edilmemiştir. Anket neticesinde elde edilen sonuçların ayrıntılı analizi ikinci kısımda yapılmıştır.

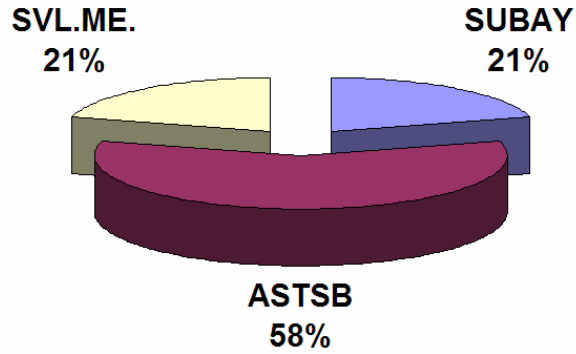
Hedef Kitle Büyüklüğü (N)	$\forall = 0,05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	
	+/- 0,05 Örneklem Hatası (d)	
	P=0,5 q=0,5	P=0,8 q=0,2
100	80	71
250	152	124
500	217	165
750	254	185
1000	278	198
2,500	333	224
5,000	357	234
10,000	370	240
25,000	378	244
50,000	381	245
100,000	383	245
1.000.000	384	246
100.000.000	384	246

Tablo 3.2. Farklı Hedef Kitle Büyüklükleri ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklükleri⁷⁴

⁷⁴ Baş, Anket Nasıl Hazırlanır...,s.47

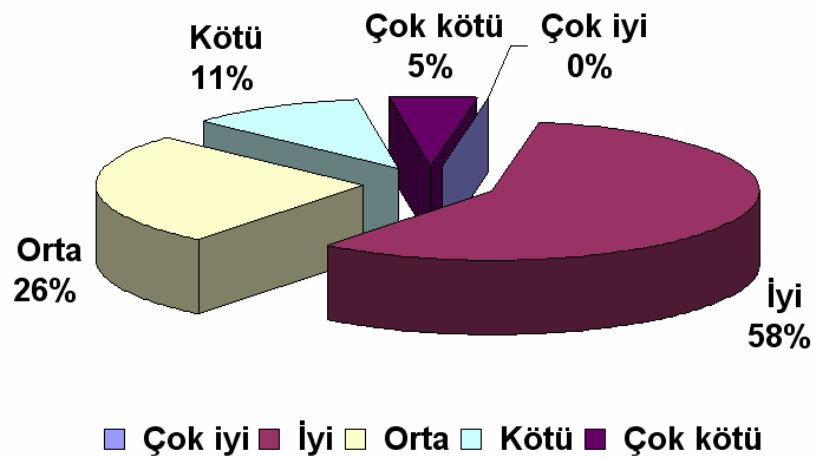
3.1.2 ANKET SONUÇLARI

Hava Lojistik Komutanlığı bünyesinde gerçekleştirilen ankete iştirak eden personelin rütbelere göre dağılımı Grafik 3.1'de verilmiştir. Örnekleme, TSK bünyesindeki tüm subay, astsubay ve sivil memur evreninin tamamını homojen olarak yansıtmaktadır.



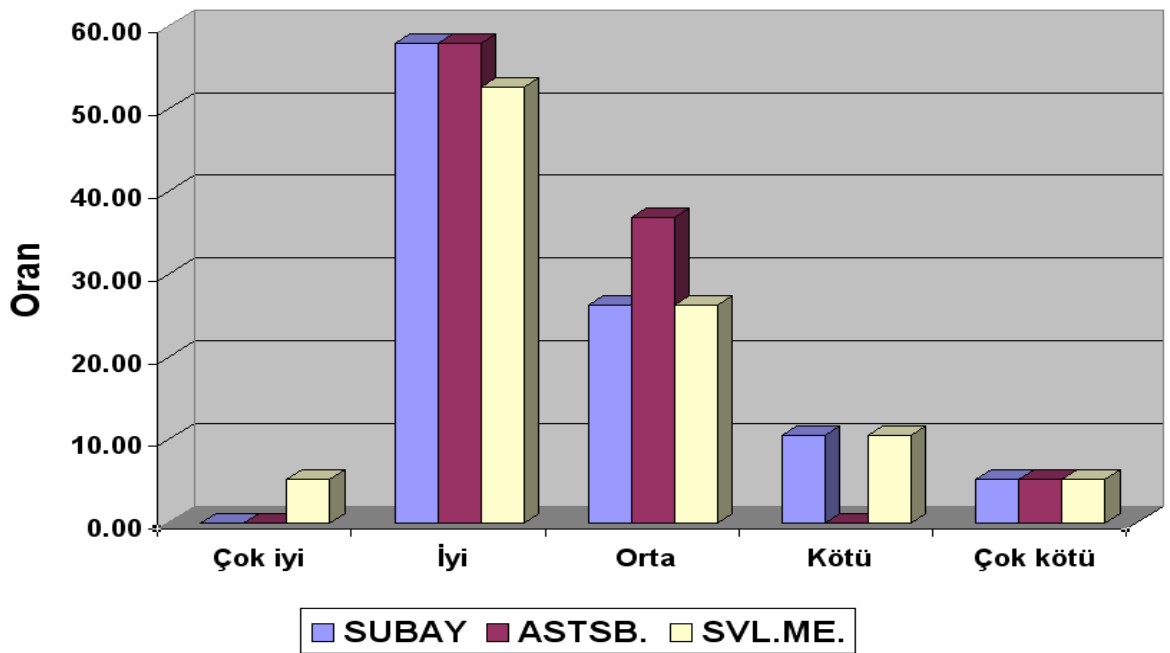
Grafik 3.1 Ankete İştirak Eden Personelin Rütbelere Göre Dağılımı

Bu tezin cevaplamaya çalıştığı en önemli soru, mevcut sicil sisteminin objektifliğinin artırılması için sisteme dahil edilebilecek ölçülebilir çeşitli kriter ve faaliyetlerin bulunmasıdır. Ancak burada tespiti yapılması gereken; Öncelikle personelin mevcut sicil sistemini nasıl değerlendirdiği ve mevcut sicil sisteminin objektif olup olmadığıdır? Mevcut sicil sisteminin değerlendirilmesi ile ilgili soruya ankete katılanların vermiş oldukları yanıtlar Grafik 3.2'de verilmiştir.



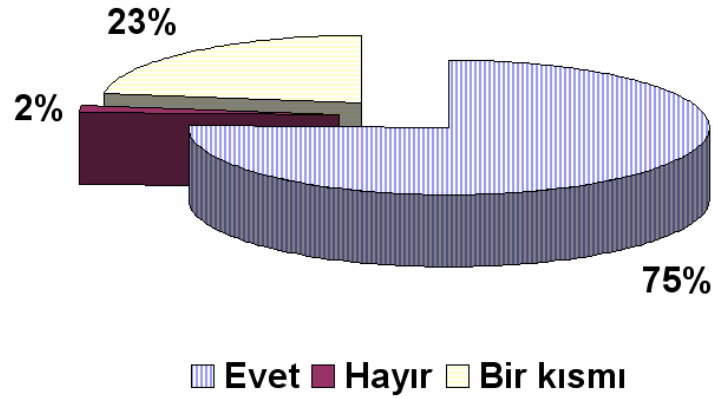
Grafik 3.2 Mevcut Sicil Sistemini Değerlendiriniz.

Soruya verilen cevabın çeşitli alt kümelerine göre dağılımının incelenmesi elde edilen sonucun örneklem kümesi içinde homojen dağılımının tespiti açısından büyük önem taşımaktadır. Anket sonuçları tespit edilen alt kümeler için incelendiğinde ortaya çıkan dağılım ise Grafik 3.3'de sunulmuştur. Alt kümelerine göre çok farklı bir dağılım bulunmamaktadır. Subay ve astsubaylar mevcut sicil sistemi için hiç "çok iyi" değerlendirmesi yapmamış olmakla birlikte personelin % 58'i sicil sistemini "iyi" olarak tanımlamaktadır.



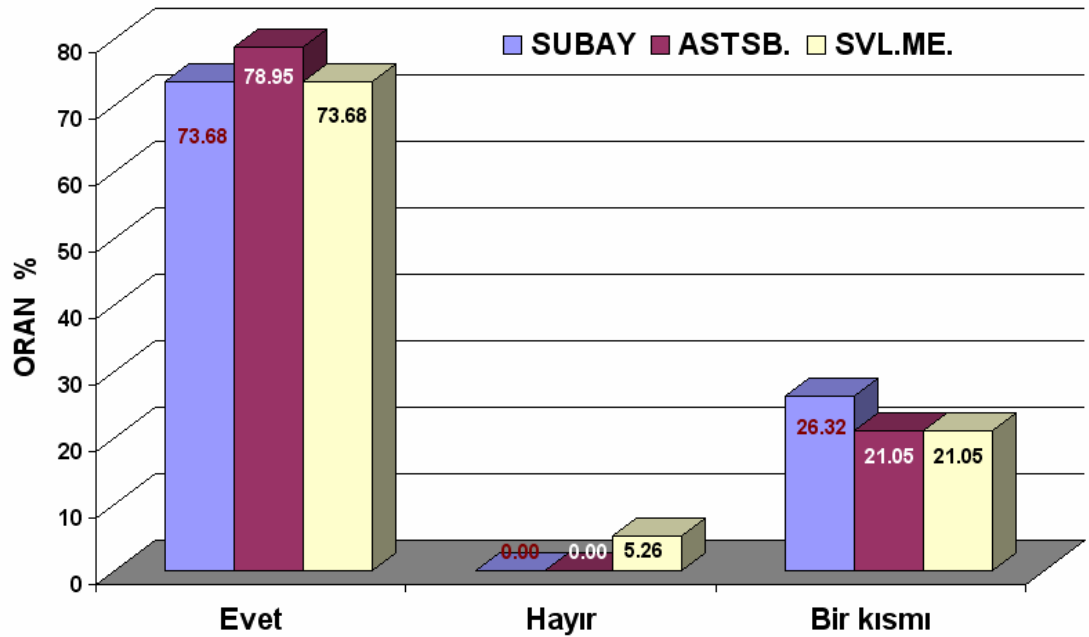
Grafik 3.3. Mevcut Sicil Sistemini Değerlendiriniz

Mevcut Sicil Sistemi ile uygulanmaya başlanan diğer önemli bir yenilik de sicil döneminde amir tarafından asta yapılan kısmi geri beslemedir. Amir geri besleme kapsamında astına o sicil döneminde göreve yönelik niteliklerden aldığı harfleri tebliğ etmektedir. Anket kapsamında geri beslemenin tüm nitelikleri kapsayacak şekilde uygulanması veya mevcut uygulamanın devam etmesi ile uygulamadan vazgeçilmesi sorulmuştur. Elde edilen netice Grafik 3.4'te gösterilmektedir.



Grafik 3.4. Geri Besleme Uygulamasının Kapsamı Nasıl Olmalıdır?

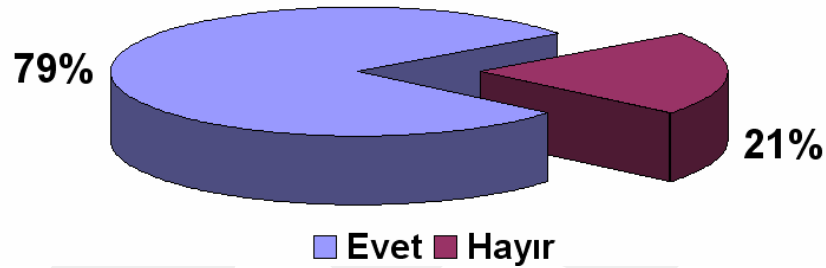
Grafikten de görüleceği üzere büyük çoğunluk (% 75) mevcut uygulamanın tüm nitelikleri kapsayacak şekilde genişletilmesi görüşündedir. Bu durum sistemi tam şeffaf duruma getireceğinden objektiflik yönünden de olumlu adımlar atılabilecektir. Mevcut uygulama olan, bazı nitelikler için geri bildirimde bulunulması uygulamasına devam edilmesi görüşünde olanların oranı ise % 23'tür.



Grafik 3.5. Geri Besleme Uygulamasının Kapsamı Nasıl Olmalıdır?

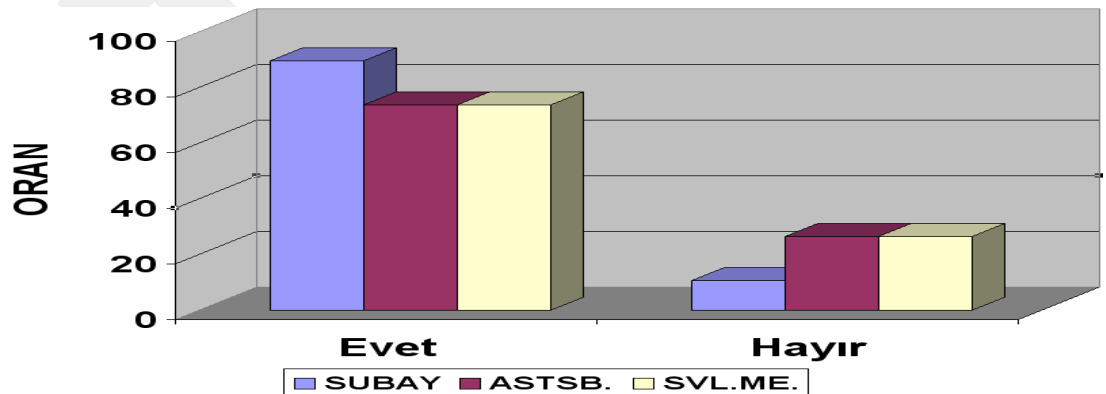
Alt kümelere göre durum incelendiğinde ise Subay ve Astsubaylarda sicil notunun personele açıklanmamasını uygun gören hiç kimse olmadığı da dikkat çekmektedir. (Grafik 3.5)

Günümüzde Performans Değerlendirme konusunda özel sektörde göze çarpan önemli bir husus da kişilerin göreve yönelik performanslarının değerlendirilmesinde görev analizi neticesinde belirlenen standartların kullanılmasıdır. Hâlbuki TSK Sicil Sistemi içinde tüm subaylar aynı niteliklerden aynı standartlar ile değerlendirmekte ve farklı görevlerin gerektirdiği farklı özelliklerin değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Anketin altıncı sorusu ile sicil sisteminin göreve yönelik olarak düzenlenmesi ve özellikle göreve ilişkin niteliklerin görev analizleri sonucu elde edilerek uygulanması araştırılmıştır. Grafik 3.6'de belirtilen neticeler büyük bir çoğunluğun, % 79 oranında, sicil bir kısmının göreve ait nitelikleri kapsamaması fikrinde olduğunu göstermektedir.



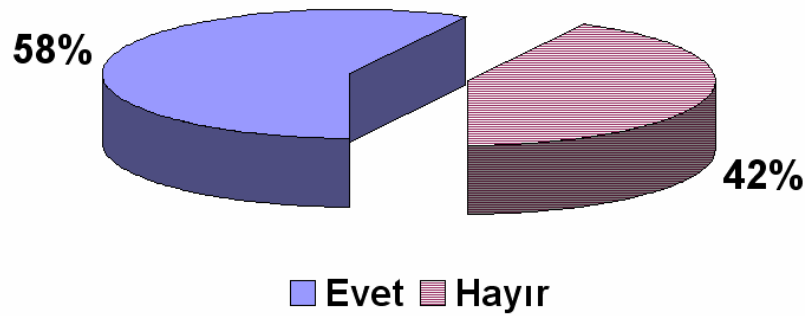
Grafik 3.6 Değerlendirmenin bir kısmının personelin sınıfına göre mevcut görev tanımlaması kapsamında yapılması uygun olur mu?

Bu konuda rütbelere göre durum incelendiğinde de anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. (Grafik 3.7)



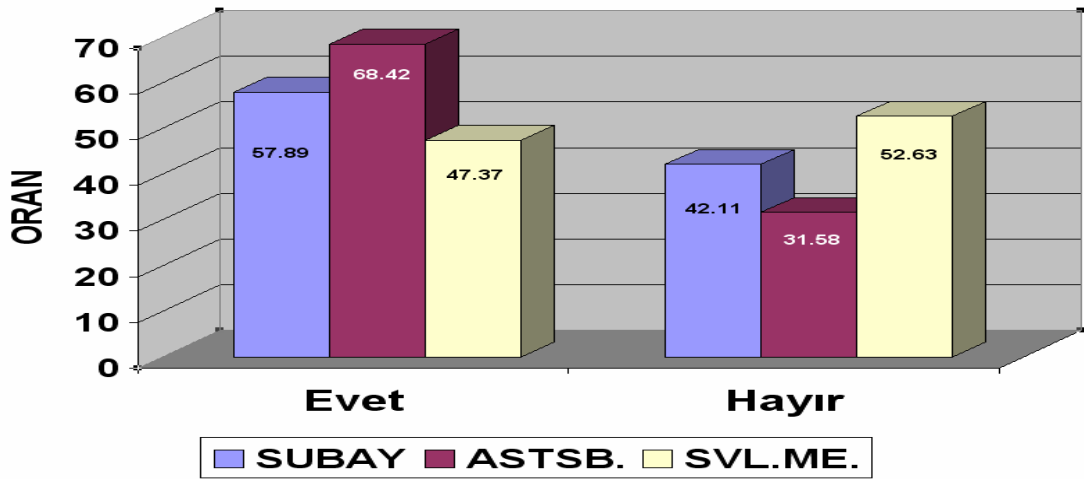
Grafik 3.7 Değerlendirmenin bir kısmının personelin sınıfına göre mevcut görev tanımlaması kapsamında yapılması uygun olur mu?

Anketin önemli amaçlarından birisi de uygulanmakta olan sicil sistemi içinde var ise problem sahalarının tespit edilmesidir. Bu amaçla anket öncesi yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar ve Performans Değerlendirmesi ile Yabancı Ülkelerin Sicil Sistemindeki uygulamalar dikkate alınarak bazı sorular sorulmuştur. Performans değerlendirmelerinde saptanıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri değerlendirmeye önyargıların karışmasıdır. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Bu kapsamda hazırlanan sorulardan ilki, 'Amirlerin sicil verirken geçmiş yıllarda kişinin almış olduğu sicillerden olumsuz yönde etkilendiği ve objektifliğini kaybettiği' düşüncesine cevap bulmayı amaçlamaktadır. Bu soruya alınan cevapların neticeleri Grafik 3.8'de gösterilmiştir.



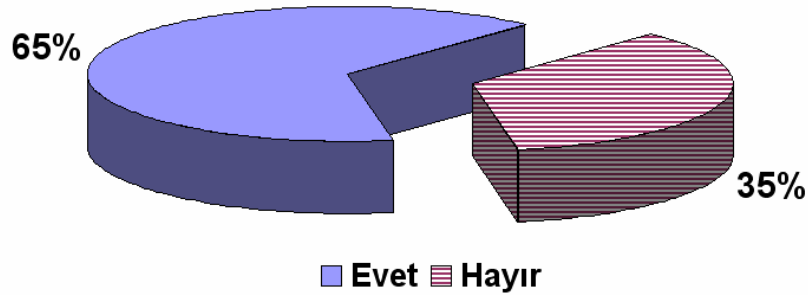
Grafik 3.8. Sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenecek sicil vermekte midir?

Grafik 3.8 görüleceği üzere ankete katılanların % 58'i, sicil belgelerinin bir kopyasının şahsi dosyalarda muhafaza edilmesi, sicil amirlerinin de eski sicil belgelerindeki değerlendirmelerden etkilenecek sicil verdikleri görüşünü taşımaktadır. Alt gruplar için dağılım Grafik 3.9'da belirtilmiş olup alt gruplar içinde astsubaylarda bu oran % 68 olduğu görülmektedir.



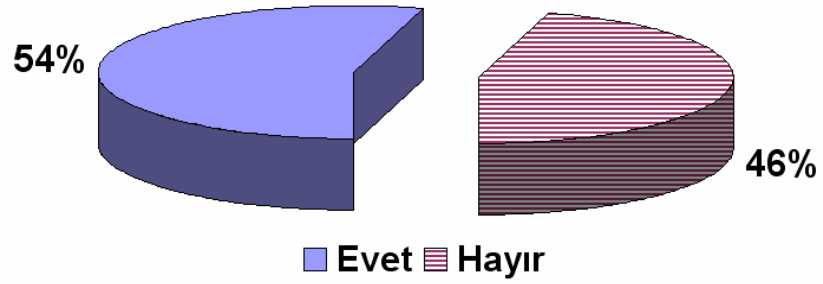
Grafik 3.9. Sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenerek sicil vermekte midir?

Daha önce sicil vermiş olan personel arasında dosyalarda bulunan eski sicil notlarından sicil amirlerinin etkilendiğini belirtenlerin oranının ise % 65 olduğu, bunun da bu hususun performans değerlendirme işleminin objektif olarak yapılmasını engelleyen unsurlardan birisi olduğu görülmektedir. (Grafik 3.10)



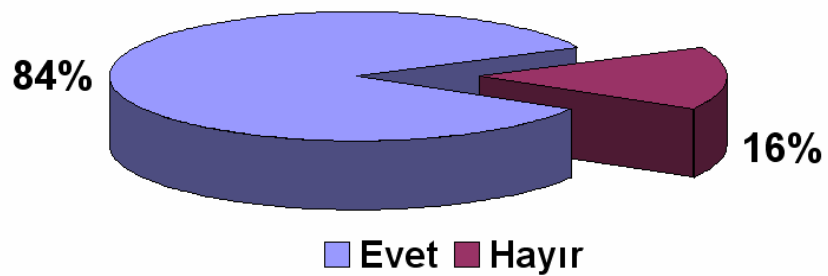
Grafik 3.10. Sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenerek sicil vermekte midir?

Değerlendirme esnasında amirlerin duygusal hareket etmektedir sorusuna personelin % 54'ü "evet" yanıtı vermiştir (Grafik 3.11) . Hayır yanıtları ile evet yanıtları arasında çok fazla bir fark olmaması personelin bu konuda fazla bir sorunu olmadığını göstermektedir. Ancak bu cevapların altında yatan gerçeğin, sicil amirlerinin duygusal davranarak hak etmeyen personele de yüksek sicil vermesi olabileceği değerlendirilmektedir.



Grafik 3.11. Değerlendirme esnasında amirler duygusal hareket etmektedir.

Nispi olarak daha iyi bir değerlendirme için birinci amir kanaat yazmalı, ikinci amir bu kanaate ve kendi kişisel değerlendirmesine göre not vermelidir? (Örnek olarak takım komutanlarının daha iyi değerlendirilebilmesi için bölük komutanlarının kanaat yazması, bu kanaat ve sunulan bilgilere istinaden tabur komutanının not vermesi gibi) sorusuna personelin % 84'ü "evet" yanıtı vermiştir(Grafik 3.12). Bu sorun çözülmesi en zor olan sorunlardan birisidir. Çünkü her yöneticinin beklentileri ve ölçütleri farklıdır. Tüm çalışanlarına tam sicil verenlerin yanında tam sicil almak için olağanüstü başarılarla imza atmak gerekir düşüncesinde olan yöneticiler de mevcuttur.



Grafik 3.12 Nispi olarak daha iyi bir değerlendirme için birinci amir kanaat yazmalı, ikinci amir bu kanaate ve kendi kişisel değerlendirmesine göre not vermelidir.

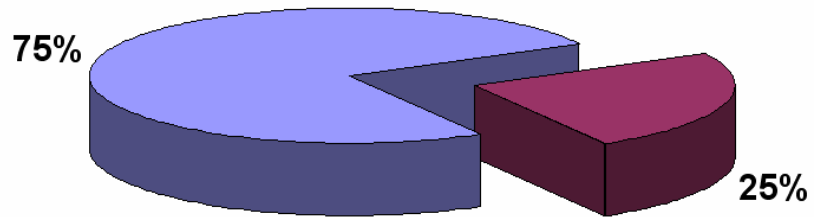
Bu soru sicil amirleri arasındaki farklılıkların aynı performansı gösteren personelin farklı sicil almasını engelleyici bir yöntem olarak bu konuda personelin görüşlerini almak üzere düzenlenmiş bir sorudur. Bu soruya alınan yanıtlarda personelin %84'ünün evet demesi personelin farklı amirler altında çalışan ancak aynı işi aynı performansla gerçekleştiren personelin aynı sicil notunu alması konusunda büyük bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin bu kaçınılmaz eksikliğin etkisini azaltıcı önlemlerin alınmasının gerekli olduğu görülmektedir.

Yabancı ülke sicil sistemleri ile TSK Sicil Sistemi arasındaki bir fark ikincisinde sınav olmamasıdır. Uygulamadan kaldırılan Sicil Sistemi bünyesinde 1980'li yıllarda sınav uygulaması öncelikle merkezi olarak uygulanmış, daha sonra ise bu yetki Birlik Komutanlarına devredilmiştir. O yıllarda uygulanan bu sınavın ağırlığı başlangıçta %10 olmasına karşın zaman içinde sınav notlarının doğrudan sicil notuna tatbik edilmesinden vazgeçilmiştir. Mevcut Sicil Sistemi içinde sınav olmaması personelin teorik bilgisinin ölçümünde bir eksiklik olarak hissedilebilmektedir. Ancak bu durum amirin astının teorik bilgisini kendi düzenleyeceği yazılı veya sözlü sınavlarla ölçmesine engel olmamakla birlikte; bu tüm personelin aynı şartlar altında tespit edilen standartlara göre test edilmesine de engel oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 75'lik bir kısmı mevcut sicil sisteminde teorik bilgilerin ölçülmemesinin bir eksiklik olduğunu belirtmiştir (Grafik 3.13). Bu eksikliğin giderilmesi için birisi Temel Mesleki Gelişim Devresi'nde diğeri ise, İleri Mesleki Gelişim Devresi/Nihai Mesleki Gelişim Devresinde olmak üzere yapılacak yazılı sınavların uygulanan sicil sisteminin objektif hale gelmesinde fayda sağlayıp sağlamayacağı sorusuna cevap aranmıştır. Ankete katılanların bu soruya verdikleri cevaplar Grafik 3.14'de gösterilmiştir. Kıdemli Üsteğmenliğe, Yüzbaşılığa ve Yarbaylığa geçişte birer kez Genel Kültür, Askeri Kültür ve Meslek Bilgisi sınavı yapılarak kişinin sicil notuna etki etmesi sistemin objektifliği açısından fayda sağlar mı?" sorusuna alınan yanıtlardaki evet oranı %75 olarak gerçekleşmiştir. Bu soruya evet yanıtı verenlere sorulan "Cevabınız EVET ise yukarıdaki sınavın ağırlığı ne olmalıdır?" sorusuna karşılık alınan yanıtlar ise (Grafik 3.15)personelin %48'inin sınav sonuçlarının sicilleri % 0 ila 25 oranında, %23'ünün %25 ila %50 arasında,

%30'unun ise %50'nin üzerinde etkilemesi görüşünde olduğunu göstermektedir.

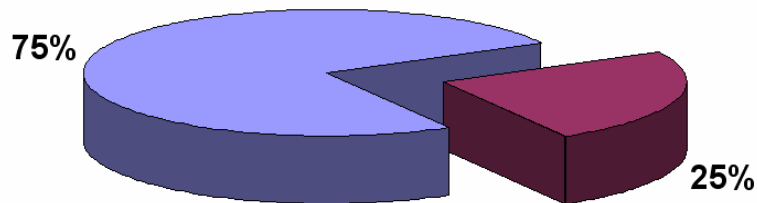
Anket formlarında belirtilen görüşler, özellikle Temel Mesleki Gelişim Devresinde yapılacak sınavın Harp Akademileri Komutanlığı Giriş Sınavı benzeri Genel Kültür sorularını içermesi, göreve yönelik soruların ise ilgili Eğitim Birlikleri tarafından merkezi olarak hazırlanması yönünde ağırlık taşımaktadır.

Mevcut sicil sistemindeki subjektif değerlendirmelerinin etkisinin azaltılması kapsamında çeşitli öneriler konusunda personelin görüşlerinin alınması amacıyla hazırlanan sorulardan; mevcut sistemle kişinin teorik bilgisinin ölçülebilmesi konusunda personelin görüşlerini almak için hazırlanan soruya karşılık alınan yanıtlarda personelin %75'inin mevcut sicil sistemindeki sorularla personelin teorik bilgi düzeyinin ölçülemediği düşüncesinde olduğu görülmektedir.



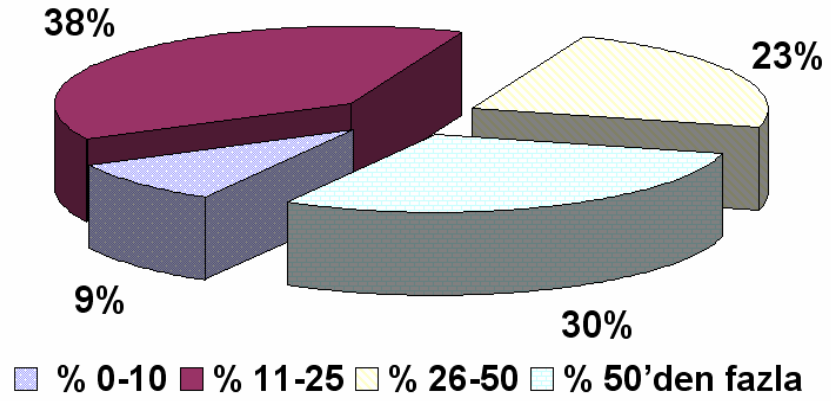
■ Evet ■ Hayır

Grafik 3.13 Mevcut sistemle kişinin teorik bilgisi ölçülememektedir.



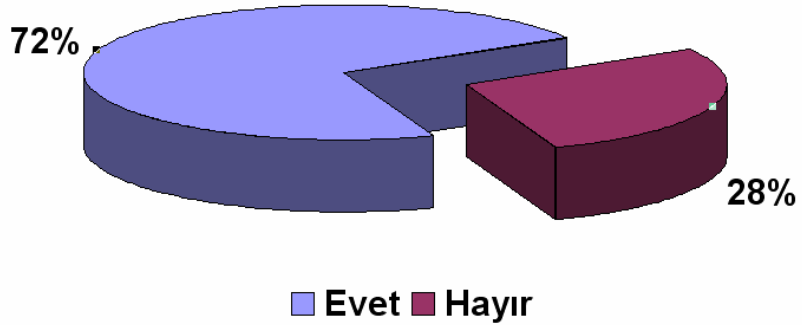
■ Evet ■ Hayır

Grafik 3.14 Kıdemli Üsteğmenliğe ve Yüzbaşılığa ve Yarıbaylığa geçişte birer kez Genel Kültür, Askeri Kültür ve Meslek Bilgisi sınavı yapılarak kişinin sicil notuna etki etmesi sistemin objektifliği açısından fayda sağlar mı?



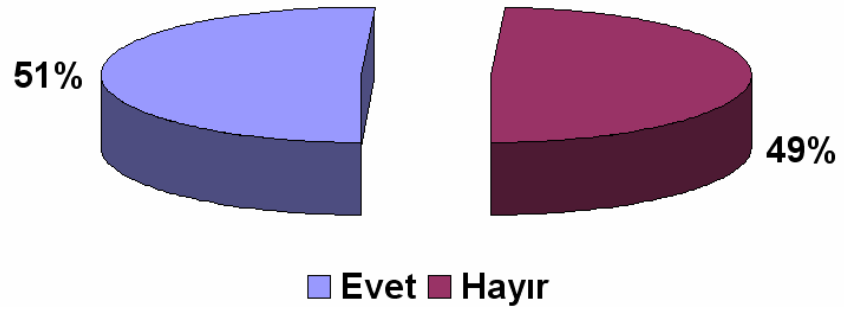
Grafik 3.15 Cevabınız EVET ise yukarıdaki sınavın ağırlığı ne olmalıdır?

Aynı kapsamdaki sorulardan “Personelin yıl içinde iştirak ettiği görevler(iç güvenlik harekâtı, tatbikat ve eğitimler), atışlar ve denetlemeler sicil notuna etki etmeli midir?” sorusuna ise ankete katılan personelin % 72’si evet yanıtını vermiştir(Grafik 3.16). Mevcut uygulamada bu değerlendirme somut kriterlere dayandırılmadan sadece amirlerin kendi gözlemleri ve arzuları oranında değerlendirmeye katılmaktadır.



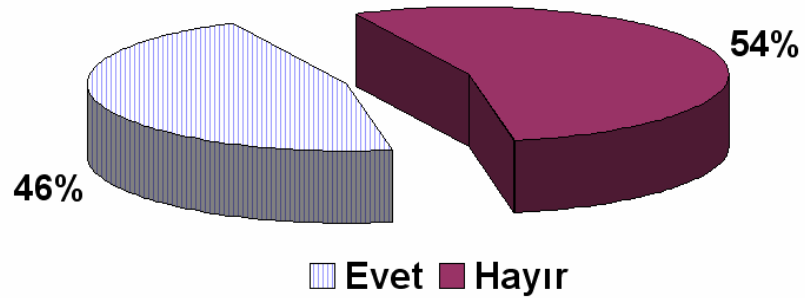
Grafik 3.16 Personelin yıl içinde iştirak ettiği görevler atışlar ve denetlemeler sicil notuna etki etmeli midir?

Her yıl yapılan fiziki kabiliyet testlerinin sonuçlarının performans değerlendirmelerine etki etmesi konusunda ise personelin ancak %51’i olumlu görüş bildirmiştir(Grafik 3.17).



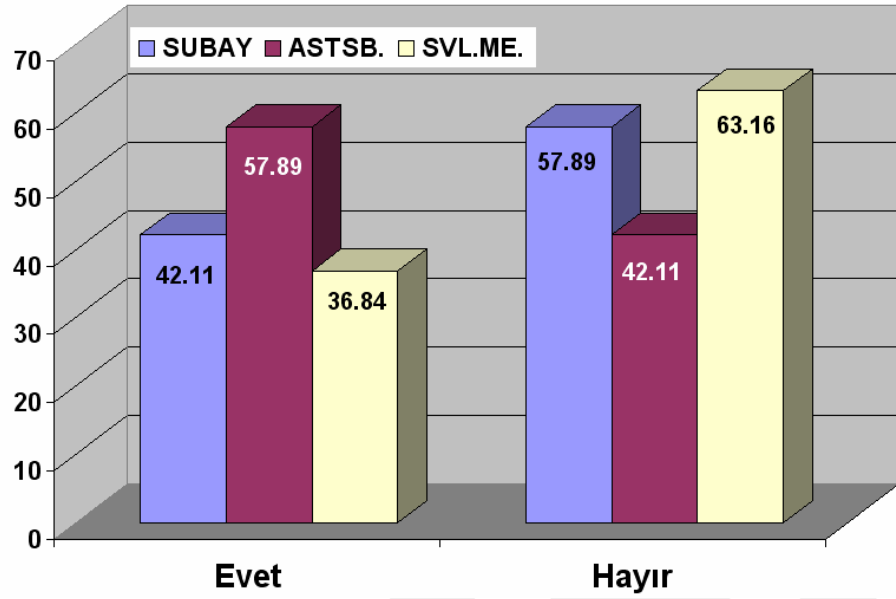
Grafik 3.17 Fiziki Kabiliyet test sonuçları sicil notlarına etki etmeli midir?

Yabancı dil bilgisi sicil notuna etki etmeli midir sorusuna alınan yanıtlar personelin %54'lük bir çoğunluğunun yabancı dil bilgisinin performans değerlendirmesine etki etmemesi gerektiği görüşünde olduğunu göstermektedir(Grafik 3.18).



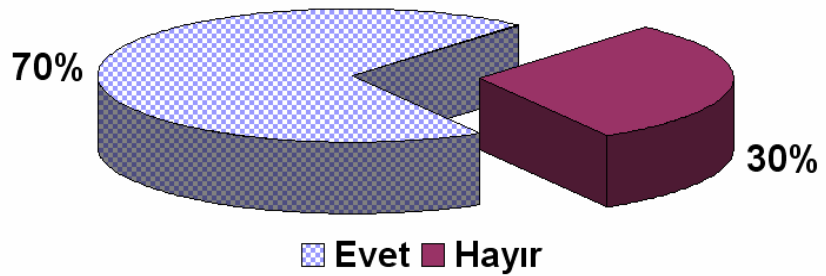
Grafik 3.18 Yabancı dil bilgisi sicil notuna etki etmeli midir?

Bu soruya alınan yanıtların alt gruplarına bakıldığında ise subayların %57.89'unun sivil memurların ise %63.16'sının yabancı dilin performans değerlendirmesinde kullanılmaması görüşünde olduğu görülmektedir(3.19) .



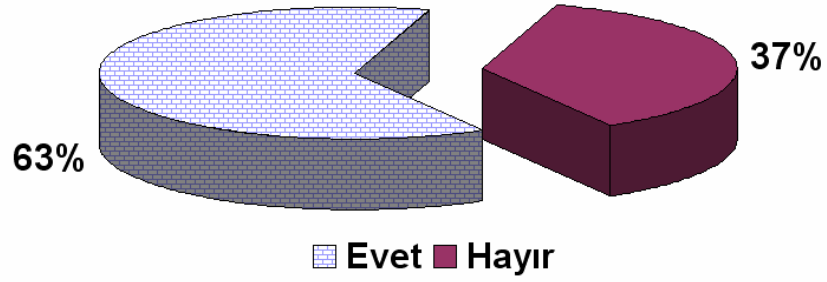
Grafik 3.19 Yabancı dil bilgisi sicil notuna etki etmeli midir?

Değerlendirilmesi durumunda sicil sisteminin objektifliğine katkı sağlayabilecek diğer bir husus olan “Kişinin tamamlamış olduğu özel eğitimler (Yüksek lisans, Doktora vb.) sicil notuna etki etmeli midir?” sorusuna ise personelin %70 oranında büyük bir çoğunluğu olumlu yanıt vermiştir (Grafik 3.20).



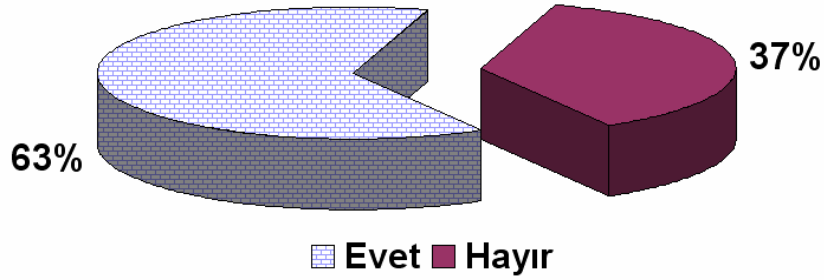
Grafik 3.20 Kişinin tamamlamış olduğu özel eğitimler (Yüksek lisans, Doktora vb.) sicil notuna etki etmeli midir?

“Kişinin iştirak etmiş olduğu uzun süreli kurslardaki başarısı sicil notuna etki etmeli midir?” sorusuna da personelin %63’ü evet yanıtı vermiştir (Grafik 3.21)

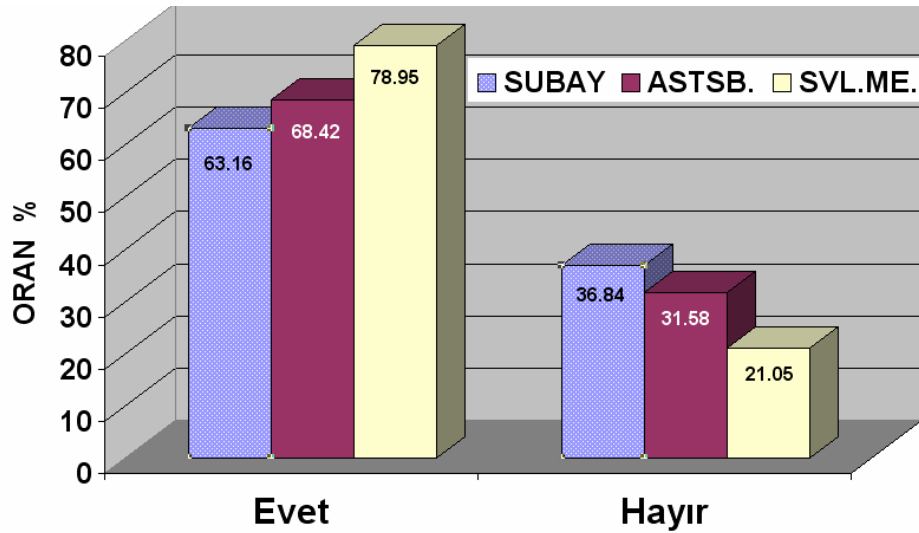


Grafik 3.21 Kişinin iştirak etmiş olduğu uzun süreli kurslardaki başarısı sicil notuna etki etmeli midir?"

Performans değerlendirme sisteminin daha objektif hale getirilmesi için gittikçe daha çok uygulama alanı bulan 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik görüşlerin alınabilmesi maksadıyla sorulan "Astın amiri hakkında yazacağı kanaati bir üst amire bildirmesi ve bu kanaatin sicil değerlendirmesinde göz önünde bulundurması fayda sağlar mı?" sorusuna da katılımcıların %63'ü olumlu görüş vermiştir(Grafik 3.22). Sicil amiri olma olasılığı ile bu soruya olumlu yanıt verme oranı arasında ise ters bir orantı olduğu grafik 3.23'de görülmektedir. Bu soruya evet yanıtı verenler subaylarda % 63.16 iken sivil memurlarda %78.95 olarak gerçekleşmiştir.

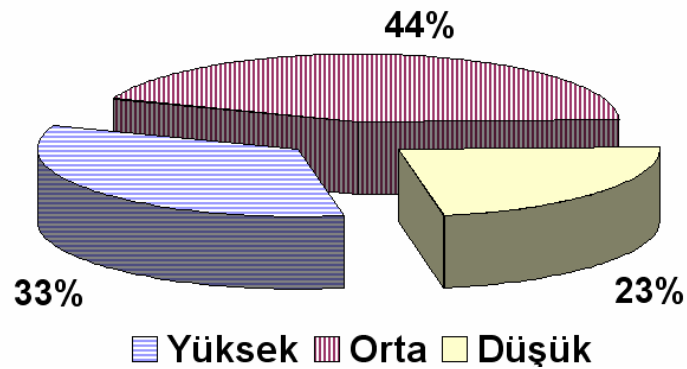


Grafik 3.22 Astın amiri hakkında yazacağı kanaati bir üst amire bildirmesi ve bu kanaatin sicil değerlendirmesinde göz önünde bulundurması objektiflik açısından fayda sağlar mı?"

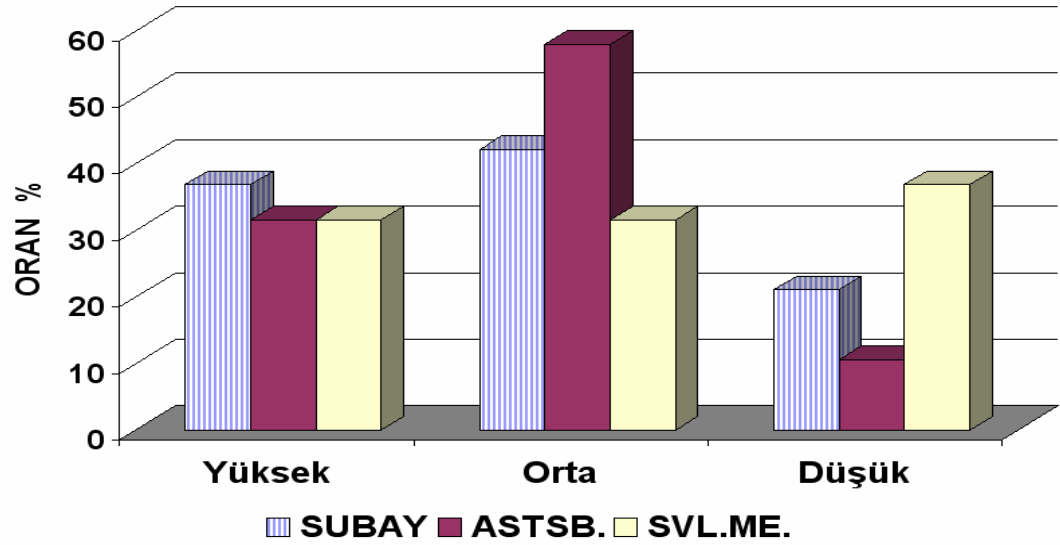


Grafik 3.23 Astın amiri hakkında yazacağı kanaati bir üst amire bildirmesi ve bu kanaatin sicil değerlendirmesinde göz önünde bulundurması objektiflik açısından fayda sağlar mı?"

Aynı kapsamda, "Astlar, mesai arkadaşları, diğer birimlerde etkileşimli olarak çalışılan kişilerin de ortak bir sicil belirleme havuzuna bir kişi için not bildirmeleri sicil sisteminin objektifliğini hangi oranda etkiler?" sorusu sorulmuş ve katılımcıların %33'ü yüksek, %44'ü ise orta düzeyde olumlu etkilenme olacağı görüşünde olduklarını bildirmişlerdir(Grafik 3.24) Düşük düzeyde bir olumlu etkilenme olacağı görüşünde olanların oranı ise genelde %23 olmasına karşın sivil memurlarda % 36.84 (Grafik 3.25) olduğu görülmektedir.



Grafik 3.24 Astlar, mesai arkadaşları, diğer birimlerde etkileşimli olarak çalışılan kişilerin de ortak bir sicil belirleme havuzuna bir kişi için not bildirmeleri sicil sisteminin objektifliğini hangi oranda etkiler?"



Grafik 3.25 Astlar, mesai arkadaşları, diğer birimlerde etkileşimli olarak çalışılan kişilerin de ortak bir sicil belirleme havuzuna bir kişi için not bildirmeleri sicil sisteminin objektifliğini hangi oranda etkiler?

Anketin son kısmında ankete katılanların ilave görüşleri sorulmuştur. Bu kısımda yoğunluk kazanan görüşlerin büyük çoğunluğunun anket içerisindeki sorularda da kapsanmış konular olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra en çok vurgulanan hususlar:

Performans değerlendirmesinin bir kişinin tekelinden kurtarılarak bir grup tarafından yapılması,

Aynı görev ve rütbedeki personelin aynı ölçütlere göre değerlendirilebilmesi için gerekli sistemin kurulması ve her yıl her kadro için belirlenen hedeflere göre performans değerlendirmesi yapılması,

Bilgi düzeyi sınavlarının sicil notlarını etkilemesi,

Sicil amirlerine tek tek tanıyıp değerlendiremeyecekleri sayıda personel için birinci sicil amirliği görevi verilmemesinin sağlanması,

Performans değerlendirme işleminin yılda bir kezden daha fazla yapılması

Sürekli yüksek ya da düşük sicil veren amirlerin bu uygulamalarının düzeltilmesini sağlayıcı önlemler alınması

Çalışma ortamının yoğunluğu nedeni ile yabancı dil eğitimi alamayan, yüksek lisans yapamayan kadrolardaki personelin bu konular için ilave sicil notu verilmesi durumunda mağdur edilmemesi için belirli katsayılar kullanılarak sicil notlarının normalizasyonunun sağlanmasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE MODEL ÖNERİSİ

4.1. SONUÇ

Yapılan araştırma ve inceleme sonuçları ile anket sonuçlarının analizi neticesinde aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

4.1.1. Değerlendirmenin Görevin Özelliklerine ve Rütbeye Göre Değişmesi

Geleneksel yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine büyük önem verirken, çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işte gösterdiği başarı derecesini ölçme eğilimindedir. Geleneksel yaklaşımın temelindeki varsayım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceğidir. Çağdaş yaklaşım ise, kişisel özellikleri değerlendirme, değerlendirmeden beklenen yararı sağlamada gerekli bir araç olmadığından, o kadar önemli değildir. Yeter ki kişi işinde başarılı olsun. Bu nedenle, çağdaş yaklaşım kişinin "ne olduğu" değil " ne yaptığı" ile ilgilenir. Kişinin karakteri değil başarısı gözlemlenir. Uygulamada, çoğu kez bu iki yaklaşımın karma biçimlerine rastlanır. Gelişmiş sistemler, çeşitli meslek ve iş kategorileri için geçerli olan performans değerlendirme ölçütlerini geliştirmeye çalışmışlardır. Böylece, öğretmen, doktor, daktilo ve polis memurlarının değerlendirilmesinde farklı ölçütler kullanılmaktadır. Öte yandan, bazı meslek dallarında kişilik faktörünün önemi küçümsenemez. Askerlik mesleği bu dalların başında gelmektedir. Bu durum karşısında çağdaş yöntemler değerlendirmeyi mesleklere göre farklılaştırmakta, kişilik ölçümüne de akılcı ölçüler içinde yer vermektedir. Gerçekçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişilik faktörü büsbütün ihmal edilmeksizin, ilgilinin işteki başarı derecesinin saptanmasına ağırlık vermek olabilir.

Meslek programları: subayların mesleki gelişmelerini sağlamak ve kazanacakları bilgi ve tecrübeden teşkilat maksatlarına en uygun ve en etkin bir şekilde yararlanmak için, bu bilgi ve tecrübenin nerelerde, hangi rütbelerde ve hangi kurs ve eğitimlerde kazanılacağını gösteren eğitim ve gelişme

programıdır⁷⁵. Subay Meslek Programlarının sicil amirlerine verdiği en önemli görevlerden birisi planlı atama sistemi içinde astının değerlendirilmesi ve bunun Kuvvet Komutanlıklarına bildirilmesidir. Meslek Programları incelendiğinde genel olarak dört mesleki gelişme devresine ayrılır. Bunlar,

Temel Mesleki Gelişim Devresi

İleri Mesleki Gelişim Devresi

Nihai Mesleki Gelişim Devresi

İleri Komutanlık ve Yöneticilik Devresidir.

Meslek Programlarının ana gayelerinden birisi kademeli olarak mesleki gelişimi sağlamaktır. Bu durumda mesleki gelişimin ilk kademesinde olan bir subay ile, mesleki gelişiminin son aşaması olan İleri Komutanlık ve Yöneticilik Devresi'ne gelmiş olan bir subaydan aynı nitelikler için aynı performans standardının beklenmemesi gereklidir. Bu durumda değerlendirilecek subayların, içinde buldukları mesleki gelişim dönemi, yapmakta oldukları görevin sorumluluk ve karar seviyesine (stratejik, operatif, taktik) bağlı olarak belirlenecek standartlardan değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekli olmaktadır. Bu amaçla TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu'nda yer alan standartların sınıflandırılarak en az dört kısma ayrılması ve buna uygun olarak da Kuvvet Komutanlıklarınca yapılacak bir çalışma ile veya halen yapılmakta olan Görev Analizleri kapsamında her görevin hangi değerlendirme sınıfına girdiğinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu suretle değerlendirme sonucunda iki farklı gelişim devresinde olan subay aynı nitelikten farklı standartlara göre değerlendirilebilecektir. Bu suretle değerlendirme içinde bir anlayış birliğinin oluşması ve değerlendirilenlerden beklentinin belirli standartlara oturtulması sağlanabilecektir.

4.1.2. Göreve Yönelik Niteliklerin Görev Analizi Sonuçlarına Göre Değerlendirilmesi

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş bazı görevlerden oluşur ve bunlar görev analizlerinde sıralanır. Bu yüzden, yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırırorsa, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlendirmesi bu

⁷⁵ Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Subay Meslek Programları yönergesi (DKY 51-2), 1994, s.1-3

şekilde yapıldığı takdirde, çalışanların işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi öngörülmektedir. Bu mahzuru ortadan kaldırmak amacıyla göreve yönelik değerlendirmelerin görev analizinde belirtilen niteliklere göre tüm görevler için ayrı ayrı yapılması büyük önem taşımaktadır. Bu suretle görev performansının soyutluktan uzaklaştırılması bir ölçüde sağlanabilecektir. Buna ilave olarak personelin görevleri kapsamında icra ettiği atışlar, eğitimler, birliğinin eğitim düzeyi, kaza kırım oranları da bu nitelikler içinde gözlemlenebilen ve sonuçları ölçülebilen performanslar olarak sisteme dâhil edilmelidir. Görevi ile ilgili olarak katıldığı belirli sürenin üstündeki kursların sonuçları da bu nitelikler kapsamında değerlendirmeye dâhil edilmelidir. Mevcut Sicil Sisteminde göreve yönelik hususlar ve ağırlıkları Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

NİTELİKLER	KIT'A	DİĞER GÖREVLER
Görevdeki Sorumluluk Duygusu	16	16
Görev Bilgisi	20	20
Görevine Hakimiyet	18	18
Görevini Yerine Getirme	13	13
TOPLAM	67	67

Tablo 4,.1 Göreve İlişkin Nitelikler ve Ağırlıkları

Bu niteliklerin ağırlıkları genel değerlendirme içinde yaklaşık % 20’lik bir paya sahiptir. Bu niteliklere ait standartlar TSK içindeki tüm görev yerleri için aynı olup; görevlerin mahiyetine göre değişmemektedir. Göreve ilişkin niteliklerin tüm görev yerleri için aynı olması nedeniyle belirlenen standartlar genel ifadelerle açıklanmıştır. Bu genellikten kurtulup değerlendirmeyi somut ve ayrıntılı olarak yapabilmek amacıyla göreve ait değerlendirmede kullanılacak niteliklerin görev yerinin görev analizleri sonucunda oluşturulmuş niteliklerden meydana gelmesi, işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Standartlar tespit edilirken o kişinin emsaline göre mukayesesi (Emsalinin

altında, emsaline uygun, emsalinin üstünde, emsalinin belirgin şekilde üstünde) esas alınmalıdır.

Bu nitelikler her görev yeri için ayrı ayrı olacağından; farklı görev yerlerinde çalışan personelin o görevde istihdam edilecek personel özelliklerini taşıyıp taşımadığı değerlendirilmiş olacaktır. Değerlendirme neticesinde personelin ihtiyaç duyulabileceği göreve ilişkin eğitim ihtiyaçları açık olarak ortaya konulabilecek; her bir görev yeri için ayrı değerlendirme yapılması ile kişinin göreve ilişkin gerçek performansı değerlendirilecektir. Diğer yandan sicil sistemi ile bağlantılı olarak Personel Atama Sistemine de geri besleme imkânı sağlanacağından personelin uygun yetiştirme paternine ve niteliklerine uygun olarak görevlendirilmesi/atanması sağlanacaktır.

4.1.3. Şahsi Dosyada Geçmiş Yıllara Ait Sicil Formlarının Muhafaza Edilmemesi

Performans değerlendirmelerinde saptayıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de değerlendirmeye önyargıların karışmasıdır. Objektif olmayı başaramama sorununda da olduğu gibi, değerlendiricinin ön yargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır.

Sicil üstlerinin personelin değerlendirilmesinde ilk ve gerçek iradesini sicil belgelerini doldurarak ortaya koymakta ve şahsi dosyalarda muhafaza maksadıyla doldurulan sicil belgesinin bir fotokopisi muhafaza edilmektedir. Yapılan anket neticesinde ankete iştirak eden personelin % 57.89'u amirlerin sicil verirken şahsi dosyalarda mevcut sicil formları nedeniyle astlarının geçmiş yıllarda almış olduğu sicilden etkilenebileceği görüşündedir.

4.1.4. Teorik Bilginin Merkezi Sınavlarla Ölçülmesi

Subayların tabi oldukları Mesleki Gelişim devresine bağlı olarak sahip olmaları gereken bilgi ve becerinin teorik düzeyde ölçümü büyük önem taşımaktadır. Bu bilginin uygulama düzeyindeki ölçümünün göreve ilişkin niteliklerde değerlendirildiği düşünülürse; objektif esaslara uygun olarak teorik

bilginin yazılı bir sınavla ölçülmesinde büyük fayda sağlanacaktır. Sicil belgesinde mevcut aşağıdaki niteliklerin bu kapsama girdiği ve bu niteliklerin Mesleki Gelişim Programlarına bağlı olarak değişik dönemlerde ölçülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nitelikler:

- Genel Kültür Düzeyi
- Yaratıcılığı
- Muhakeme ve Karar Verme Yeteneği
- Kaynakları Kullanma Yeteneği ve Verimliliği
- Araştırmacılığı
- Görev Bilgisidir.

Bu niteliklerin Gelişim programlarına bağlı olarak Tablo 4.2'de gösterildiği şekilde merkezi olarak yapılacak sınavlar yoluyla değerlendirilmesinin faydalı olacağı ve bu yöntem ile Kuvvet Komutanlıklarınca görevlendirilecek veya oluşturulacak eğitim kurumları tarafından hazırlanacak sınavların objektif olarak personelin bilgi düzeyini belirli aralıklarla ölçebileceği; bunu kişinin mesleki gelişimi yönünde olumlu bir geri besleme sağlayacağı kıymetlendirilmektedir.

Temel Mesleki Gelişim Devresi	İleri Mesleki Gelişim Devresi	Nihai Mesleki Gelişim Devresi	İleri Komutanlık ve Yöneticilik Devresi
Genel Kültür Düzeyi	Genel Kültür Düzeyi	Genel Kültür Düzeyi	Genel Kültür Düzeyi
	Yaratıcılık	Yaratıcılık	Yaratıcılık
		Muhakeme ve Karar Verme	Muhakeme ve Karar Verme
		Kaynakları Kullanma Yeteneği	Kaynakları Kullanma Yeteneği
Görev Bilgisi	Görev Bilgisi		

Tablo 4.2 Merkezi Sınavla Yapılacak Değerlendirme Tablosu

Mevcut uygulamada amirin değerlendirmesi beklenen bazı niteliklerin ölçülebilmesi başlı başına bir uzmanlık alanıdır. Örnek olarak yaratıcılık, problemleri ve bilgi eksikliklerini sezme, fikirleri problemleri veya hipotezleri biçimlendirme, test etme, bu hipotezleri değiştirme ve sonuçları bildirme sürecidir⁷⁶. Landau'nun yaratıcılık tanımı ise şöyledir: "Daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi⁷⁷". TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu'na göre ise yaratıcılık⁷⁸; "Görevle ilgili yeniliklerin bulunması ve uygulanmasıdır."

Yaratıcılığın gerekleri, genel olarak üç bölümde incelenebilir. Bunlar⁷⁹; bireysel, örgütsel ve toplumsal gereklerdir.

Bireysel Gerekler: Sorunlara duyarlı, akıcı düşüncelere sahip, özgün düşünceleri olan, düşüncelerinde esnek olan, girişimci insan tiplerinin yaratıcı kişilik özellikleri vardır.

Örgütsel Gerekler: Çalışma ortamındaki lider pozisyonunda bulunan kişinin alt kademelere yaratıcı yetiler kazandırma özelliğidir.

Toplumsal Gerekler: İdeal bir toplum yurttaşlarına araştırma, kendini ifade, çalışma ve kendisi olma özgürlüğü. Yasaklarla dolu bir toplumda yaratıcılık kısıtlanmaktadır.

Yaratıcılığın öğeleri ise şunlardır:

Bilgi birikimi: Yeni düşünceler üretebilecek kadar yeterli bilgiye sahip olmaktır.

İletişim becerileri: Kişinin düşündüklerini başkalarına yazılı, sözlü olarak anlatabilme yeteneğidir.

⁷⁶ Ülkü KÖYMEN, "Öğrencilerin Hiperortam Tasarımcısı Olarak Katıldığı Öğrenme Çevresinin Yaratıcı Düşünmeye Etkisi", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003

⁷⁷ Enver Yolcu, Yaratıcılık, Mart 2006

<http://www.geocities.com/enveryolcu/yaraticilik/kavramlar.html>

⁷⁸ TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu, 1998, s.2-22

⁷⁹ Meral KAYA, "Çocukta Yaratıcılık Konulu Sunum", 27 Ekim 2004, <http://www.geocities.com/cocuktayaraticilik/sunum27ekim.ppt>

Analiz: Bütünü parçalayarak düşünme yeteneğidir.

Özen göstermek: Bir işi yaparken işin temizliğini ve güzelliğini dikkate almaktır.

Geliştirmek: Bir şeyi değiştirmek, düzeltmek, genişletmek ve öncekinden daha iyi duruma getirmek anlamına gelmektedir.

Akıcılık: Fazla, bol düşünce ortaya koymak ve üretim yapmak anlamına gelir.

Esneklik: Olaylara değişik açılardan bakmak ve değişik düşünceler ortaya koymaktır.

Özgünlük: Yeni veya teknik özellik taşıyan özgün düşünceler üretmek, buluşlar yapmak demektir.

Sorun olarak karmaşık, kavram olarak iyi tanımlanması gereken, sonuç olarak da yaşamsal özellikler gösteren yaratıcılığı ölçme konusunda kilit sorun, faktör sorunudur. Yaratıcılığı ölçmek için başarı sıralaması, değerlendirme sonuçları, zekâ, kişilik ve yaratıcılık testi sonuçları kullanılabilir. Yaratıcılık Testlerinden kullanım alanı en yaygın olan Torrance'ın geliştirmiş olduğu 'Yaratıcı Düşünme Testi'dir. Torrance Yaratıcı Düşünme Testi akıcılık, başlıkların soyutluluğu, erken kapaya direnç, orijinallik, zenginleştirme alt boyutlarından oluşmakta ve alt boyutlardan elde edilen puanların toplamından toplam yaratıcılık puanı elde edilmektedir⁸⁰. Yaratıcılık düzeylerini belirleyebilmek amacıyla kullanılan Torrance Yaratıcı Düşünme Testi-Şekil Formu A, Torrance tarafından geliştirilmiş olup Aslan tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır⁸¹. Testin çevirisi, test maddelerinin Türkçe'ye adaptasyonu, Türkçe'ye çevirisinin geçerlik ve güvenilirliği araştırılmıştır. Torrance Yaratıcı

⁸⁰ Neriman ARAL, "Beş-Altı Yaş Grubundaki Çocukların Yaratıcılıkları Üzerinde Müzik Eğitiminin Etkisinin İncelenmesi" Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278 Kış-2006 C.5 S.16 (1-9)

<http://www.e-sosder.com/dergi/1501-09.pdf>

⁸¹ Aslan, A. E., "Adaptation Of Torrance Test Of Creative Thinking", International Conference On Test Adaptation Proceedings,. Washington, D.C., 1999, George Town University,

Düşünme Testi Şekil Formu A'nın güvenilirliği ile ilgili olarak Guttman, Spearman Brown ve Cronbach Alfa teknikleri ile iç tutarlılık katsayılarının yaratıcılık toplam puanı için 0.74 ile 0.38 arasında değiştiği belirlenmiştir. Sonuç olarak test, okul öncesi, ilkokul, lise ve üniversite öğrencileri için kabul edilir şekilde yorumlanmıştır⁸².

Benzer şekilde Kaynakları Kullanma Yeteneği, Muhakeme ve Karar Verme Yeteneği de öncelikle verilecek bir temel eğitim üzerine kişilerin kendisinin geliştirebileceği özelliklerdir. Bu nedenle anılan konularda personele İleri Meslek Gelişim Devresinde temel eğitim verilmek suretiyle personelin bilgilendirilmesinin görevlerin daha etkin bir şekilde yapılmasında fayda sağlayacaktır.

4.1.5. Geri Beslemenin Şekli ve Kapsamı

Geri besleme veya geri bildirim, başka bir kişiye kendi davranışlarını değiştirmeyi düşünmesi için yardım etmenin bir yoludur. Başka bir deyişle, bir kişi veya grubun bizi nasıl etkilediği üzerinde o kişiye bilgi verme yoludur. Geri bildirim bir yardım şeklidir; davranışlarının amaçlarına ne derece uyduğunu öğrenmek isteyen kişi için düzeltici bir mekanizmadır.

Sistemin açık değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır.

⁸² ARAL, "Beş-Altı Yaş Grubundaki...", ss.1-9

Bazı çalışmalar, performansa yönelik geri bildirim bazı işgörenlerin görevlerini ve kendilerinden beklenen performansı daha iyi anlamalarını sağladığını göstermektedir⁸³.

Türk kültüründe 'Söyleyenden dinleyen arif gerek', 'Söz gümüşse sukut altındır' ve 'Kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla' atasözlerinin de yansıttığı gibi, iletişimde açıklık ve '*doğrudanlık*' yerine, dolaylı mesaj verme kültürü teşvik edilmektedir. Çatışma çözümünde yüz yüze gelme taktiği Türkler tarafından fazla tercih edilmemekte, bir üstün destekleyici, arabulucu rolünü üstlenmesi etkili bir çatışma çözme yöntemi olarak tercih edilmektedir⁸⁴.

Türk kültürünün yapısı ve Türk halkının içinden çıkan ve onun ayrılmaz bir parçası olan TSK içinde de benzer durumun olacağı düşünüldüğünde kısa vadede geri beslemenin belirli nitelikler için yapılması; zaman içinde tedricen personelin gerekli eğitimleri alması ve kurum içinde geri bildirim kültürünün yerleşmesi neticesinde geri besleme yapılan nitelik sayısının artırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmiş ve mevcut uygulama bu anlayış temel alınarak başlatılmıştır. Bu uygulamada sicil belgelerindeki bazı notlar değerlendirilen personele açıklanmaktadır. Ancak personele yeterli bir geri besleme sağlanabilmesi bu uygulama ile mümkün görülmemektedir.

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır. Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler

⁸³ "Pay For Performance Decision Points", **U.S. Merit Systems Protection Board Report**, s.146

http://www.mspb.gov/studies/rpt_03_06_pay_for_performance/decision_points.htm,

karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranırlar. Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu kişisel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır.

Benzer şekilde kurum içerisinde çalışanların yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır.

360 derece geribildirim ise çalışanı iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır

360 derece geribildirim kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir.

360 derece değerlendirme bir araç veya yöntem olarak birçok farklı amaç için kurumlarda kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm işgörenin güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır⁸⁵.

Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip birçok değişik kaynaklardan toplanması amaçlandığı 360

⁸⁴, M. K. Kozan, Canan Ergin, "Third Party Role In Conflict Management in Turkish Organizations", Winter 1999, s.2

<http://www.findarticles.com>.

⁸⁵ Payam Yüce, "360 Derece Değerlendirme", 29/11/2001, www.insankaynaklari.com.

derece geribildirim sistemi, Őimdiye dek uygulanmış değerlendirme sistemlerinden farklı bir tablo çizmektedir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu bir 360 derece ilişkiler grubunun görüŐü alınarak performans havuzunun oluŐturulduęu 360 derece geribildirim sistemi, ortam ve çalışanlar gerekli eğitimlerden geçirildiği ve optimum Şartlar sağlandığı takdirde;

Performansının iyileŐtirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim sağlamak,

Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermek,

Örgüt içinde kişisel ilişkilerin geliŐmesi doğrultusunda zemin hazırlamak,

Çok sayıda değerlendiricinin katılımını sağlayıp sübjektif değerlendirmeleri en aza indirmek,

Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmek,

Amirlerin alıŐanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak gibi avantajları beraberinde getirir⁸⁶.

Ancak, performans yönetimindeki değişim ve gelişimin son yıllardaki en başarılı rneği olarak kabul edilen bu sistemde titizlikle yaklaŐılması gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalara dikkat edilmediği ya da zen gösterilmediği takdirde, yukarıda bahsettiğimiz sistemin vaat ettiği tüm avantajların yok olmasının yanı sıra, elde edilecek veriler sağlıklı ve işe yarar olmayacaktır.

Diğer taraftan geri besleme yapılırken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır:

⁸⁶ "360 Derece Geribildirim Sistemini Doğru Kullanmak", 03 Kasım 2004, www.insankaynaklari.com

Yargılayıcı olmaktan çok betimleyici olunmalıdır. Değerlendirici bir dil kullanmak suretiyle geri beslemeyi dinleyen kişinin kendini koruyacak şekilde tepki gösterme gereksinimi azaltılabilecektir.

Geri besleme yapılacak niteliklerin değiştirilebilen davranışlara doğru yönlendirilmiş olması büyük önem taşımaktadır. Kişinin kontrol edemediği bir eksik yanı hatırlatıldığında sadece gerginlik duygusu arttırılır.

Geri besleme sadece sicil dönemlerinde yapılan bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. Amirin bir görevi de gördüğü eksikleri zaman geçirmeden astına bildirmektir. Geri beslemenin kişi tarafından anlaşıldığı teyit edilmelidir.

Sadece olumsuz veya sadece olumlu geri bildirim güvenilirliği azaltır.

Geri besleme bazı niteliklerin harf karşılığının tebliğ edilmesi yerine kişiden beklentilerin dile getirilmesi kişinin görüşlerinin alınması motivasyon ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak değerlendirme sonuçları konusunda değerlendirilenlere bilgi verilmedikçe; eksikleri, hataları ve yanlışları ortaya konulmadıkça, kişinin kendisini geliştirilmesi zorlaşır ve bu konuda değerlendirmeden beklenen yarar da engellenmiş olur. Geri bildirimden amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır⁸⁷. Astların bir bütün olarak kendilerini geliştirmesini ve eksiklerini tamamlaması maksadıyla; değerlendirme sisteminin bir gereği olarak zamana bakılmaksızın amirler tarafından gerekli düzeltici uyarılar yapılmalı ve geri besleme sağlanmalıdır. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının ilgililere bildirilmesi, amirleri, değerlendirme işini daha ciddiye almaya ve ifade ettikleri kanaatleri gözlenebilir olaylarla desteklemeye de zorlar. Özellikle göreve ait niteliklerin kişinin icra ettiği çeşitli faaliyetleri kapsamı halinde (atışlar, tatbikatlar, eğitimler, denetlemeler gibi) değerlendirme sonuçları gözlenebilir ve ölçülebilir bir karakter taşıyacağından daha objektif bir hal alacaktır.

⁸⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s.170

4.1.6. Eğitim İhtiyacı

Sicil üstleri de bir insan olarak, his ve duygulara arzu ve ihtiraslara, ümit ve endişelere sahip, akıl his ve ruhtan oluşan psikolojik bir varlıktır. Diğer fertler gibi gittikleri her yere bütün psikolojik özelliklerini de beraberinde taşırlar. Zira sicil üstleri de gerek görevde, gerekse görev dışında bir takım sosyal ilişkileri olan sosyal bir varlıktır. Sicil üstlerinin psiko-sosyal özelliklerinin, astlarına sicil vermede ve birbirlerine karşı tavır ve davranışlarında geniş çapta etki edeceğine şüphe yoktur.

Sicil üstleri sicil verirken bu davranışlarının etkisini azaltabildiği oranda niteliklere tam bir tarafsızlık ve vicdani kanaatle not takdir edebilir ki, bunda da hiç bir zaman, bir robot veya bilgisayar gibi tamamen tarafsız bir değerlendirme yapamayabilirler. Zira insan, her ne kadar akıl ve mantıkla hareket etse bile yaptığı değerlendirmede bir takım psikolojik faktörlerin etkisinde kalabilir.

Bu açıdan bakıldığında akla ilk gelen soru; değerlendiren ile değerlendirilenin aynı yapıya sahip olup olmadığı ve psiko-sosyal yaşantının taraflara eşit olanaklar sağlayıp, sağlamadığıdır. Farklı ortamlarda bulunup, bir diğerini değerlendiren, ya da farklı psiko-sosyal yapıda değerlendirme yapma durumunda bulunan iki insanın değişik sonuçlara ulaşması doğaldır. Bu durumda; sicil üstlerinin değerlendirmelerinde kendi değer yargılarını esas alacakları ve bir sicil üstü ile diğer bir sicil üstünün aynı kişiyi farklı değerlendirmeleri kaçınılmaz bir gerçektir.

Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır⁸⁸. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır. Başta yöneticiler olmak üzere personele eğitim imkânı sağlanmadığında, değerlendirme yeteneğine bağlı olarak ortak bir anlayış standardına ulaşmak kolay değildir.

⁸⁸ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s.165

Daha da zoru değerlendirme sürecine ilişkin ortak bir isteklilik standardı geliştirmektir. Kişisel etki ve önyargıyı azaltmak ve uyumlu, kaliteli değerlendirme istiyorsak, özellikle bu gerekli olacaktır.

Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakârlık, güvenilirlik gibi soyut kavramaların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır. Ayrıca faktörler arasında geçiş olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin/performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin sözlü ifade ile iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir. Bu terim ve anlayış birlikteliği halen yayınlanmış olan TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu ile sağlanmaya çalışılmakta; amirin bu kılavuz yardımıyla oluşturduğu bakış açısıyla astını değerlendirmektedir.

Eğitim programları TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu içinde tanımlanmış olan nitelikler konusunda gerek değerlendirmeyi yapacak amirler arasında ve gerekse de ast ile üst arasında terim birliği sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Sürekli görev yapacak şekilde Kuvvet Komutanlıkları tarafından Personel Eğitim Birimi kurulması ve bu birimin birlikleri bir sıra dâhilinde dolaşarak eğitmesi neticesinde amirler arasında bir anlayış birliği ve kriterlere aynı bakış açısı sağlanabilecektir. Diğer taraftan günümüzün hızla değişen ortamında belirtilen niteliklere yönelik standartlarda meydana gelebilecek değişiklikler Komuta Kademesinde kararlaştırıldıktan sonra bu birim vasıtasıyla eğitimler esnasında personele aktarılabilecektir.

Sicil Sisteminin en fazla eleştirilen yönü sistem içindeki niteliklerin genelde sübjektif olması ve amirlerin duygusal davranma riskleridir. Bu durumda çalışma ortamının psikolojik durumu büyük önem taşımaktadır. Çalışma ortamındaki insan davranışlarının incelenmesini konu alan Endüstri/Örgüt Psikolojisi, psikolojinin uygulamalı bir alanı olarak 20 nci yüzyılın başından bu yana dünyadaki, son yıllarda da (özellikle 1980'den sonra) Türkiye'deki pek çok insanın ilgisini çekmektedir. Endüstri/Örgüt

Psikolojisi iş ortamında insandan kaynaklanan sorunlara çözümler araştırarak, çalışan bireyin uyumlu, doyumlu ve verimli olmasını sağlayacak yöntemler geliştirerek insanın mutluluğuna katkıda bulunmakta, dolayısıyla yüksek düzeyde performans gösteren insanlar da sağladıkları verimle topluma katkıda bulunmaktadır.

Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde halen var olan Rehberlik Servisleri bünyesinde ve Kuvvet Komutanlıklarında oluşturulacak birimlerde anılan psikologların görevlendirilmesi ile yıl içinde kurumun gözlemini yaparak, performans değerlendirme sisteminin aksayan yönlerinin tespit edilmesi bunların eğitimler yoluyla geri beslemesini sağlayabilecektir.

4.1.7. Sicil Notlarında Normal Dağılım Eğrisine Yakın Bir Dağılım Sağlanması

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler 'kıt ya da bol notlu öğretmenlere' benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır. Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkmaktadır:

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

- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

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 için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandırıldığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.

1998-1999 yılı sonuçlarına göre personelin % 57.9'unun sicil notu 95-100 arasında, %85.5 ise 90-100 arasında yer almaktadır. Bu durumda özellikle mesleğinin ilk yıllarında 'nispi' olarak düşük not alan bir subayın bu durumu düzeltmesi mümkün olmayacak veya çok uzun zaman alacaktır. Yeni Sicil Sistemi ile Kuvvet Personel Başkanlığı bünyesinde kurulan Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulu kasıtlı veya keyfi verilmiş sicilleri inceleyerek ve sübjektif olarak değerlendirildiği tespit edilen sicilleri Kuvvet Komutanının onayı ile iptal edebilmektedir. Ancak bu kurul belirli bir dönemden sonra alınan sicil notlarının değerlendirmesini yapmaktadır. Örnek olarak Üsteğmen rütbesinin ilk yıllarında alınacak nispeten düşük bir sicil notunun mevcut sistem içinde telafisi mümkün görülmemektedir. Hukuki açıdan kişi aldığı notu tam olarak bilemeyeceğinden yasal itiraz hakkının kullanması da sınırlanmaktadır.

Sicil notlarında beklenen Normal Dağılımın elde edilememesi, personelin sicil notlarındaki dört-beş puanlık sapmalarda dahi Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulu'nun devreye girmesine, dolayısıyla bu kurulun görev yükünün artmasına neden olabilecektir.

Anılan mahzurları ortadan kaldıracı maksadıyla, sicil notunu meydana getiren faktörlere kişinin icra etmiş olduğu atış, tatbikat, katıldığı denetlemelerin neticelerinin dâhil edilmesi; personelin belirli dönemlerde yazılı sınav ile teorik bilgisinin ölçülmesinde kullanılacak sınav notlarının, geçmişte

uygulanan Fiziki Yeterlilik Testlerinin Kuvvet Komutanlıklarının görev ihtiyaçları da dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi sonucunda elde edilecek fiziki yeterlilik notlarının da sisteme dâhil edilmesi düşünülmelidir. Kişilere geçmişte yaptığı hatalardan ders alma fırsatı sağlamak ve yakın geçmişteki performansı değerlendirmek amacıyla Sicil Notu Ortalamasının Yarbay ve Albaylar için Üsteğmenlikten başlaması hususunun tekrar analiz edilmesi arz edilen mahzurları ortadan kaldırmada faydalı olabilecektir.

4.1.8. Potansiyelin Değerlendirilmesi

Potansiyel kelime anlamı olarak kullanılmaya hazır güç, kuvvet demektir. Potansiyel ile ilgili olarak sık sık kullanılan Peter prensibi ise şu şekildedir: “Bir hiyerarşik düzen içerisinde her işgören yetersiz olduğu bir kadroya kadar yükselme eğilimindedir⁸⁹.” Ancak bazı yazarlar Dr. Lawrence Peter’in bu prensibini sorgulamış ve yetersiz olanların insanlar değil, kendilerini o şekilde davranmaya zorlanmış hissetmelerinin nedeninin çalışma sistemleri olduğunu savunmuşlardır⁹⁰.

Çoğu yönetici, potansiyel ölçümünü değerlendirmeyi başlıca amaç olarak görmezler ve daha ziyade son durum performansı ile ilgilenirler. Ancak yöneticilerin mücadelesi, sıkılmadan kaynaklanan zayıf performans dâhil, gereğinden az zorlamanın belirtilerini de doğru olarak teşhis edebilmek yönünde olmalıdır. Bu da kuracağımız potansiyel değerlendirmesini de kapsayan iyi bir değerlendirme sistemiyle gerçekleşebilir.

Uygulamada, potansiyelin değerlendirilmesi, şu iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan biri, yükseltilemeye yeterli olan personelin belirlenmesi, diğeri de, örgütün ve kendilerinin yararına olmak üzere, yerinde istihdamı gerçekleştirmek amacıyla yeteneklerinden en etkili olarak nerede yararlanılacağına karar verebilmek için personelin genel potansiyelinin belirlenmesidir.

⁸⁹ Melih TOPALOĞLU, “İşletme Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yayınlanmamış Ders Notları”, 2005, Atılım Üniversitesi,

⁹⁰ BROOKS, Donald D, “Are Your Employees Incompetent or Underchallenged?” *Supervisory Management*, Haziran 1994
<http://www.accessmylibrary.com>

Personeli değerlendiren amirden istenen, personelin "Neyi yapıp, neyi yapamayacağını" açık ifadelerle belirlenmesidir. Bu belirleme yapılırken genel olmaktan kaçılmalı, kurum ihtiyacı dikkate alınmalıdır. Amirler kuruma ait kadrolara ve bu kadroların gerektirdiği özelliklere vakıf olmalı ve bu çerçevede kişinin nerede görev yapabileceğini belirlemelidir. Amirler kişinin eğitim ihtiyaçları konusunda da Kuvvet Komutanlıklarına geri besleme yapmalı, atama politikasının uygulanmasında aktif rol oynamalıdır.

4.1.9. Personel Değerlendirme Kurulları

Günümüzde pek çok Batı Avrupa ülkesinde ve ABD'de personelin nihai değerlendirilmesi ve terfi edecek personel listelerinin oluşturulmasında Personel Değerlendirme Kurulları kullanılmaktadır. TSK bünyesinde değerlendirme kurulları ilk olarak 1968 yılında yayınlanan yönergeyle gündeme gelmiş fakat uygulanamadan yürürlükten kaldırılmıştır. Orta vadede TSK içinde oluşturulabilecek bu kurullar, en iyiyi bulmakta müesseseye yardımcı olurken, kurum içerisinde huzursuzluk ve hoşnutsuzlukları asgari seviyeye indirecektir.

Değerlendirme kurulları için iki seçenek öngörülmektedir. Bunlardan birincisi kurulların sabit personelden oluşması, ikincisi ise geçici bir süre ile bir araya gelen kişilerden oluşturulmasıdır. Bu iki hareket tarzının da çeşitli fayda ve mahsurları vardır. Bu kurulların geçici olarak bir araya gelen kişilerden oluşmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bunlar, her sınıfın rütbelerinin mevcutlarına göre saptanan 9 ila 15 kişi arasında değişmelidir. Bu kurullarda 2-3 kişi konuyu teknik olarak bilen personelden (Kuvvet Personel Başkanlıklarından) diğer personel de rastgele seçilen, sınıfı içinde temayüz etmiş subaylar arasından seçilmelidir.

4.1.10. Sicil Üstlüğü

Terfide Kadro Esasının uygulamaya girmesiyle; personelden bazılarının terfi şartlarına haiz olduğu halde terfi edememesi, sicil sistemine ve sicil üstlüğü müessesine özel bir önem kazandırmıştır. Bu öneme binaen personelin son yıl aldığı sicil notunun, sicil alma eğiliminden fazla veya düşük olması halinde, Kuvvet Komutanlıklarında otomasyonun da yardımıyla normal

olmayan sapmalar tespit edilerek nedenleri araştırılmakta ve keyfi veya hissi sicil verdiği tespit edilen sicil üstleri bir daha veya belli bir süre sicil üstü konumuna getirilmeyecek görevlere atanması sağlanmaktadır. Özetle, sicil üstlerinin verdikleri sicillerden gerçek anlamda sorumlu olmaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

Mevcut sistem içinde dikkate alınmasında fayda görülen bir husus ise yetersizlik, disiplinsizlik ve ahlaki durumları nedeniyle Silahlı Kuvvetlerden (miktarları az da olsa) ilişiği kesilen sicil amirlerinin, görevde iken verdiği siciller ile yapılacak değerlendirmelerdir. Orta vadede karşılaşılacak bir başka sorun ise kadro nedeniyle terfi edemeyen sicil amirlerinin durumu olacaktır. Bu kişilerin yapacakları değerlendirmenin ne kadar objektif ve duygusallıktan uzak olabileceği de önemli bir sorun olarak kıymetlendirilmektedir. Yapılan anket kapsamında bu durumun sicil sisteminin objektifliği açısından bir sorun olabileceği ankete katılanların % 78.95'i tarafından belirtilmiştir.

4.1.11. Sicil Notlarının Normalizasyonu

Yeni Sicil Sistemi ile birlikte uygulamaya konulan önemli bir yenilik de "Personelin Sicil Alma Eğiliminin" tespit edilmesidir. Sicil alma eğilimi; *"asgari beş yıllık sicil notu ortalamasına; yüzbaşı, binbaşı, yarbay ve albaylar için üsteğmenliğe nasıptan itibaren alınan sicil notları ortalamasına; personelin bu sicil notlarının standart sapmasının üç katının ilavesi ve çıkarılması suretiyle tespit edilen rakamlar dâhil olmak üzere, bulunan not aralığı"* olarak tanımlanmaktadır⁹¹. Benzer uygulamanın amirlerin Sicil Verme Eğiliminin tespitinde de kullanılması bu suretle farklı iki amirden aldıkları sicil notları ile birlikte değerlendirilen kişiler arasında ortaya çıkabilecek eşiitsizliklerin önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

4.1.12. Hipotez ve İçerisindeki Önermelerin Doğrulanması Durumu

Bu çalışma; TSK'nin mevcut performans değerleme yöntemleri sürekli bir gelişim içerisinde olmasına karşın performans değerlendirme konusundaki son gelişmelerin de sisteme uyarlanmasıyla daha adil ve personelin çoğunluğu tarafından onaylanan bir sicil/performance değerleme yöntemi ortaya konulabileceği ve aşağıda belirtilen yargıların doğru olduğu hipotezini

kanıtlamak ve bu sakıncaları giderecek bir model ortaya koymak maksadı ile hazırlanmıştır. Bu önermeler şunlardır:

İşgörenlerin büyük çoğunluğu mevcut sicil sisteminden memnun değildir.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu sicil sisteminin daha objektif ve adil hale getirilmesini istemektedirler.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu farklı birliklerde görev yapan ve aynı performansı gösteren kişilerin farklı subjektif ölçütlere göre değerlendirildiğini düşünmektedirler.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu kendileri de üstlerinin siciline katkıda bulunmak istemektedirler.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu şu ana kadar aldıkları sicillerin hak ettiklerinden daha düşük olduğunu düşünmektedir.

Çalışmanın başlangıcında yapılan dar kapsamlı mülakatlar ve kişisel değerlendirmelere dayanılarak hissedilen problem tanımlanmış, bu konudaki kaynaklar taranmış, araştırmanın amacı ve önemi belirlendikten sonra bu hipotez ileri sürülmüştür. Anketlerin analizi ve yapılan çalışmalar sonucunda ise performans değerlendirme konusundaki son gelişmelerin de sisteme uyarlanmasıyla daha adil ve personelin çoğunluğu tarafından onaylanan ve anketler sonucu belirlenen sakıncaların büyük oranda azaltılabileceği bir sicil/performans değerlendirme yöntemi ortaya konulabileceği kanıtlanmış ve bu konuda öneri bir model ortaya konulmuştur. Ancak, yapılan anket uygulamasının analizi sonucunda, hipotezin içinde yer alan ve doğruluğu sınınan bazı önermelerin tahmin edilen oranda doğru olmadığı görülmüştür. Bu önermelerle ilgili olarak anket sonuçlarına göre:

“İşgörenlerin büyük çoğunluğu mevcut sicil sisteminden memnun değildir” şeklindeki önermeye karşın ankete katılanların % 58’i mevcut sicil sistemini “iyi” olarak nitelendirmiş, orta, kötü ve çok kötü olarak nitelendirenlerin oranı ise toplam % 42 olmuştur.

⁹¹ Subay ve Astsubay Sicil Yönetmelikleri, 1998, s.1

“İşgörenlerin büyük çoğunluğu Sicil sisteminin daha objektif ve adil hale getirilmesini istemektedirler.” şeklindeki önermenin test edilmesi için sorulan sorulara alınan yanıtların %60 ve üzerindeki oranlarda bu önermeyi doğruladığı görülmüştür.

“İşgörenlerin büyük çoğunluğu farklı birliklerde görev yapan ve aynı performansı gösteren kişilerin farklı subjektif ölçütlere göre değerlendirildiğini düşünmektedirler.” şeklindeki önermeye karşın ankete katılanların büyük çoğunluğu bu kapsamdaki sorulara değerlendirmede subjektiflik olduğu yönünde yanıt vermeleri ve bazı personelin bu konuda açık soru vasıtası ile girdide bulunmalarına karşın bu şekilde düşünen personel oranının çoğunlukta olduğu görülmüştür.

“İşgörenlerin büyük çoğunluğu kendileri de üstlerinin siciline katkıda bulunmak istemektedirler.” şeklindeki önermeye karşın ankete katılanların yalnızca %63’ü bu kapsamdaki soruya olumlu cevap vermiştir.

“İşgörenlerin büyük çoğunluğu şu ana kadar aldıkları sicillerin hak ettiklerinden daha düşük olduğunu düşünmektedir” şeklindeki önermeye karşın ankete katılanların bu kapsamdaki sorulara bu yönde verdikleri yanıtların oranı %80’in altında kalmıştır.

Bu durum TSK sicil sisteminde son yapılan değişikliklerin personel arasında oldukça olumlu karşılandığını göstermekle beraber anket sonuçları mevcut sicil sisteminin daha objektif bir hale getirilmesi için hala yapılacak çok şey olduğunu göstermektedir.

4.2. MODEL ÖNERİSİ

Meslek Programlarının ana gayelerinden birisi kademeli olarak mesleki gelişimi sağlamaktır. Bu durumda mesleki gelişimin ilk kademesinde olan bir subay ile, mesleki gelişiminin son aşaması olan İleri Komutanlık ve Yöneticilik Devresi'ne gelmiş olan bir subaydan aynı nitelikler için aynı performans standardının beklenmemesinin gerektiği değerlendirilmektedir. Bu durumda değerlendirilecek subayların, içinde buldukları mesleki gelişim dönemi, yapmakta oldukları görevin sorumluluk ve karar seviyesine (stratejik, operatif, taktik) bağlı olarak tespit edilmiş standartlardan değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekli olmaktadır. Bu amaçla TSK Sicil Belgesi Düzenleme

Kılavuzu'nda yer alan standartların sınıflandırılarak mesleki gelişim aşamalarına uygun olarak en az şu dört kısma ayrılması gereklidir:

- Temel Mesleki Gelişim Devresi
- İleri Mesleki Gelişim Devresi
- Nihai Mesleki Gelişim Devresi
- İleri Komutanlık ve Yöneticilik Devresi.

Buna uygun olarak da Kuvvet Komutanlıklarınca yapılacak bir çalışma ile görev tanım formlarındaki her görevin hangi değerlendirme sınıfına girdiğinin belirlenmesi ve bu standartların o kişinin emsaline göre mukayesesine (Emsalinin altında, emsaline uygun, emsalinin üstünde, emsalinin belirgin şekilde üstünde) olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Bu uygulama ile değerlendirme sonucunda iki farklı gelişim devresinde olan subay aynı nitelikten farklı standartlara göre değerlendirilebilecektir. Bu yapıldığı takdirde değerlendirme süreci içinde bir anlayış birliğinin oluşması ve değerlendirilenlerden beklentinin belirli standartlara oturtulması sağlanabilecektir.

Mevcut Sicil Sisteminde göreve yönelik hususlar: görevdeki sorumluluk duygusu, görev bilgisi, görevine hâkimiyet, görevini yerine getirme başlıkları altında toplanmış olup genel değerlendirme içerisinde yaklaşık %20'lik bir paya sahiptir.

Bu niteliklere ait standartlar TSK içindeki tüm görev yerleri için aynı olup; görevlerin mahiyetine göre değişmemektedir. Göreve ilişkin niteliklerin tüm görev yerleri için aynı olması nedeniyle belirlenen standartlar genel ifadelerle açıklanmıştır. Bu genellikten kurtulup değerlendirmeyi somut ve ayrıntılı olarak yapabilmek amacıyla **göreve ait değerlendirmede kullanılacak niteliklerin görev yerinin görev analizleri sonucunda oluşturulmuş niteliklerden meydana gelmesi, işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması sağlanmalıdır.** Özellikle göreve ait niteliklerin kişinin icra ettiği çeşitli faaliyetleri kapsamı halinde (atışlar, tatbikatlar, katıldığı eğitimlerin

sonuçları, denetleme neticeleri gibi) **değerlendirme sonuçları gözlenebilir ve ölçülebilir bir karakter taşıyacağından daha objektif bir hal alacaktır.**

Değerlendirmenin bir kısmının personelin sınıfına göre mevcut görev tanımlaması kapsamında yapılabilmesi amacıyla Genelkurmay Başkanlığı tarafından **kuvvet temsilcilerinin katılımı ile bir çalışma grubu oluşturulması ve bu çalışmanın sonuçlarına göre sicil belgelerinde sınıflara ve branşlara göre farklılıklara gidilmesinin sağlanması** durumunda daha adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmasına katkı sağlanacaktır.

Görevdeki sorumluluk duygusu, görev bilgisi, görevine hâkimiyet, görevini yerine getirme ile ilgili nitelikler her görev yeri için ayrı ayrı olacağından; farklı görev yerlerinde çalışan personelin o görevde istihdam edilecek personel özelliklerini taşıyıp taşımadığı değerlendirilerek; değerlendirme neticesinde personelin ihtiyaç duyulabileceği **göreve ilişkin eğitim ihtiyaçları açık olarak ortaya konulabilecektir.** Diğer yandan sicil sistemi ile bağlantılı olarak Personel Atama Sistemine de geri besleme imkânı sağlanacağından personelin uygun yetiştirme paternine ve niteliklerine uygun olarak görevlendirilmesi sağlanacaktır.

Sicil üstleri personelin değerlendirilmesinde iradesini sicil belgelerini doldurarak ortaya koymakta ve şahsi dosyalarda muhafaza maksadıyla doldurulan sicil belgesinin bir fotokopisi muhafaza edilmektedir. Yapılan anket neticesinde ankete iştirak eden personelin % 57.89'u amirlerin sicil verirken şahsi dosyalarda mevcut sicil formları nedeniyle astlarının geçmiş yıllarda almış olduğu sicilden etkilenebileceği görüşündedir. Bu mahzuru ortadan kaldırmak maksadıyla **hazırlanan sicil belgesinin dosya nüshası, kişinin şahsi dosyası yerine amirler tarafından zarflanmak suretiyle birlik bünyesinde saklanmalı ve uygun süre sonunda arşive gönderilmelidir.**

Subayların tabi oldukları Mesleki Gelişim devresine bağlı olarak sahip olmaları gereken bilgi ve becerinin teorik düzeyde ölçümü büyük önem taşımaktadır. Bu bilginin uygulama düzeyindeki ölçümünün göreve ilişkin

niteliklerin de değerlendirildiği düşünülürken; objektif esaslara uygun olarak **teorik bilginin, yazılı bir sınavla ölçülmesi ile büyük fayda sağlanacaktır.**

Personelin, ilki Temel Mesleki Gelişim Devresinde, diğeri ise İleri Mesleki Gelişim Devresi/Nihai Mesleki Gelişim Devresinde olmak üzere; genel kültür, askeri kültür ve görev bilgisi konularında merkezi tarzda hazırlanmış bir yazılı sınav uygulamasına geçilmesi hem personelin eğitimi devamlı bir süreç olarak benimsemesine hem de performans değerlendirmesinin daha objektif olmasına katkı sağlayacaktır. Ancak sınav uygulamasının iki önemli mahzurundan ilki bu sınavın getireceği ekonomik maliyet diğeri ise bu sınavların hazırlanması ve personelin iştiraki için alınması gereken idari tedbir ve düzenlemelerdir.

Anılan mali ve idari yükü azaltmak maksadıyla; **halen uygulanmakta olan Harp Akademileri Komutanlığı Sınavlarından istifade edilebileceği**, subayların Kıdemli Üsteğmen ve Yüzbaşı rütbelerinde bu sınavlara katılarak aldıkları notun en yüksek olanının binbaşı rütbesine erken ve normal terfi sırasında sicil notlarına etki etmesi amacıyla kullanılabilenliği kıymetlendirilmektedir. Sınava giremeyen yardımcı sınıf personel için ise benzer bir sınavın düzenlenerek uygulanabileceği değerlendirilmektedir. İleri Mesleki Gelişim Devresi/Nihai Mesleki Gelişim Devresinde yapılacak sınavda ise genel kültür ve askeri kültür sorularına ilave olarak bu dönemde verilecek eğitimleri müteakip **Muhakeme ve Karar Verme ile Kaynakları Kullanma Yeteneğini ölçmeye yönelik bir sınavın uygulanması faydalı olacaktır.** Bu kapsamdaki değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusu daha önceki bölümde belirtilen bulgular ışığında üniversitelerden destek alınarak belirlenmelidir. Teklif edilen sistem içinde personel toplam iki kez sınava tabi olacağından idari yük hafifletilmiş olacaktır. **Astsubaylar ve sivil memurlar için de halen Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde astsubaylar için uygulanmakta olan Görev Baş Eğitim modelinin, diğerkuvvetlerde de uygulanması ve sivil memurları da kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması** ile bu eğitimde alınan notların bu maksatla kullanılması olanağı sağlanabilecektir. Orta vadede bu sınavların intranet üzerinden tüm ilgili personelin aynı anda katılabileceği bir şekilde yapılması planlanmalıdır.

Bu yöntem ile Kuvvet Komutanlıklarınca görevlendirilecek veya oluşturulacak eğitim kurumları tarafından hazırlanacak meslek sınavlarının objektif olarak personelin bilgi düzeyini belirli aralıklarla ölçebileceği; bunu kişinin mesleki gelişimi yönünde olumlu bir geri besleme sağlayacaktır.

Türk kültürünün nitelikleri dolayısıyla genel olarak toplumsal iletişimde açıklık ve 'doğrudanlık' yerine, dolaylı mesaj verme kültürü daha yaygın olarak görülmektedir. Çatışma çözümünde yüz yüze gelme taktiği Türkler tarafından fazla tercih edilmemekte, bir üstün destekleyici, arabulucu rolünü üstlenmesi etkili bir çatışma çözme yöntemi olabilmektedir⁹². Buna karşın, son yıllarda Türk özel sektöründe performans değerlendirmesinde geri bildirim konusunda ortaya çıkan uygulamalarda bu yönde bir olumsuzlukla karşılaşıldığı yönünde bir bulguya rastlanmamıştır. Tam aksine birçok İnsan Kaynakları yetkilisi örgüt stratejileriyle uyumlu hedef belirlemenin, bu hedefleri koçlukla desteklemenin, gözden geçirme toplantıları yapmanın ve geri bildirimleri açık bir iletişimle çalışanlara yaymanın performans yönetimi sistemlerinin kritik unsurları olduğunu savunmaktadır⁹³.

Değerlendirme sonuçları konusunda değerlendirilenlere bilgi verilmedikçe; eksikleri, hataları ve yanlışları ortaya konulmadıkça, kişinin kendisini geliştirilmesi zorlaşır ve bu konuda değerlendirmeden beklenen yarar da engellenmiş olur. Astların bir bütün olarak kendilerini geliştirmesini ve eksiklerini tamamlaması maksadıyla; değerlendirme sisteminin bir gereği olarak zamana bakılmaksızın amirler tarafından gerekli düzeltici uyarılar yapılmalı ve geri besleme sağlanmalıdır. Bu amaçla **mevcut geri besleme sisteminin değiştirilerek hem sisteme gözlemlenebilir niteliklerin eklenmesi hem de geri beslemede kullanılan nitelik sayısının tüm nitelikleri kapsayacak şekilde artırılması gereklidir.** Ancak geri beslemenin sicil formundaki işaretlenen harflerin tebliği yerine, genel performans ve asttan beklenen hususlar hakkında bir karşılıklı bir iletişim şeklinde, bir nevi **koçluk uygulaması ile yapılması gerekli olacaktır.**

⁹² M.K. Kozan, Canan Ergin, "Third Party Role In Conflict Management in Turkish Organizations", Winter 1999, s.2
<http://www.findarticles.com>.

⁹³ Alper Tokalp, "VII. Performans Yönetimi Zirvesindeki Sunumu" *HR Dergisi*, Yıl 10, Sayı 2, Aralık 2005, s.46

Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır. Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için, **değerlendiricilerin MSB bünyesindeki eğitim kurumları tarafından verilecek aynı eğitimden geçmesi gerekli** olmaktadır. Başta yöneticiler olmak üzere personele eğitim imkânı sağlanmadığında, değerlendirme yeteneğine bağlı olarak ortak bir anlayış standardına ulaşmak kolay değildir. Kişisel etki ve önyargıyı azaltmak ve uyumlu, kaliteli değerlendirme istiyorsak, özellikle bu gerekli olacaktır. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Bu terim ve anlayış birlikteliği yayınlanmış olan TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu ile sağlanmaya çalışılmakta; amir bu kılavuz yardımıyla oluşturduğu bakış açısıyla astını değerlendirmektedir.

Eğitim programları TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu içinde tanımlanmış olan nitelikler konusunda gerek değerlendirmeyi yapacak amirler arasında ve gerekse de ast ile üst arasında terim birliği sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. MSB bünyesinde bu eğitimin verilmesi mümkün olmadığı takdirde, sürekli görev yapacak şekilde Kuvvet Komutanlıkları tarafından Personel Eğitim Biriminin kurulması, bu birimlerde görevli personelin MSB bünyesinde aynı bu konuda eğitim verme eğitimi almaları ve daha sonra **bu birimin birlikleri bir sıra dâhilinde dolaşarak eğitmesi neticesinde, amirler arasında bir anlayış birliği ve kriterlere aynı bakış açısı sağlanabilecektir.** Diğer taraftan günümüzün hızla değişen ortamında belirtilen niteliklere yönelik standartlarda meydana gelebilecek değişiklikler Komuta Kademesinde kararlaştırıldıktan sonra bu birim vasıtasıyla eğitimler esnasında personele aktarılacaktır. **Aynı eğitim programlarının Harp Okulları ile Sınıf Okulları müfredatlarına da dâhil edilmesi sağlanmalıdır.**

Kuvvet Komutanlıklarında oluşturulacak birimlerin yıl içinde birlik bünyesinde gözlem yaparak özellikle performans değerlendirme sisteminin aksayan yönlerinin saptanması ve bunların eğitimler yoluyla giderilmesini sağlayacak bir yöntem bulunması için bir çalışma başlatılmalıdır.

1998-1999 yıllarına ait değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirmeye tabi tutulan subayların % 57.9'unun sicil notu 95-100

arasında, %85.5 ise 90-100 arasında yer almaktadır. Bu durumda özellikle mesleğinin ilk yıllarında 'nispi' olarak düşük not alan bir subayın bu durumu düzeltmesi mümkün olmayacak veya çok uzun zaman alacaktır. Yeni Sicil Sistemi ile Kuvvet Personel Başkanlıkları kasıtlı veya keyfi verilmiş sicilleri inceleyerek ve sübjektif olarak değerlendirildiği tespit edilen sicilleri Kuvvet Komutanının onayı ile iptal edebilmektedir. Ancak bu kurul belirli bir dönemden sonra alınan sicil notlarının değerlendirmesini yapmaktadır. Hukuki açıdan kişi aldığı notu tam olarak bilemeyeceğinden yasal itiraz hakkının kullanması da sınırlanmaktadır. **Bu nedenle anılan kurumun tüm rütbelerde alınan sicil notlarının incelemesini yapacak şekilde görev alanının artırılması ve daha önce bahsedildiği şekilde değerlendirme sonuçlarının tamamının ilgili personele açıklanması sağlanmalıdır.**

Sicil notlarının belirli not aralıklarında toplanmasını önleme maksadıyla TSK Sicil Düzenleme Kılavuzuna; sicil notunu meydana getiren faktörlere **kişinin icra etmiş olduğu atış, tatbikat, denetlemelerin sonuçları, uzun süreli kurs ve eğitim neticeleri Kuvvet Komutanlıklarının ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş fiziki yeterlilik test sonuçları ve sahip olduğu lisan bilgisi ile tamamladığı veya devam ettiği lisansüstü eğitim neticelerinin dâhil edilmesi uygun olacaktır.** Ancak özelliği nedeni ile yabancı dil eğitimi alma veya lisansüstü eğitim yapma olanağı bulunamayacak olan kadroların belirlenmesi önem arz etmektedir. Daha sonra bu kadrolarda görev yapan personele bu olanaklar sağlanamadığı sürece, bu olanağa sahip olunabilecek kadrolarda görev yapan personel ile sicil notlarını eşitleyecek bir katsayının kullanılması daha objektif bir değerlendirme yapılmasına katkı sağlayacaktır. Geçmişte yaptığı hatalardan ders alma fırsatı sağlamak ve değerlendirmede **yakın geçmişteki performansın ağırlığını artırmak** maksadıyla Sicil Notu Ortalamasının Yarbay ve Albaylar için Üsteğmenlikten başlaması konusunda gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılması sağlanmalıdır.

Personeli değerlendiren amirden beklenen bir diğer husus da, personelin "Neyi yapıp, neyi yapamayacağını" açık ifadelerle belirlenmesidir. Bu belirleme yapılırken genel olmaktan kaçılmalı, kurum ihtiyacı dikkate

alınmalıdır. Amirler kuruma ait kadrolara ve bu kadroların gerektirdiği özelliklere vakıf olmalı ve bu çerçevede kişinin nerede görev yapabileceğini belirlemelidir.

Günümüzde pek çok Batı Avrupa ülkesinde ve ABD'de personelin nihai değerlendirilmesi ve terfi edecek personel listelerinin oluşturulmasında Personel Değerlendirme Kurulları kullanılmaktadır. Orta vadede TSK içinde **oluşturulabilecek bu kurullar hem 360 derece değerlendirme kapsamında performans değerlendirmesinin yapılmasında görev almalı hem de personelin atama için nihai değerlendirilmesinde görev yapmalıdır.** Böylece personel değerlendirmesinin sonuçlarından biri olan personelin eğitim ihtiyaçları ve geleceğe yönelik görev planlamalarını yerine getirerek, en iyiyi bulmakta müesseseye yardımcı olurken, kurum içerisinde huzursuzluk ve hoşnutsuzlukları asgari seviyeye indirecektir.

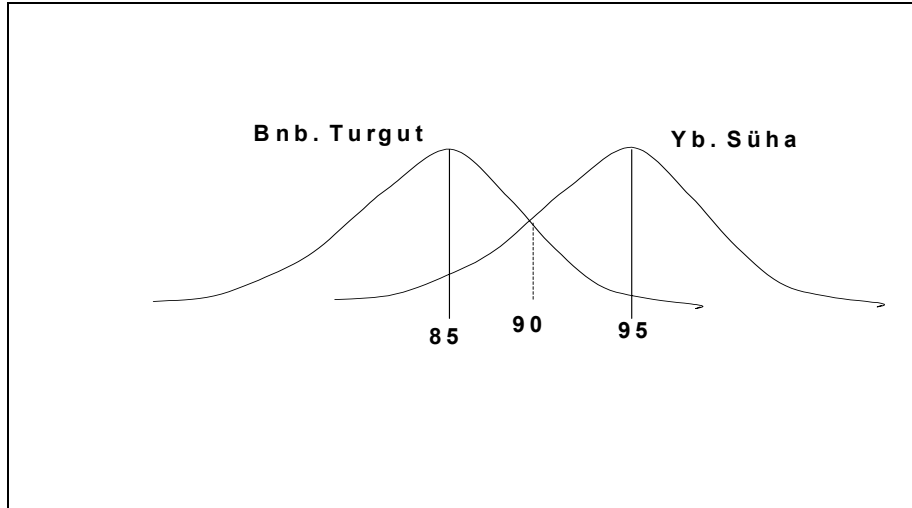
Mevcut sistem içinde dikkate alınmasında fayda görülen bir husus ise yetersizlik, disiplinsizlik ve ahlaki durumları nedeniyle Silahlı Kuvvetlerden (miktarları az da olsa) ilişki kesilen sicil amirlerinin, görevde iken verdiği siciller ile yapılacak değerlendirmelerdir. Orta vadede karşılaşılabilecek diğer bir sorun ise kadrosuzluk nedeniyle terfi edemeyen sicil amirlerinin durumu olacaktır. Bu kişilerin yapacakları değerlendirmenin ne kadar objektif ve duygusallıktan uzak olabileceği de potansiyel bir sorun olarak durmaktadır. **Bu durumdaki sicil amirleri tarafından düzenlenen sicil belgelerine ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin sadece “katılıyorum” hanesini işaretlemeleri engellenmeli** ve optik okuyucularda bu durumdaki sicil amirlerinden alınan sicillerin değerlendirmeye alınmamasını ve bu durumda diğer sicil amirleri tarafından verilen sicillerin ortalamalarının alınmasını sağlamak için **sicil formlarında personel şubeleri tarafından işaretlenecek bir hane daha açılmalıdır.**

Yeni Sicil Sisteminde getirilen önemli bir yenilik personelin Sicil Alma eğilimlerinin tespit edilmesidir. Buna göre personelin son yıl aldığı sicil notunun, sicil alma eğiliminden fazla veya düşük olması halinde bu sicil, incelenmektedir. Böylece Kuvvet Komutanlıklarında otomasyonun da yardımıyla, normal olmayan sapmalar tespit edilerek nedenleri araştırılmakta

ve keyfi veya hissi sicil verdiği tespit edilen sicil üstleri bir daha veya belli bir süre sicil üstü konumuna getirilmeyecek görevlere atanmaları değerlendirilebilmektedir. Bu uygulama ile sicil üstlerinin verdikleri sicillerden gerçek anlamda sorumlu olmaları sağlanmaktadır. Benzer uygulamanın amirlerin Sicil Verme Eğiliminin tespitinde de kullanılması bu suretle farklı iki amirden aldıkları sicil notları ile birlikte değerlendirilen kişiler arasında ortaya çıkabilecek eşitsizliklerin önlenmesi büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak **farklı Sicil Verme Eğilimlerinden alınan notların Standart Normal Dağılıma dönüştürülmesi**; takiben aynı kategoride değerlendirilen personelin sicil notlarının ortalama ve standart sapması esas alınarak Standart Normal Dağılımda ifade edilen notların tekrar 100 üzerinden notlar olarak ifade edilmesi **sicil amirleri arasındaki uygulama farklılıklarını bir ölçüde giderecektir**. Anılan uygulamanın istatistikî açıdan uygun bir hal tarzı olmasına karşın hukuksal yönden uygulama olanağı konunun uzmanlarıyla tartışılması gereken bir konudur. İncelenen ülkelerin büyük çoğunluğunda kanaatler nota dönüştürülmediğinden bu sorun ortaya tam olarak çıkmamaktadır.

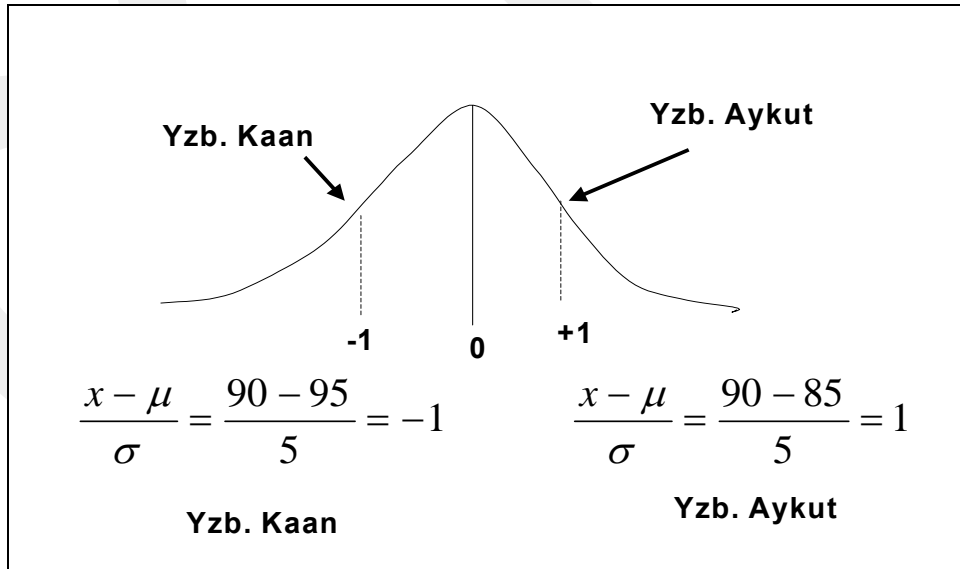
Personelin sicil alma eğilimi tespit edilirken, amirlerin sicil verme eğilimlerinin tespit edilmesi suretiyle istatistikî olarak farklı dağılımlardan gelmekte olan sicil notlarının aynı listede değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan değerlendirme problemlerinin giderilmesinin önemini bir örnekle açıklamak gerekirse;

Yüzbaşı Aykut ve Yüzbaşı Kaan aynı nasıp tarihine sahip iki subay olup; farklı iki sicil amiri tarafından değerlendirilmektedir. Yüzbaşı Aykut'u değerlendiren Binbaşı Turgut'un geçmiş dönemde vermiş olduğu sicil notları incelendiğinde bu notların ortalaması 85 standart sapması 5 olan Normal dağılımdan geldiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan Yüzbaşı Kaan'ın sicil amiri Yarbay Süha'nın geçmiş yıllarda verdiği sicil notlarının analizi yapıldığında bu notların ortalaması 95 standart sapması 5 olan normal dağılımdan geldiği tespit edilmiştir. Her iki sicil amirinin vermiş oldukları notların dağılımı grafik olarak Grafik 4.1'de gösterilmiştir.



Grafik 4.1 Amirlerin Sicil Verme Eğilimleri

İki subayımızın 200x yılı için sicil notu olarak 90 aldıklarını kabul edelim. Mevcut sicil değerlendirme sistemi içinde her iki notun değeri de eşit olarak değerlendirilmektedir. Ancak anılan notlar aynı ortalama ve standart sapmaya sahip normal dağılımda karşılaştırılmak istenirse, dikkat çekici sonuçlar bulunmaktadır. Şöyle ki; anılan notlar standart normal dağılıma dönüştürülerek Standart Normal Dağılım Eğrisinde plotlanması sonucu Grafik 4.2 elde edilmiştir



Grafik 4.2. Verilerin Standart Normal Dağılım Eğrisinde Gösterimi

İstatistikî analizlerde yaygın olarak kullanılan bir metot farklı iki Normal dağılımının normalizasyon işlemi neticesinde ortalaması 0, standart sapması 1 olan Standart Normal Dağılıma dönüştürülmesidir. Bu işlemin maksadı iki

farklı dağılımı aynı ortalama ve standart sapmaya sahip bir dağılım içinde ifade etmek suretiyle istatistikî olarak karşılaştırılabilmelerini sağlamaktır. Bu işlemden sonra yapılması gereken elde edilen değerlerin aynı nasıplılar içindeki nispi yerinin tespitinde kullanılmak üzere 100 üzerinden bir nota dönüştürülmesidir. Bu işlem Standart Normal Dağılımda ifade edilen değerlerin tekrar dönüştürülebileceği, verilen bir ortalama ve standart sapmaya sahip Normal Dağılıma dönüşümünden ibarettir. Bu amaçla kullanılacak ortalama değer ve standart sapma değeri, Standart Normal Dağılıma dönüştürülmeden önce mevcut olan sicil notlarının ortalaması ve standart sapması olabilecektir. Bu işlemler uygulandığında Yzb. Aykut'un almış olduğu not, istatistik olarak Yzb. Kaan'ın almış olduğu nottan daha yüksek olarak bulunacaktır.

Sonuç olarak farklı Sicil Verme Eğilimlerinden alınan notların Standart Normal Dağılıma dönüştürülmesi; takiben **aynı kategoride değerlendirilen personelin sicil notlarının ortalama ve standart sapması esas alınarak Standart Normal Dağılımda ifade edilen notların tekrar 100 üzerinden notlar olarak ifade edilmesi** bu nedenle mağdur olan bir çok personelin mağduriyetini giderebilecektir.

Alınacak bu önlemlerin yanı sıra nispi olarak daha iyi bir değerlendirme için **birinci amirin sadece kanaat belirtmesi, ikinci amirin ise bu kanaate ve kendi kişisel değerlendirmesine göre not vermesini sağlayacak düzenlemeye gidilmesi** için bir çalışmanın başlatılması da gereklidir. Bu uygulama mevcut durum kapsamında değerlendirildiğinde ikinci sicil amirlerinin çok fazla sayıda ve bazı birliklerde başka şehirlerde görev yapan personeli için tam bir değerlendirme yapma durumunda kalmaları olasılığı vardır. Ancak elektronik ortamda 360 derece değerlendirme uygulaması ve diğer önerilen uygulamalar hayata geçirildiği takdirde bu uygulama ikinci sicil amirleri için fazla bir yük getirmeyecektir. Ayrıca özel durumu olan birlikler için farklı uygulamaların getirilmesi de değerlendirilebilir.

360 derece performans değerlendirme uygulamasına 5 yıl içerisinde tam olarak geçilmesini sağlayacak şekilde Genelkurmay Başkanlığı bünyesinde bir komite oluşturulmalı ve komitede yöneticilerin yanı sıra

insan kaynakları, organizasyon geliştirme ve eğitim şubelerinden temsilcilerin de bulundurulması sağlanmalıdır. Bu komitenin Kuvvet Komutanlıkları Personel Başkanlıkları ile koordineli olarak 5 yıl içerisinde TSK iç ağ ortamı üzerinden 6 ayda bir tüm personel için 360 derece performans değerlendirmesi uygulamasının başlatılabileceği bir eylem planı oluşturması sağlanmalıdır. Bu uygulamanın TSK iç ağ sistemi üzerinden e-Performans Değerlendirme şeklinde yapılması ile kurum içerisindeki tüm performans değerlendirmelerinin tanımlanmış olan formlar üzerinden elektronik ortamda yapılması ve sonuçların analiz edilmesi olanağına kavuşulacaktır. Bu uygulama ile performans değerlendirme formlarının istenildiği anda masraf gerektirmeden değiştirilmesi olanağı da sağlanmış olacaktır. Değerlendirmelerin sistem üzerinde tamamlanmasını takiben performans değerlendirme puanları yapılan tanımlama ve kriterlere göre sistem tarafından hesaplanabilecek ve bunlara ait çok detaylı analiz ve rapor alma imkanı yaratılacaktır. Ayrıca sisteme performans değerlendirme ödül ve eğitim sistemi ile ilgili tanımlamaların da yansıtılması ile bu konularda da analiz ve raporlar alınabilecektir.

Etkili bir 360 derece değerlendirme sistemine geçiş için aşağıdaki adımların uygulanması yararlı olacaktır⁹⁴

Birinci Adım; Amacın Belirlenmesi:

Uygulamaya başlanmadan önce amacın belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü geçiş aşamasındaki çalışmalarda referans olarak belirlenen bu amaç sık sık kullanılmak durumunda kalacaktır.

Amaç belirlendikten sonra yapılacak işleri, tarihlerini, görev ve sorumlulukların dağılımını ve planın uygulanması sırasında elde edilen sonuçların yönetim ve işgörenlere anlatılması konularını kapsayan bir uygulama planı hazırlanmalıdır.

⁹⁴ Marcie Levine, "Seven Tips to Help You Create and Administer Successful 360° Feedback Surveys",
<http://www.activeview360.com/360AssessmentArticle.htm>,

İkinci Adım; Yönetim Metodolojisinin Belirlenmesi:

Türkiye'de ve Dünya'daki uygulamalarda 360 derece değerlendirme internet, iç ağ, tamamen kâğıt üzerinde veya bunların karışımı yöntemlerle uygulanmaktadır. TSK. leri için en uygun yöntemin iç ağ kullanımı olduğu değerlendirilmektedir.

Üçüncü Adım; Soruların Tasarlanması:

360 derece değerlendirme kapsamında kullanılan sorular genellikle örgütün hedefleri ve işgörenin görevleri ile ilişkilidir. Bu sorular, teknik veya daha yüzeysel bilgilerin ölçümü, değerlerin ve davranışların belirlenmesi gibi amaçlara hizmet edecek şekilde hazırlanır. Örneğin:

Değişen yeni durumlara hızla uyum sağlar

Organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek için diğer personeli etkileme kabiliyeti vardır

Bu kapsamdaki değerlendirme soruları belirli yeterlilikleri gösteren gruplar altında toplanır. Bunlar genellikle: iletişim, işgören gelişimi, liderlik gibi gruplardır. Bu formlardaki soru adetleri genellikle 30 ila 100 arasında değişir.

Bir kişinin değerlendirmesine katılacak kişi sayısının 8 ila 15 arasında olması uygundur, ancak bu sayının altıdan az olmaması değerlendirmenin gerçekçi olması açısından önemlidir. Bu aşamada verilecek kararlardan bazıları ise: kimlerin değerlendirmeye katılacağı ve katılacak olanları kimlerin seçeceği.

Dördüncü adım; Değerlendirmenin yönetimi ve uygulanması:

Uygulamaya başlamadan önce değerlendirilenlere ve değerlendiricilere bilgi verilmesi gereklidir. Tüm personelin bu değerlendirmenin niçin yapıldığı, toplanan bilginin nasıl kullanılacağı, gizliliğin nasıl sağlanacağı konularında önceden bilgi sahibi olması değerlendirmenin başarısı için önem arz etmektedir.

Değerlendirmenin örgütün genel temposunun düşük olduğu dönemlerde yapılması, tahsis edilen sürenin amaçlara göre belirlenmesi uygun olacaktır.

Beşinci Adım; Cevapların Toplanması ve Analizi:

Elektronik bir sistemin kullanılması durumunda değerlendirme sonuçlarının toplanması oldukça kolaylaşacaktır. Elde edilen raporlara erişim ise ilgili personele verilecek şifrelerin kullanımı ile yine elektronik olarak yapılabilecektir.

Altıncı Adım; Değerlendirme Sonuçlarının Yayınlanması:

Elde edilecek raporlar değerlendirilen personelin gelişim ve kariyer planlamasının başlangıcını oluşturur. Genellikle yönetici işgörenele birlikte oturur ve işgörenin raporun sonuçlarını anlamasını sağlar. Bu geri besleme işlemi olumsuz ve geliştirilmesi gereken hususların yanı sıra işgörenin olumlu yönleri üzerinde de durmalı ve arada bir denge kurulmalıdır.

Yedinci Adım; Gelişme/Kariyer Planı:

İşgörenele değerlendirme sonuçlarını paylaşan kişi (Koç) sonuçları gayet iyi anlamış olmalıdır:

Değerlendirilen işgörenin kendisini değerlendirme notları ile diğer değerlendiricilerin notları kıyaslanmalıdır,

Değerlendirici kategorileri ile genel ve değerlendirme grupları arasındaki ilişkiler incelenmelidir,

Genelde ve değerlendirici kategorilerine göre en düşük ve en yüksek notların alındığı maddeler incelenmelidir.

İlgili personele tahsis edilen koç değerlendirilen personelle birlikte geri besleme toplantısı yapmalı ve sonuçları ayrıntılı olarak değerlendirmelidir.

Bu kapsamda yapılacak çalışmalarda aşağıda belirtilen öneri süreç kullanılabilir⁹⁵.

Hazırlık Aşaması

Değerlendirme formlarının hazırlanması

Mevcut değerlendirme formlarının sisteme tanıtılması

Gerek duyulması durumunda yeni form / formların hazırlanması

Hangi formlar da hedeflere göre değerlendirme yapılacağıının saptanması

Formlarda bulunan sorulara, soru gruplarına, kriterlere, varsa hedeflere önemlerine göre ağırlıklarının atanması,

Kimlerin kimleri hangi form ile değerlendireceğinin belirlenmesi,

Kimlerin hangi soruları görüp hangi soruları göremeyeceğinin belirlenmesi,

Sisteme her personel için bir şifre yaratılması,

Değerlendirme Aşaması

Personel şifresini girdiğinde kendisinin doldurması gereken formları üç başlıkta görmelidir:

Amir olarak değerlendireceği personelin formları

Kendisini değerlendireceği formlar

Üst Yönetici olarak görüş bildireceği formlar

Formları cevaplarken yöneticiler, her personeline değişik sayıda hedefler verebilir ve kendi görüşleri doğrultusunda önem ağırlıkları atayabilirler. Bu aşamada geçmiş dönem verilen hedeflerin de otomatik olarak değerlendirme için yöneticinin karşısına soru olarak çıkması ve hedefin gerçekleşme durumunun değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Personel, yöneticinin atayacağı durum koduna ve hedefin önem ağırlığına göre puan kazanır.

⁹⁵ "Kullanım Alanları", e-performans, 2005,

http://www.e-performans.com/documents/TR/kullanim_middle.htm

Form doldurmayan veya eksik dolduran personeli sistem e-mail ile uyararak değerlendirmelerin zamanında tamamlanmasına destek verir.

Analiz Aşaması

Formların cevaplama işlemi tamamlandıktan sonra, değerlendirme için gereken bilgiler sisteme kaydolmuş ve incelenmeye hazır duruma gelmiş olur. Bu verilerden:

Sicil bazında aşağıda belirtilen analizlerin yapılması sağlanmalıdır:

Personelin form bazında genel başarı grafiği

Personelin belli soru grupları bazında genel başarı grafiği

Personelin belli bir sorudaki başarı grafiği

Personelin değerlendirme formu

Personelin form bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Personelin belli soru grupları bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Personelin belli bir sorudaki başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Personelin geçmiş dönemlerdeki değerlendirme formu

Seçilen iki personelin karşılaştırılmasını sağlayacak raporlama sağlanmalıdır:

Seçilen personellerin form bazında genel başarı grafiği

Seçilen personellerin belli soru grupları bazında genel başarı grafiği

Seçilen personellerin belli bir sorudaki başarı grafiği

Seçilen personellerin form bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen personellerin belli soru grupları bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen personellerin belli bir sorudaki başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen birlik, şube kısım vb. arasındaki karşılaştırmaların yapılması sağlanmalıdır:

Seçilen bölüm personellerinin form bazında genel başarı grafiği

Seçilen bölüm personellerinin belli soru grupları bazında genel başarı grafiği

Seçilen bölüm personellerinin belli bir sorudaki başarı grafiği

Seçilen bölüm'ün form bazında ortalama başarı grafiği

Seçilen bölüm'ün soru grupları bazında ortalama başarı grafiği

Seçilen bölüm'ün soru bazında ortalama başarı grafiği

Seçilen bölüm personellerinin form bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen bölüm personellerinin belli soru grupları bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen bölüm'ün form bazında ortalama başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen bölüm'ün soru grupları bazında ortalama başarı grafiği grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen bölüm'ün soru bazında ortalama başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen rütbe veya eşdeğer makamlardaki personelin karşılaştırılmasını sağlayacak raporlar elde edilebilmelidir:

Seçilen unvan personellerinin form bazında genel başarı grafiği

Seçilen unvan personellerinin belli soru grupları bazında genel başarı grafiği

Seçilen unvan personellerinin belli bir sorudaki başarı grafiği

Seçilen unvanın form bazında ortalama başarı grafiği

Seçilen unvanın soru grupları bazında ortalama başarı grafiği

Seçilen unvanın soru bazında ortalama başarı grafiği

Seçilen unvan personellerinin form bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen unvan personellerinin belli soru grupları bazında genel başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen unvan personellerinin belli bir sorudaki başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen unvanın form bazında ortalama başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen unvanın soru grupları bazında ortalama başarı grafiği grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılması

Seçilen unvanın soru bazında ortalama başarı grafiğinin geçmiş dönemler ile karşılaştırılmasını sağlayacak raporlar elde edilmelidir.

Elektronik ortamda performans değerlendirmesi yapılmasının avantajları şunlardır:

Ön Avantajları

- Kâğıt form basım, dağıtım, dolaşım, geri toplama gerekmez.
- Form sonuçlarının manyetik ortama girişi gerekmez.
- Form sonuçları anında grafiksel analizlere ve raporlara dönüşür.
- Tüm analizleri yetki verilen herkes izleyebilir.
- Kimlerin hangi soruları görüp hangi soruları göremeyeceğini belirlersiniz.
- Geçmiş dönem karşılaştırmaları otomatik olarak elde edilir.
- Forma son anda bile soru eklenebilir.
- Form doldurmayanlara otomatik e-mail uyarısı yapılabilir veya raporlanıp telefon ile uyarı listesi alınabilir.

- Formu eksik dolduranlara otomatik e-mail uyarısı yapılabilir veya raporlanıp telefon ile uyarı listesi alınabilir.
- Tüm süreç çok kısa sürede tamamlanabildiğinden değerlendirme ihtiyaca göre aylık periyotlara kadar indirilebilir.

Ek Avantajları

- Her yönetici her personeline değişik sayıda hedefler verebilir.
- Hedeflerin ağırlıklarını yönetici saptar.
- Sistem hedefleri değerlendirme formuna otomatik ekler ve sonuçları beraber analiz eder.
- Eğitim önerileri alır, analiz eder.
- Mevcut verilerle istenilen tüm analizler çok kısa sürede yapılabilir.

4.2.1 Önerilen Model Kapsamındaki Önemli Hususlar

Önerilen model kapsamında ortaya konan tekliflerin ve sağlanacak faydaların başlıcaları şunlardır:

Kuvvet Komutanlıklarınca yapılacak bir çalışma ile görev tanım formlarındaki her görevin hangi değerlendirme sınıfına girdiğinin belirlenmesi ve bu standartların o kişinin emsaline göre mukayesesine (Emsalinin altında, emsaline uygun, emsalinin üstünde, emsalinin belirgin şekilde üstünde) olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Göreve ilişkin niteliklerin tüm görev yerleri için aynı olması nedeniyle belirlenen standartlar genel ifadelerle açıklanmıştır. Bu genellikten kurtulup değerlendirmeyi somut ve ayrıntılı olarak yapabilmek amacıyla **göreve ait değerlendirmede kullanılacak niteliklerin görev yerinin görev analizleri sonucunda oluşturulmuş niteliklerden meydana gelmesi, işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması sağlanmalıdır.** Özellikle göreve ait niteliklerin kişinin icra ettiği çeşitli faaliyetleri kapsamı halinde (atışlar, tatbikatlar, katıldığı eğitimlerin

sonuçları, denetleme neticeleri gibi) **değerlendirme sonuçları gözlenebilir ve ölçülebilir bir karakter taşıyacağından daha objektif bir hal alacaktır.**

Değerlendirmenin bir kısmının personelin sınıfına göre mevcut görev tanımlaması kapsamında yapılabilmesi amacıyla Genelkurmay Başkanlığı tarafından **kuvvet temsilcilerinin katılımı ile bir çalışma grubu oluşturulması ve bu çalışmanın sonuçlarına göre sicil belgelerinde sınıflara ve branşlara göre farklılıklara gidilmesinin sağlanması** durumunda daha adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmasına katkı sağlanacaktır.

Görevdeki sorumluluk duygusu, görev bilgisi, görevine hâkimiyet, görevini yerine getirme ile ilgili nitelikler her görev yeri için ayrı ayrı olacağından; farklı görev yerlerinde çalışan personelin o görevde istihdam edilecek personel özelliklerini taşıyıp taşımadığı değerlendirilerek; değerlendirme neticesinde personelin ihtiyaç duyulabileceği **göreve ilişkin eğitim ihtiyaçları açık olarak ortaya konulabilecektir.** Diğer yandan sicil sistemi ile bağlantılı olarak Personel Atama Sistemine de geri besleme imkânı sağlanacağından personelin uygun yetiştirme paternine ve niteliklerine uygun olarak görevlendirilmesi sağlanacaktır.

Sicil üstleri personelin değerlendirilmesinde iradesini sicil belgelerini doldurarak ortaya koymakta ve şahsi dosyalarda muhafaza maksadıyla doldurulan sicil belgesinin bir fotokopisi muhafaza edilmektedir. Yapılan anket neticesinde ankete iştirak eden personelin % 57.89'u amirlerin sicil verirken şahsi dosyalarda mevcut sicil formları nedeniyle astlarının geçmiş yıllarda almış olduğu sicilden etkilenebileceği görüşündedir. Bu mahzuru ortadan kaldırmak maksadıyla **hazırlanan sicil belgesinin dosya nüshası, kişinin şahsi dosyası yerine amirler tarafından zarflanmak suretiyle birlik bünyesinde saklanmalı ve uygun süre sonunda arşive gönderilmelidir.**

Subayların tabi oldukları Mesleki Gelişim devresine bağlı olarak sahip olmaları gereken bilgi ve becerinin teorik düzeyde ölçümü büyük önem taşımaktadır. Bu bilginin uygulama düzeyindeki ölçümünün göreve ilişkin

niteliklerin de değerlendirildiği düşünülürken; objektif esaslara uygun olarak **teorik bilginin, yazılı bir sınavla ölçülmesi ile büyük fayda sağlanacaktır.**

Mevcut geri besleme sisteminin değiştirilerek hem sisteme gözlemlenebilir niteliklerin eklenmesi hem de geri beslemede kullanılan **nitelik sayısının tüm nitelikleri kapsayacak şekilde artırılması gereklidir.** Ancak geri beslemenin sicil formundaki işaretlenen harflerin tebliği yerine, genel performans ve asttan beklenen hususlar hakkında bir karşılıklı bir iletişim şeklinde, bir nevi **koçluk uygulaması ile yapılması gerekli olacaktır.**

Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır. Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için, **değerlendiricilerin MSB bünyesindeki eğitim kurumları tarafından verilecek aynı eğitimden geçmesi gerekli** olmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarının tamamının ilgili personele açıklanması sağlanmalıdır.

Sicil notlarının belirli not aralıklarında toplanmasını önleme maksadıyla TSK Sicil Düzenleme Kılavuzuna; sicil notunu meydana getiren faktörlere **kişinin icra etmiş olduğu atış, tatbikat, denetlemelerin sonuçları, uzun süreli kurs ve eğitim neticeleri Kuvvet Komutanlıklarının ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş fiziki yeterlilik test sonuçları ve sahip olduğu lisan bilgisi ile tamamladığı veya devam ettiği lisansüstü eğitim neticelerinin dâhil edilmesi uygun olacaktır.**

Geçmişte yaptığı hatalardan ders alma fırsatı sağlamak ve değerlendirmede **yakın geçmişteki performansın ağırlığını artırmak** maksadıyla Sicil Notu Ortalamasının Yarıbay ve Albaylar için Üsteğmenlikten başlaması konusunda gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılması sağlanmalıdır.

TSK içinde **oluşturulabilecek bu kurullar hem 360 derece değerlendirme kapsamında performans değerlendirmesinin yapılmasında görev almalı hem de personelin atama için nihai değerlendirilmesinde görev yapmalıdır.**

farklı Sicil Verme Eğilimlerinden alınan notların Standart Normal Dağılıma dönüştürülmesi; takiben aynı kategoride değerlendirilen personelin sicil notlarının ortalama ve standart sapması esas alınarak Standart Normal Dağılımda ifade edilen notların tekrar 100 üzerinden notlar olarak ifade edilmesi **sicil amirleri arasındaki uygulama farklılıklarını bir ölçüde giderecektir.**

360 derece performans değerlendirme uygulamasına 5 yıl içerisinde tam olarak geçilmesini sağlayacak şekilde Genelkurmay Başkanlığı bünyesinde bir komite oluşturulmalı ve komitede yöneticilerin yanı sıra insan kaynakları, organizasyon geliştirme ve eğitim şubelerinden temsilcilerin de bulundurulması sağlanmalıdır.

EKLER

EK – I : Mustafa Kemal'in Alb. İsmet'e Verdiği Sicil

EK - II : Anket Formu

GCRLS

EK-I

ATATÜRK'ÜN 2 NCİ ORDU KOMUTANI İKEN, ORDU KURULUŞ VE
KADROSUNDA BULUNAN 4 NCÜ KOLORDU KOMUTANI ALBAY İSMET'E
VERDİĞİ AYRILIŞ SİCİLİ
(BUGÜNKÜ DİLE ÇEVİRİLMİŞ OLARAK)

20.5.1917
113

Şifre - Telgraf :

Kişiyeye özel ve gizlidir.

**Başkomutanlık Vekaleti Yüce Katına
Kafkas Ordu Grubu Komutanlığına**

Son zamanda 20 nci Kolordu Komutanlığına atanan, 4 ncü Kolordu Komutanı Albay İsmet'in nitelikleri ve yeteneği, kudreti hakkındaki düşüncelerim aşağıda sunulmuştur:

Ciddi, çalışkan, zeki ve becerikli, yüksek fikirli, astlarına ve savaş ruhiyatına egemen ve etkili, iyi bir derin görüşe ve çabuk kavrayışa malik, kolordunun her türlü ihtiyacını genişçe düşünmekten ve sağlanmasına çalışmaktan bir an geri kalmaz ve başarılı olur.

Askeri bilgileri ve anlayışı güzel ve geniş; doğru, kesin ve duraksamasız karar sahibi, cesur ve kişisel kararıyla hareket etme yeteneğindedir.

Ordu ve ülkede, üzerine alacağı görevler ve önemli yurt hizmetlerinde kendisinden büyük hizmetler beklenir.

4 ncü Kolordu Komutanlığı zamanında önemli askeri harekat olmamışsa da, taşıdığı kudret ve ayırt edici nitelikleri, kendisinin en önemli harekat sırasında da başarılı olacağı güvenini vermiştir.

Pek olgun bir ahlak ve davranışa malik, görgüsü takdire değer, üst ve astlarının ve çevrenin inan, güven ve sevgisini çekmeye, kazanmaya her zaman çalışan ve bunu başaran dürüst bir kişidir.

2 nci Ordu Komutanı
Mustafa Kemal

ANKET FORMU

1. TSK' de Sicil Sisteminin amacı;

- a. Personelin yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- b. Görevdeki başarı derecelerini saptamak,
- c. Çalışmalarını ve kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek,
- d. Ehliyetli olanların üst rütbelere yükselmelerine imkan vermek,
- e. TSK kadrolarında ihtiyaç duyulan nitelikteki personelin görevlendirilmesini sağlamak,
- f. TSK'de görev yapamayacak durumdaki personeli tespit etmek ve ayırmaktır.

2. Bu anket; TSK'nin mevcut sicil sisteminin bir parçası olarak halen görevde bulunan siz değerli personelin sistemle ilgili görüşlerini almak üzere hazırlanmıştır. Anket formları intranet üzerinden doldurularak VYILMAZER@HVLOJK.MIL.TR adresine 30 Ocak 2006 tarihine kadar gönderilecektir.

S1. Rütbeniz:

1. Subay
2. Astsb.
3. Sivil Memur

S2. Sınıfınız / Göreviniz

1. Muharip Sınıf
2. Yardımcı Sınıf
3. Svl.Me.

S3. Şu ana kadar sicil verdiniz mi ?

1. Evet
2. Hayır

S4. Mevcut sicil sistemini değerlendiriniz.

1. Çok iyi
2. İyi
3. Orta
4. Kötü
5. Çok kötü

S5. Sicil notu personelin kendisine açıklanmalı mıdır?

- 1.Evet
- 2.Hayır
- 3.Bir kısmı

S6. Değerlendirmenin bir kısmının subayın sınıfına göre yapılması (Piyade ile Levazım sınıflarının değerlendirilmesinde farklı sorular bulunması gibi) faydalı olur mu?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S7. Sicil amirleri geçmiş yıllardaki sicil belgelerinden etkilenerek sicil vermektedir?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S8. Nisbi olarak daha iyi bir değerlendirme için birinci amir kanaat yazmalı, ikinci amir bu kanaate ve kendi kişisel değerlendirmesine göre not vermelidir? (Örnek olarak takım komutanlarının daha iyi değerlendirilebilmesi için bölük komutanları kanaat yazacak, bu kanaat ve sunulan bilgilere istinaden tabur komutanı not verecek gibi)

- 1.Evet
- 2.Hayır

S9. Değerlendirme esnasında amirler duygusal hareket etmektedir

- 1.Evet
- 2.Hayır

S10. Aynı Performansı gösteren kişiler sicil amirlerine göre farklı değerlendirilmektedir.

- 1.Evet
- 2.Hayır

S11. Mevcut sistemle kişinin teorik bilgisi ölçülememektedir.

- 1.Evet
- 2.Hayır

S12. Kendi sicil notu düşük olan veya sicil notu nedeniyle terfi edemeyen /edemeyecek amirler sicil notu vermektedir. (Örneğin sicil ortalaması 80 olan bir amirin değerlendirme yapması)

- 1.Evet
- 2.Hayır

S13. Personelin yıl içinde iştirak ettiği görevler(iç güvenlik hareketi, tatbikat,ve eğitimler), atışlar ve denetlemeler sicil notuna etki etmeli midir?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S14. Fiziki Kabiliyet testleri not olarak etki etmeli midir?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S15. Kıdemli Üsteğmenliğe ve Yüzbaşılığa ve Yarıbaylığa geçişte birer kez Genel Kültür, Askeri Kültür ve Meslek Bilgisi sınavı yapılarak kişinin sicil notuna etki etmesi fayda sağlar mı?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S16. Cevabınız EVET ise yukarıdaki sınavın ağırlığı ne olmalıdır?

1. % 0-10
2. % 11-25
3. % 26-50
4. % 50'den fazla

S17. Yabancı dil bilgisi sicil notuna etki etmeli midir?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S18. Kişinin tamamlamış olduğu özel eğitimler (Yüksek lisans, Doktora vb.) sicil notuna etki etmeli midir?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S19. Kişinin iştirak etmiş olduğu uzun süreli kurslardaki başarısı sicil notuna etki etmeli midir?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S20. Astın amiri hakkında yazacağı kanaati bir üst amire bildirmesi ve bu kanaatin sicil değerlendirmesinde göz önünde bulundurması fayda sağlar mı?

- 1.Evet
- 2.Hayır

S21. Astlar, mesai arkadaşları, diğer birimlerde etkileşimli olarak çalışılan kişilerin de ortak bir sicil belirleme havuzuna bir kişi için not bildirmeleri sicil sisteminin objektifliğini hangi oranda etkiler?

1. Yüksek
2. Orta
3. Düşük

S22. Türk Silahlı Kuvvetlerinde performans değerlendirme (sicil) sisteminin geliştirilmesi ve objektif hale getirilmesi için neler yapılmalıdır?

KAYNAKÇA

- Aydın,Bahattin “7. Performans ve Motivasyon Yönetimi Zirvesi”, **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl 10, Sayı 2 , Aralık 2005.
- Baker,Jr.Joe, **Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision**, Connecticut,1998.
- Barzun,Jacques, **Modern Araştırmacı**, TÜBİTAK,13 ncü Basım, Ankara, 2004.
- Baş,Türker, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır,Değerlendirilir?**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Can, Halil ve AKGÜN,Ahmet, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998,
- Cascio F., Wayne, **Managing Human Resources**, Literatür Yayıncılık, 3. Baskı, 1992.
- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Subay Meslek Programları Yönergesi, Ankara, 1994.
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 18 Kasım 1986
- Dicle,Ülkü, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No. 43, Ankara, 1982.
- Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri No: 23-6 (Yönetim ve Liderlik) s.20
- Genelkurmay Başkanlığı Personel Başkanlığı, Yeni Sicil Sisteminin Tanıtılması El Kitabı, Ankara,1999
- Glenn O., Stahl, **Public Personnel Administration**, Harper and Row, New York, 1971.
- Gürüz, Demet, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2005.
- HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Haziran 2005.
- HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Sayı 4,Şubat 2006.
- HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Sayı 6,Nisan 2006.
- İnsan Gücü Yönetimi**, HAK Basımevi, İstanbul, 1996
- KÖYMEN, Ülkü, “Öğrencilerin Hiperortam Tasarımcısı Olarak Katıldığı Öğrenme Çevresinin Yaratıcı Düşünmeye Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

- Özdemir, Sağır Müjgan, “Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, **Endüstri Mühendisliği**, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Sayı 2, 2002.
- Palmer, Margaret, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayın Ltd., 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Şenol, Gökhan “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, **İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5 Sayı:1, 2003.
- Toffler, Alvin, **Şok, Gelecek Korkusu**, Altın Kitaplar Yayınevi, 4. Baskı, 1996.
- Tokalp, Alper, “VII. Performans Yönetimi Zirvesindeki Sunumu” **HR Dergi**, Yıl 10, Sayı 2, Aralık 2005.
- Tom, Philip, **Appraising Performance for Results**, Berkshire; Mc Graw Hill, 1990.
- TOPALOĞLU, Melih “İşletme Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yayınlanmamış Ders Notları”, 2005, Atılım Üniversitesi,
- TSK Personel Konsepti (MKS 12-1(A)), Gnkur. Basımevi, Ankara, 2000.
- TSK Personel Planlama Faaliyetleri Direktifi, Gnkur. Basımevi, Ankara, 1995.
- TSK Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu, 1998.
- TSK Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, Gnkur. Basımevi, Ankara, 1998.
- Turgut, Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi** Sayı : 42.
- Türker, A. Yasin “Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?” 2001, Deniz Harp Akademisi bitirme tezi.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982)
- Yazıcıoğlu, Yahşi, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu