

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE ZAYIF YÖNLERİNİN
TESPİT EDİLEREK GELİŞTİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Celal KAYIKCI

İstanbul, 2013

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE ZAYIF YÖNLERİNİN
TESPİT EDİLEREK GELİŞTİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Celal KAYIKCI
Danışman: Yrd.Doç.Dr.Sefa SEKİN

İstanbul, 2013

ONAY SAYFASI

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE ZAYIF YÖNLERİNİN TESPİT EDİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez ~~26/05~~2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. M. Zengin DOĞAN
BAŞKAN

Doç. Dr. Musa ÜÇE
ÜYE

Yrd.Doç. Dr. Sefa SEKİN
ÜYE

Tel. Değerlendirmesi SAGIRLI
ÜYE

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/.../..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	1
ABSTRACT.....	11
ÖNSÖZ.....	111
TABLO LİSTESİ.....	11V
ŞEKİL LİSTESİ.....	11V
KISALTMALAR.....	11VI
1. GİRİŞ.....	1
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ TEMELLERİ	
2.1 Temel Tanımlar.....	3
2.1.1 Performans Kavramı.....	3
2.1.2 Performans Değerlendirme.....	4
2.1.3 Performans Yönetimi.....	5
2.2 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	6
2.3 Performans Değerlendirmenin Önemi, Amacı ve Kullanım Alanları.....	9
2.3.1 Performans Değerlendirmenin Önemi.....	9
2.3.2 Performans Değerlendirmenin Amacı.....	10
2.3.1 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	14
2.4 Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler.....	15
2.5 Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler.....	17
2.6 Performans Değerleme Ölçütleri.....	18
2.6.1 Öznel Değerleme Ölçütleri.....	19
2.6.2 Nesnel Değerleme Ölçütleri.....	19
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ	
3.1 Performans Değerlendirme Süreci.....	20
3.1.1 Değerlendirme Standartlarının Saptanması.....	21
3.1.2 Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması.....	22
3.1.3 Değerlendirme Yönteminin Tespiti.....	24
3.1.4 Değerlendirmecilerin Tespiti.....	24
3.1.4.1 İş Görenin Bağlı Olduğu En yakın Üst veya Amir Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	25
3.1.4.2 İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	25
3.1.4.3 Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri.....	26
3.1.4.4 Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme.....	27
3.1.4.5 Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	27
3.1.5 Değerlendirme Periyotlarının Tespiti.....	28
3.1.6 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	29
3.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	29
3.2.1 Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar.....	30
3.2.1.1 Alternatif Sıralama Yöntemi.....	30
3.2.1.2 Adam Adama Kıyaslama.....	31
3.2.1.3 Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	32
3.2.2 Ortalama Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	34
3.2.2.1 Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi.....	34
3.2.2.2 Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi.....	36
3.2.2.3 Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi.....	37
3.2.2.4 Zorunlu Tercih Yöntemi.....	38
3.2.2.5 Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS).....	40
3.2.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar.....	41
3.2.3.1 Kompozisyon (Essay) Yöntemi.....	41
3.2.3.2 Doğrudan İndeks Yönetimi.....	43
3.2.3.3 Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi.....	43

3.2.3.4	Çalışma Standartları Yöntemi.....	46
3.2.4	Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	47
3.2.4.1	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	47
3.2.4.2	Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	50
3.2.4.3	Kendini Geliştirme Düzeyi.....	52
3.2.4.4	Özdeğerlendirme Yöntemi.....	52
3.2.4.5	Alan Araştırması Yöntemi.....	52
3.2.4.6	Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....	53
3.2.4.7	Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	53
3.3	Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar.....	54
3.3.1	Kişisel Önyargılar.....	54
3.3.2	Tolerans – Katılık (Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk).....	56
3.3.3	Hale Etkisi.....	56
3.3.4	Merkezi (Ortalama) Eğilim Hatası.....	57
3.3.5	Tam Nesnel Olmama.....	57
3.3.6	Teknik Hatalar.....	58
3.3.7	Kontrast Hataları.....	58
3.3.8	Tek Yönlü Ölçüm Hatası.....	58
3.3.9	Farklı Kültürler.....	59
3.3.10	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme/En Son Eylemin Etkisi.....	59
3.4	Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hataları Engelleme Yöntemleri.....	60
4.	YABANCI ÜLKE SİLAHLI KUVVETLERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ	
4.1	Amerika Birleşik Devletleri Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi.....	61
4.2	İngiltere Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi.....	64
4.3	Almanya Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi.....	65
4.4	Fransa Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi.....	66
4.5	İtalya Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi.....	68
4.6	NATO Performans Değerlendirme Sistemi.....	68
4.7	İncelenen Yabancı Ülke Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemlerinin Genel Değerlendirmesi.....	69
5.	TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ (TSK) PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE SİSTEME YENİ BİR BAKIŞ	
5.1	TSK Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	71
5.2	Halen Uygulanmakta Olan TSK Performans Değerlendirme Sistemi.....	74
5.2.1	Sicil Üstlerinin Görev ve Sorumlulukları.....	75
5.2.2	Sicil Belgelerinin ve Niteliklerinin Bölümlendirilmesi.....	75
5.2.3	Sicil Belgelerinin Düzenlenme Şekli ve Zamanı.....	80
5.2.4	Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulları.....	82
5.3	TSK Personel Değerlendirme Sistemine Yeni Bir Bakış.....	82
5.3.1	Araştırmanın Amacı.....	82
5.3.2	Araştırmanın Önemi.....	83
5.3.3	Araştırma Soruları.....	84
5.3.4	Yöntem.....	84
5.3.4.1	Araştırma Modeli.....	84
5.3.4.2	Evren ve Örneklem.....	85
5.3.4.3	Veri Toplama Yöntemi.....	85
5.3.4.4	Verilerin Analizi.....	85
6.	BULGULAR VE YORUMLAR	
6.1	Mevcut performans değerlendirme sisteminde yeterli geri besleme sağlanmakta mıdır? Değerlendirme sonucu açıklanmalı mıdır?.....	86
6.2	Mevcut performans değerlendirme sisteminde değerlendirme hataları yapılmakta mıdır?...87	
6.3	Mevcut performans değerlendirme sistemi personelin performansını ve potansiyelini yansıtmakta mıdır?.....	87
6.4	Denetleme sonuçları performans değerlendirme kriteri olarak alınmalı mıdır?.....	88

6.5	Performans değerlendirmesine kaynak olarak astlar da katılmalı mıdır?.....	89
6.6	Hali hazırda alınmış değerlendirme notlarının geçerlilik süreleri değişmeli midir?.....	90
6.7	Sistem verimlilik analizine dayandırılmalı ve kadro görev yerleri esas alınarak düzenlenmeli midir?.....	91
6.8	Mevcut performans değerlendirme sistemi personeli verimli çalışmaya yöneltmekte midir?	91
6.9	Mevcut performans değerlendirme sistemi personel tarafından güvenilir olarak algılanmakta mıdır?.....	92
7.	SONUÇ VE ÖNERİLER	
7.1	Sonuç.....	93
7.2	Öneriler.....	94
8.	EKLER.....	97
9.	KAYNAKÇA.....	117



ÖZET

TSK PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE ZAYIF YÖNLERİNİN TESPİT EDİLEREK GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Celal KAYIKCI

Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 122 Sayfa, Haziran 2013

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Sefa SEKİN

Performans değerlendirme; organizasyonlarda çalışan bireyleri iyiden kötüye doğru sıralamayı değil, örgütsel hedeflerin takipçiler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin tespit edilmesini, hedeflerin herkes tarafından minimum seviyede yerine getirilmesinin sağlanmasını ve organizasyonda çalışan herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesini amaçlayan bir süreçtir.

Üstten alta bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri artık günümüzde geçerliliğini kaybetmiş durumdadır. Çünkü organizasyonların performans değerlendirme sisteminden en büyük beklentisi, gelecekte hangi çalışanın hangi konumda olabileceğinin tespitini kolaylaştıran bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi devamlı olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi ve organizasyonu alanın en iyisi olarak geleceğe taşımasıdır.

TSK'da uygulanacak bir değerlendirme sisteminin temel amacı kişisel gelişimi sağlayarak, kurumsal gelişime katkıda bulunan, idealleri olan, yarınlarmı görebilen, iyi ve iyileştirmeye açık tarafları hakkında geri besleme alan, birlik ve beraberlik ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu birliğin başarısından kendisine de pay çıkaran ve daima mükemmeli arayan bir personel profili yaratmak olmalıdır.

Bu tez çalışması ile TSK performans değerlendirme sistemi incelenerek aksayan yönleri tespit edilmiş ve sistemin TSK'lerinde çalışan personelin performansını arttırmaya yönelik olarak geliştirilmesi için tespit edilen bu aksaklıklara çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Sistemi

ABSTRACT

TURKISH ARMED FORCES PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM ANALYZING AND DETECTING THE WEAK ASPENS OF THE SYSTEM A RESEARCH FOR THE DEVELOPMENT OF

Celal KAYIKCI

Hasan Kalyoncu University Department Of Business Administration

Master's Thesis, 126 pages, June 2013

Supervisor: Assist.Prof.Dr.Sefa SEKİN

Performance evaluation; not the right sort of abuse to individuals working in organizations, organizational targets and the adoption of negotiated primarily by followers to be detected, and the goals of a minimum level by everyone in the organization is dynamic working environment for everyone happier running continuous protection that aims to be a process.

Top-down look of a classic indicator of performance evaluation systems are nowadays have lost their validity. Because most large organizations performance evaluation system to forecast the future, which can be a tool that facilitates the detection of the location at which the employee is not to be, the size of the system, the important feedback to employees; the system is constantly looking to the future and the best organizational vision holds the future orientation and organization field.

The main purpose of an evaluation system to be applied to the Turkish Armed Forces by providing personal development, corporate development, has contributed to the ideals, who have good and improving outdoor parties in the spirit of unity and togetherness about the feedback area, is located within the Union also share in the success of its advanced, and always should be to create a staff profile looking for excellence.

This thesis with the Turkish Armed Forces have been identified and the failing aspects of performance evaluation system by examining the system for increasing the performance of the Turkish Armed Forces personnel for the development of solutions to these irregularities have been detected as.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, Performance Appraisal System

ÖNSÖZ

Bir organizasyonda gelişimi ve kaliteyi elde etmek, değişen iç ve dış çevre şartlarını sürekli izlemek ve sistemi sorgulamakla mümkün olacaktır. Sistemin sorgulanması; organizasyonlarda başta tespit edilmeyen problemlerin ortaya çıkarılmasını ve organizasyonu yeni düşüncelerle ileriye taşımaya sağlar. Sistemin sorgulanmasının en önemli aracı bilimsel çalışmalardır. Bilimsel çalışmalarla organizasyonlarda süreçler ve yapı değiştirilerek, organizasyonun daha etkin ve verimli hale gelmesi sağlanır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin de gelişimi yukarıda bahsettiğimiz bilimsel araştırmalara bağlıdır. Bu araştırmalar sayesinde TSK'da insan kaynakları yönetiminin daha etkin uygulanması için bilimsel çalışma alanları tespit edilecek ve organizasyonun insan kaynakları yönünden nispeten sorgulanması yapılmış olacaktır. Tespit edilecek bilimsel çalışma konuları yeni araştırmaların başlangıcını ve esasını oluşturacaktır. Bu çalışmaların sonuçlanmasıyla organizasyonda birçok düzenlemeleri ve uygulamaları beraberinde getirebilecek, bu ise insan kaynaklarının daha etkin ve yoğun olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

Bu tez çalışması bireysel görüşlerimi yansıtmakta olup, hiçbir şekilde Türk silahlı Kuvvetlerinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Çalışmam süresince beni daima teşvik eden, sonsuz desteğini ve sevgisini her zaman yanımda hissettiğim eşim Merve KAYIKCI'ya şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2013

Celal KAYIKCI

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği.....	31
Tablo 2 : Adam Adama Kıyaslama Örneği.....	32
Tablo 3 : Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Örnek Skala.....	33
Tablo 4 : Zorlanmış Dağılım Ölçeği Örneği.....	33
Tablo 5 : Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği.....	35
Tablo 6 : Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği-2.....	35
Tablo 7 : Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	36
Tablo 8 : Kontrol Listesi Örneği.....	38
Tablo 9 : Zorunlu Tercih Yöntemi Form Örneği.....	39
Tablo 10 : Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Formu Örneği.....	40

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Performans Yönetim Süreci.....	6
Şekil 2 : Amaçlarına Göre Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	44
Şekil 3 : 360 Derece Geribildirim Şeması.....	48



1. GİRİŞ

Bir organizasyonda gelişimi ve kaliteyi elde etmek, değişen iç ve dış çevre şartlarını sürekli izlemek ve sistemi sorgulamakla mümkün olacaktır. Sistemin sorgulanması; organizasyonlarda başta tespit edilmeyen problemlerin ortaya çıkarılmasını ve organizasyonu yeni düşüncelerle ileriye taşımaya sağlar. Sistemin sorgulanmasının en önemli aracı bilimsel çalışmalardır. Bilimsel çalışmalarla organizasyonlarda süreçler ve yapı değiştirilerek, organizasyonun daha etkin ve verimli hale gelmesi sağlanır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin de gelişimi yukarıda bahsettiğimiz bilimsel araştırmalara bağlıdır. Bu araştırmalar sayesinde TSK'da insan kaynakları yönetiminin daha etkin uygulanması için bilimsel çalışma alanları tespit edilecek ve organizasyonun insan kaynakları yönünden nispeten sorgulanması yapılmış olacaktır. Tespit edilecek bilimsel çalışma konuları yeni araştırmaların başlangıcını ve esasını oluşturacaktır. Bu çalışmaların sonuçlanmasıyla organizasyonda birçok düzenlemeleri ve uygulamaları beraberinde getirebilecek, bu ise insan kaynaklarının daha etkin ve yoğun olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

İnsan Kaynaklarının önemli bir unsuru olan performans değerlendirmenin esas amacı; organizasyonlarda çalışan bireyleri iyiden kötüye doğru sıralamak değil, örgütsel hedeflerin takipçiler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin tespit edilmesi, hedeflerin herkes tarafından minimum seviyede yerine getirilmesinin sağlanması ve organizasyonda çalışan herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri icra ederken çalışanların performansını geliştirmek ve beklentileri karşılayamayan çalışanların, geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmak temel amaçlar arasındadır. Üstten alta bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri artık günümüzde geçerliliğini kaybetmiş durumdadır. Çünkü organizasyonların performans değerlendirme sisteminden en büyük beklentisi, gelecekte hangi çalışanın kimin hangi konumda olabileceğinin tespitini kolaylaştıran bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi devamlı olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi ve organizasyonu alanın en iyisi olarak geleceğe taşımasıdır.

TSK'da uygulanacak bir değerlendirme sisteminin temel amacı kişisel gelişimi sağlayarak, kurumsal gelişime katkıda bulunan, idealleri olan, yarınlarnı görebilen, iyi ve iyileştirmeye açık tarafları hakkında geri besleme alan, birlik ve beraberlik ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu birliğin başarısından kendisine de pay çıkaran ve daima mükemmeli arayan bir personel profili yaratmak olmalıdır.

Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları biliminin ana unsurlarının başında gelmekte ve diğer birçok alanı da etkilemektedir. Bu yzden TSK Performans değerlendirme sistemindeki olumlu bir değişiklik; geleceğine ve kurumuna gvenle bakan bir komuta kademesi oluşturulmasına ve personelin motivasyonunu artırarak verimli çalışılmasına neden olur. Sicil sistemine gvenle bakılması, TSK'nın başarısını bryk oranda arttıracaktır.

Mazisi M.Ö. 209 yılına dayanan Türk Silahlı Kuvvetlerinde halen 1967 yılında yryrluğe giren personel kanunu esas alınarak hazırlanmış 1998 yılında yryrluğe giren Sicil Yönetmeliği doğrultusunda performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Değişen ve gelişen iş koşulları ve yaşanan hızlı gelişim neticesinde mevcut sicil sistemi sorgulanmaya başlanmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı; TSK performans değerlendirme sistemi hakkında yapılan bilimsel çalışmalara destek olmak, bu bağlamda sistemin aksayan yönlerini tespit etmek, tespit edilen bu aksaklıklara çözüm önerileri getirmek ve sistemin TSK'lerinde çalışanların performansını arttırmaya yönelik olarak geliştirilmesini sağlamaktır.

Çalışma planını sırasıyla açıklamak gerekirse; girişi takip eden ikinci bölümünde öncelikle performans değerlendirmenin temel kavramları ayrıntılı olarak açıklanmış, performans değerlendirmenin önemi, amacı ve kullanım alanları vurgulanmış ve performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler belirtilmiştir. Üçüncü bölümde ise performans değerlendirme süreci ve yöntemleri ele alınmış ve değerlendirme sırasında yapılan hataların neler olduğu açıklanmıştır. Dördüncü bölümde yabancı ülke silahlı kuvvetlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri incelenerek, Türk Silahlı Kuvvetlerinde mevcut performans değerlendirme sistemi ile kıyaslama imkânı tanınmıştır. Beşinci bölüm mevcut performans değerlendirme sistemi derinlemesine incelenmiş ve araştırmaya geçilmiştir. Araştırmada araştırma soruları tespit edilmiş, bu sorulara yönelik bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Altıncı bölümde araştırma sonuçlarına yer verilmiş ve performans değerlendirme konusunda bu araştırmada değinilmemiş ve araştırılmasında fayda olacağı değerlendirilen konular hakkında önerilerde bulunulmuştur.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ TEMELLERİ

2.1 Temel Tanımlar

2.1.1 Performans Kavramı

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu hedeflerini gerçekleştirebilmek için, maddi üretim unsurlarının yanında, nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Genel olarak örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, özellikle günümüz örgütlerinde performans, performans yönetimi ve performans değerlendirmesi kavramlarının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Çalık, 2003: 7).

Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişiler bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi üst kademelere doğru çıkarken, diğeri yerinde sayabilmektedir. Bu farklılığın nedeni kişilerin performanslarıdır (Bingöl, 2006: 321) .

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” olarak tanımlanan (www.tdk.gov.tr) performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmıştır (Akal, 2005: 17).

Sabuncuoğlu ve Pakdil’in tanımlarına göre genel anlamda performans, çalışanın belirli bir süre içerisinde gerçekleştirdiği görme derecesidir (Sabuncuoğlu, 1991:178). Diğer bir ifadeyle, bir örgütteki çalışanların belirli bir süreç sonunda verilen görevleri yerine getirme derecesidir (Pakdil, 2001: 23) .

Ağca ve Tuncer (2006:175-176) ise performansı: misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği kârlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler olarak tanımlamıştır.

İşlevsel açıdan ise performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyeli veya bilgi ve becerisini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan kavramdır. (Yıldız vd, 2008: 239).

Bir örgütte bir personelin performansı da çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal, görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu; işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel koşullar ve işletmenin iş ve

işgörenlere yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır (Bingöl, 2006: 322).

2.1.2.1 Performans Değerlendirme

Bir işletmede en önemli unsur insan faktörüdür ve her kademedeki çalışan belirli etkinlikleri yerine getirmek üzere işletmede yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, performans değerlendirme birey yeteneklerinin işin başarısını objektiflik temeline saptamaya çalışan tanımlar olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 320).

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir (Ludeman, 2000: 46). Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. (Bayram, 2006: 48). Kurumlar performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşıp ulaşmadıkların kontrol etmek ve değerlendirmek için kullanmaktadırlar (Ghalayani ve Noble, 1996: 63).

İşletmeler günün şartlarına göre farklılaşan amaç ve hedeflere ulaşmak için bir dizi etkinlik yapmaktadırlar. Bu etkinliklerin belli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği çıktılar işletmenin performansını oluşturmaktadır. Bu sonuçların yanında işletmenin ulaşmayı istediği bir performans da söz konusudur. İşletmenin çıktılarını gerçekleştiren ya da gösterilen performans olarak adlandırılırsa bu sonuçlarla ulaşılmak istenen ya da gösterilmesi beklenen performansın karşılaştırılması da performans değerlendirmedir (Tekeli, 2003:3).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak literatürde yapılan bazı diğer tanımlar şöyledir:

Çalışanların iş performanslarının ve gelişim potansiyellerinin sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Beach, 1980: 290).

Çalışanların başarı durumunun belirli zaman dilimleri içerisinde yazılı ve sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi ve değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı süreçtir (Özgen, 2005: 227).

Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002: 179).

Örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini,

fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir (Fındıkçı, 2003: 297).

Sonuç olarak performans değerlendirmeyi yukarıdaki tanımlar ışığında çalışanların iş başarılarının ve işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine olan katkılarının önceden belirlenmiş ölçütler doğrultusunda değerlendirmesi ve bu değerlendirmeler neticesinde çalışanlara yönelik objektif kararlar alınabilmesi maksadıyla gerçekleştirilen sürekli ve sistematik bir süreç olarak açıklayabiliriz.

2.1.3 Performans Yönetimi

Performans ve performans değerlendirme kavramlarını yukarıda inceledikten sonra bu kısımda performans yönetimi kavramının literatürdeki yeri incelenecektir.

Performans yönetimi kavramının literatürde iki farklı biçimde irdelendiği görülmektedir. Şöyle ki; geniş bir perspektiften ele alındığında, performans yönetim organizasyonların bir bütün olarak nasıl çalıştığını, diğer bir deyişle en üstteki yöneticiden, en alt seviyedeki çalışana kadar uzanan bir yolu tarif ederken, dar şekliyle, insan kaynakları sistemi içerisinde çalışanların en iyi iş performansı gösterecekleri bir çalışma çevresi oluşturma süreci olarak değerlendirilmektedir (Cokins 2005: 1).

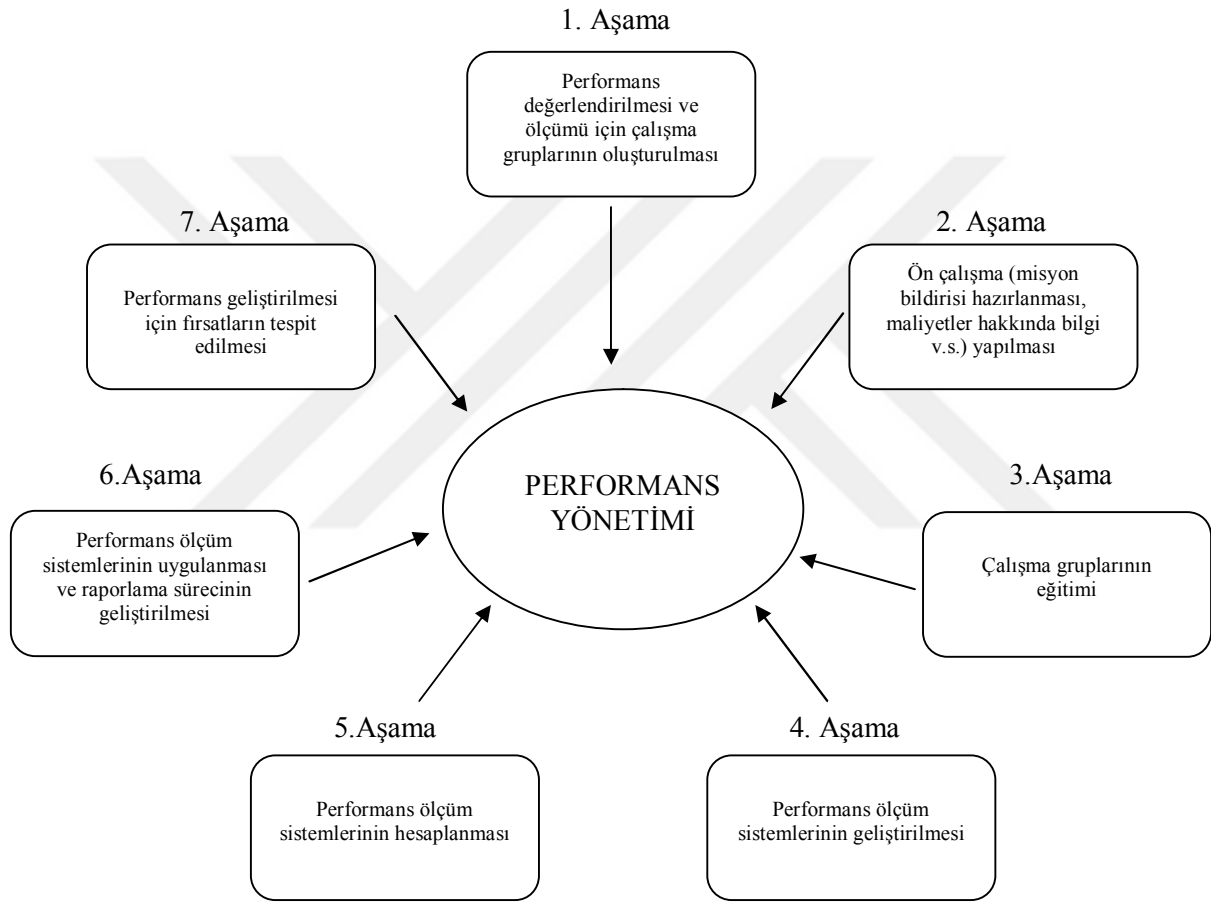
Performans değerlendirme kavramı “statik anlamada bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır (Kaynak vd., 1998: 206)

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

Performans yönetim sisteminin genel amacı örgütsel gelişmeyi ve çalışanların, hem bireysel hem de ekip halinde bilgi ve becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır (Armstrong, 1991: 397)

İşletmelerde performans yönetimi bir süreç içerisinde gerçekleştirilmektedir. Tipik bir performans yönetim ve ölçme sürecini (Aktan bt, :8) başlıca 7 aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. İlk aşamada,

organizasyonda performans değerleme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerleme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir “performans ölçüm modeli7sistemi” geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirmesi yapılarak organizasyon performans geliştirilmesi konusunda eksiklikler tespit edilmesi ve süreç devam etmelidir.



Şekil 1. Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Aktan, b.t..

2.2 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme kavramının doğası, insan ve değerlendirme arasındaki ilişkiye dayandığından geçmişi insanın kendi bilincine vardığı andan başlamaktadır. Performans değerlendirmesi, çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelen, kurumların vazgeçemedikleri önemli bir yönetim aracıdır.

Performans değerlendirmesinin tarihini incelediğimizde ilk performans değerlendirmesinin İskoçya’da Robert OWEN adında bir iş veren tarafından 18. yy da işçilerine uyguladığı ve bu uygulama neticesinde kayıtlar tuttuğunu görüyoruz. Bundan başka General CASS’ın orduda 1800’lü yıllarda yaptığı değerlendirmelerin günümüze ulaşan ilk performans değerlendirmeleri olduğu görülmektedir. (Bingöl, 2003: 276).

1900’lü yılların başlarında ilk olarak örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi örneği ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Yine aynı dönemde F.Taylor’un iş ölçümü uygulamaları ile performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994:1)

Sistematik performans değerlendirme tekniklerinin ortaya çıkışı I.Dünya Savaşı sonrasındadır (Süngü, 2004: 9). Endüstride, işçilerin yeteneklerini değerlemek üzere Walter Dill Scott tarafından geliştirilen adam adama kıyaslama sisteminin kullanılmasıyla performans değerlemenin gelişim süreci hız kazanmıştır (Atay, 1990: 324). 1922’de Paterson bu yöntemin çoklu karşılaştırmalarda sıkıntılara yol açacağına dikkat çekerek, grafik değerleme ölçeğini oluşturmuştur. Bu dönemde geliştirilen performans değerleme tekniklerinin ortak yönü, iş performanslarına ya da gerekli yeteneklere bakılmaksızın tüm çalışanlar için birkaç kıstas bazında ele alınmasıdır. Ayrıca performans değerlendirme çalışmaları işten çıkarma, terfi ve ücret yönetimi kararlarının verilmesi gibi faaliyetlere de yönetsel amaçlı olmuştur.

I.Dünya Savaşı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak 1950’li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD’deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Battal, 1999:112).

II.Dünya Savaşından önce üst kademe yöneticilerin, geliştirilen performans değerlendirme sistemlerinin dışına bırakıldığı görülmektedir. Ancak Scott (1932) gibi yöneticilerin de çeşitli boyutlarda değerlendirilmesi gerektiğini dile getirenler de olmuştur (Hedge vd., 2001: 16-17).

Özellikle II.Dünya Savaşından sonra ülkelerdeki kıt kaynakların verimli, etkin ve tutumlu kullanılması gerekliliği ortaya çıkmış ve bu konuda araştırmalara başlanmıştır. Böylelikle, denetimin önem alanı, kaynak kullanımı, yönetimin faaliyetleri, işlevleri, maliyet ve başarılarına doğru değişmiştir (Sarı, 2007: 6).

II.Dünya Savaşı döneminde gerçekleşen yıkım endüstride de pek çok olumsuzluğa neden olmuştur. Bununla birlikte, personel araştırmaları bazında ihtiyaçların doğurduğu görölmemiş fırsatlar ve büyük gelişmeler de yaşanmıştır. Bu dönemde başta Flanagan olmak üzere bazı endüstri psikologları o dönemin ihtiyaçlarını karşılamak için bireysel performans üzerine çalışmalar yapmıştır (Hedge ve diğerleri, 2001: 18). Örneğin 1984’de Sisson tarafından, sürekli hareket halinde olan ordu birliklerini denetim altında tutabilecek etkin komutanları tespit etmek için zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiştir.

1950’lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş ve 1960’larda davranışa bağlı kriterleri esas alan ölçekler daha başarılı olurken; 1970’li yıllardan günümüze kadar uzmanlarca, çok yönlü kriterlerden oluşan ve bireysel özellikler yanında bireyin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri de temel alan değerleme teknikleri geliştirilmiştir (Süngü, 2004: 9) .

Performans denetimi ortaya çıkışından bu yana önemli ölçüde gelişmiş ve değişmiştir. İlk önceleri dikkatler maliyetlerin azaltılması ve tasarruf sağlanmasıya yönelikti. Uzun bir süre daha az girdi kullanılması ve verimlilik ile ilgili sorunlar üzerinde duruldu. Bu dönemde performans denetimi yapıcı yaklaşımla değil, eleştirisel yaklaşımla yürütölüyordu. Denetlenen kurumların karşı karşıya oldukları kısıtlılıklar pek dikkate alınmıyordu. Raporlarda daha çok hatalar ve düşük performans gösterilen konular üzerinde duruluyordu.

Süreçler üzerinde odaklanılan ve denetim bulgularına denetçilerin perspektifinden bakılan bu ilk dönemde önemli deneyimler elde edildi. Uygulamadan çıkarılan dersler ve daha gelişkin tekniklerin kullanılmaya başlamasıyla etki yaratan, değer katan, denetlenen ve daha gelişkin tekniklerin kullanılmaya başlamasıyla etki yaratan, değer katan, denetlenen kurumların yaşadıkları sorunların özüne yönelen çalışmalar yapılmaya, makul ve uygulanabilir önerilen geliştirmeye başlandı. Bilişim teknolojisinde kaydedilen gelişmeler daha iyi yönetim bilgilerinin üretilmesini olanaklı kıldığında sorunlar ve riskler daha iyi teşhis edilir. Çözüm yolları ve ulaşılan sonuçlar daha açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade edilir hale geldi (Sayıştay Başkanlığı, 2002: 67).

Performans değerlendirmeye ilişkin Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır (Uyargil, 1994: 1).

Ülkemizde ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bulut, 2004).

Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuştur (Uyargil, 1994: 1). Özel sektör uygulamaları ise,

1960 yılı itibari ile başlamış ve özellikle bilimin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile son 10 yılda ivme kazanmıştır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 32).

Günümde ise küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından yönetim sürecinde yer verdikleri önemli bir uygulama haline dönüşmüştür.

2.3 Performans Değerlendirmenin Önemi, Amacı ve Kullanım Alanları

2.3.1 Performans Değerlendirmenin Önemi

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel organizasyonel psikoloji alanında çalışma yapan araştırmacıların ilgisini performans değerlendirmesi çekmektedir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı birçok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar (Holbrokk, 2002: 101-102). Akademisyenlere ve yöneticilere göre performans değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni (Waite ve Stites-Doe, 2000: 188) olmasının yanında organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Deadrik ve Gardner, 1999: 225).

Performans değerlendirmesi, iş görenlerin başarı ve başarısızlıklarının belirlenmesi, işletmedeki daha sonraki çalışmaların bu doğrultuda düzenlenmesi ve çalışanların motivasyonlarını sağlamak bakımından tüm işletmelerde uygulanması gereken bir faaliyettir. Günümüzde, işletmede çalışanlara yön verebilmek, kaydedilen gelişmeleri ortaya koyabilmek iş görenlerin bireysel gereksinimlerini saptayabilmek ve ödüllendirmeyi daha adil bir hale getirebilmek amacıyla performans değerlendirme faaliyeti tüm kurumlar için önemli bir yönetim biçimi haline gelmiştir (Miliman vd., 2002: 88).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün işletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları önemli kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir (Helvacı, 2002: 155).

Performans değerlendirmenin önemini çalışanlar ve organizasyonlar açısından olarak iki yönlü olarak açıklayacak olursak;

Çalışanlar, özelliklede başarılı çalışanlar, verdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi olarak almak isterler, Bütün performansını işine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin

kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Yine, yapılan değerlendirme neticesinde çalışanlar eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme şansına sahip olabileceklerdir. Performans değerlendirme, çalışanı işe yönelten, özendirici, motivasyonunu ve organizasyona güvenini arttıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2004: 427).

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önemi Canman'a (1993: 3) göre ise: çalışmalarının takdir edilmesi başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanlarla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve bekler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandı ölçüde örgüte bağlanır ve verimliliği artar. Bunun yanında daha da önemlisi başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel kendini geliştirme ve performansını iyileştirme sağlar.

Organizasyonlar açısından ise organizasyon sahibi ya da yöneticisi, amaçlara ulaşma çabasında, personelin katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararlar doğaldır ki personel hakkında bir değerlendirme yapılması suretiyle ortaya çıkacaktır. Böylece insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğinde kararlar alınması için mümkün olur. Yönetici, organizasyonun daha verimli çalışması için gerekli niteliklerde eleman almak, elemanlara gelişim imkânları sağlamak ve başarılı elemanları yetki ve sorumlulukları daha fazla olan görevlere getirmek isterler. Bunun içinde, tüm personelin yeterliliğinin değerlendirme işlemi ile ortaya çıkarılması büyük önem taşır (Canman, 1993: 4).

Örgüt yöneticileri, çalışanların ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte performanslarının geliştirilmesinde, çalışanları kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, çalışanların performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 3).

Sonuç olarak performans değerlendirme çalışanların verimliliğinin artırılması dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için hayati öneme sahip bir yönetim sürecidir.

2.3.2 Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin iki ana amacı olduğunu söyleyen Palmer (1993: 1)'e göre bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken

gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret istemiyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanlarla iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyaç olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun, iş görenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar (Palmer, 1993: 10).

Özgen ve diğerleri (2005: 229)'ne göre performans değerlendirmenin başlıca amaçlarını şunlardır:

- Performans değerlendirmesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansını iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- Çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Çalışanların iyi veya kötü performans veya başarımlarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,

- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe olma, eğitim, değerlendirme ve diğer İK kararlarında hata yapılmasına engel olmak,
- İş tasarımıdaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- Çalışan tüm personelin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunlarını değerlemeye dâhil ederek bu konuda İK bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak,
- Çalışan tüm personelin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunları değerlemeye dâhil ederek bu konuda İK bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak,
- Tüm çalışanları inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve görevleri daha iyi yapma konusunda motive etmek ve onların, arzu ederek isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- Yöneticilerin ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak,
- İK planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir girdilerini sağlamak,
- İK bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geribildirim sağlamak,

Yukarıda sayılanlar dışında literatürde geçen diğer performans değerlendirme amaçlarından bazıları müteakip paragraflarda belirtilmiştir.

Performans değerlendirmedeki amaç, çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması olmamalıdır. Gerçek amaç, örgütsel amaçların astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, bu amaçların tüm çalışanlar tarafından yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının devamlı olarak korunmasıdır (Şenol, 2003).

Performans değerlendirmenin temel amacı; bireysel başarının, standart ölçütler aracılığıyla doğru biçimde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek örgütsel başarının artırılmasıdır (Uyargil, 1994: 3).

Performans değerlendirmenin amacı; kişilerin bireysel performans dzeyeleri, sonuçta işletmenin performansı için belirleyici olmaktadır. Bu doğrultuda işletmenin ve çalışanların geliştirilmesini ve bir bütün olarak işletmenin etkinliğinin belirlenmesini sağlamak (Hansen, 2003).

Araştırmacılar performans değerlemenin amaçları üzerinde farklılıkları olsa da genel olarak fikir birliğine varmışlardır. Bu sonuçlar doğrultusunda performans değerlendirmenin amaçları kısaca şu Şekilde sıralanabilir:

- Planlama ve hedef belirleme; değerlemeler yöneticilere gelecekte yapılması gereken aktivitelerin planlanmasında ve hedeflerin belirlenmesinde yardımcı olur. İşçiler çoğu zaman işlerinin firmanın amaçlarına nasıl etki ettiğini bilmezler. Onlar daha çok açıklamaya ve bilgiye ihtiyaç duyarlar ve dahası işgörenler kullanışlı fikirlere veya düşüncelere sahip olabilirler.
- Eğitim ve geliştirme; performans değerlemesi firmanın eğitime ihtiyaç olup olmadığını ortaya çıkartır. Yöneticiler işgörenlerin daha üretken olabilmeleri için ihtiyaç duyulan konularda eğitimler verebilir.
- İşgörenlerin sorunları; işgörenler performansları ve gelecek dönemdeki beklentiler hakkında geri bildirim almak isterler. Değerlemeler onlara geri bildirim sağlar ve sorularına yanıt verir. Yöneticiler işgörenleri dinleyerek ve hareketlerini anlatarak birçok problemin üstesinden gelebilir. Yöneticiler işgörenlerin ihtiyaç duyulan materyallerin eksikliğinden dolayı problemle karşılaştığının farkında olmalıdır. Böylece yöneticiler daha iyi bir iş ortamını oluşturmak için gerekli değişiklikler yapabilir.
- Belgeleme; değerlemeler performans değerlerinin kaydedildiği resmi bir metottur. Bu bilgiler gelecekteki verilecek kararlarda Őikyetlere hareket tarzında ya da yapılacak herhangi bir işte yardımcı olabilir. Yöneticiler için önemli olan bu bilgilerin doğru ve uygun bir Şekilde kayıt altına alınabilmesidir.
- Güçsüz yanların düzeltilmesi; bazı işgörenlerin iş performansları yetersiz olabilir. Bir durumu gözden kaçırmamak gerekmektedir. İşgörenler ne tür bir problemin olduğu hakkında açık bir konuşmaya ihtiyaç duyarlar. Bu problemin teşhisi ve kötü performans düzenine sahip olan işgörenlerin performanslarını yükseltebilmesi performans değerleme sayesinde olur (Catt ve Miller, 1991, 372).

2.3.1 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminde (İKY) uygulamalarının bir en önemli unsurudur ve bireysel amaçların başarılarını ölçmek suretiyle insan kaynakları yönetimine ilişkin birçok kararın alınmasında gerekli verileri sağlamaktadır. Bir değerlendirme planından çok şey beklememekle birlikte, uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir. (Bingöl, 2006: 328) Bingöl

Performans değerlendirme verilerinin, insan kaynaklarının aşağıda belirtilen alanlarında kullanılabilir (Bingöl, 2006: 329-331) .

- **İnsan Kaynakları Planlaması :** İşletmelerde tüm çalışanların özellikle kilit personel konumundaki yöneticilerin terfisine imkan tanıyacak ve birikimini ortaya kayacak verilerin mevcut olması gerekir. Bu noktada iyi tasarlanmış bir değerlendirme sistemi işletmenin insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar.
- **Tedarik ve Seçim :** Performans değerlendirme notları işe alımda adayların performansını tahmin etmede yardımcı olarak davranışsal iş görüşmeleri ile tespit edilen aday tepkilerini değerlendirmede kıstas olarak kullanılabilirle birlikte aynı zamanda bu değerlendirme notlarından tedarik ve seçim faaliyetlerinin geçerliliğini belirlemede yararlanılmaktadır.
- **Eğitim ve Geliştirme :** Performans değerlendirme sistemi çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya koyar. Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkararak İK ve hat yöneticileri, astlarını eğitim ve gelişim programlarına dâhil ederler. Böylece performans değerlendirme sistemi eğitim ve geliştirme görevini daha etkin şekilde icra edilmesine yardımcı olur.
- **Kariyer Planlaması ve Geliştirme :** Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ve gelişme potansiyelini belirleyerek yöneticiler tarafından astların kariyer planlamalarını uygulamalarında yardımcı olmalarında kullanılabilirlektedir.
- **Ücret ve Maaş Programları :** Performans değerlendirme sonuçları ücret ayarlamaları konusunda kıstas oluşturarak ücret artışları ve diğer parasal ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yardımcı olur.

- **Örgüt İçi İşgören İlişkileri :** Performans değerlendirme verileri, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, işten atma, nakil gibi içsel işgören ilişkileri konusundaki kararların alınmasında kullanılmaktadır.
- **İşgören Potansiyelini Değerlendirme:** Gelecek davranışın en iyi göstergesi geçmiş davranış olduğu kabul edilmekle birlikte bir çalışanın bir işteki geçmiş performansı, onun farklı bir pozisyonda aynı performansı göstereceğini garanti etmez. Özellikle teknik konularda başarılı olan bir çalışmanı kendi biriminin yöneticisi konumuna terfi ettirdiğinizde aynı başarıyı o pozisyonda gösteremeyebilir. Bu nedenle performans değerlendirme ile çalışanın tüm yönleri ve potansiyeli ortaya çıkarılmalıdır. Çalışanın potansiyeli uygun ise yönetsel bir potansiyele terfisine karar verilmelidir.

Performans değerlendirmenin kullanım alanları ile ilgili yukarıda belirtilenlere ilave olarak stratejik planlamada kullanımı ile ilgili görüşler aşağıda aktarılmıştır.

- **Stratejik Planlama:** Yoğun rekabette örgütsel amaçların yerine getirilebilmesi için işletmeler stratejik plan yapmak zorundadırlar. Bu nedenle öncelikle üst yönetim tarafından işletme stratejilerine uygun genel hedefler belirlenmektedir. Müteakiben bu hedeflerin astlara duyurulması için bazı işletmelerce biçimsel performans değerlendirme sistemleri oluşturulmaktadır. Böylece bireysel hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi sınanabilmekte ve ihtiyaç duyulan düzeltmeler yapılabilmektedir (Tarlıg, 2006: 88). Örneğin bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme üretim pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler (Fındıkçı, 2003:338). Bu şekilde stratejik planlar bireyselleştirilerek işletmenin bütünsel olarak genel amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılır.

2.4 Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme sisteminden istenilen sonucun alınması ve maksimum faydanın sağlanması için bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin başlıcaları Can (2001, 171-172)'a göre şunlardır:

- **Performans değerlendirme adil olmalıdır** : Performans değerlendirmenin olmazsa olmazı adil olması gerektiğidir. Adil olmayan bir PD sistemi güvenilirliğini yitirir ve personelin motivasyonunu olumsuz etkileyerek iş tatminsizliğine neden olur. PD sistemi iş başarısı ile ilgili konuları değerlendirmeli kişilik özelliklerine girmemelidir.
- **Performans değerlendirme sistemi personeli geliştirici olmalıdır** : PD sistemi sonucundan çalışanın mutlaka haberi olması gerekir. Bu şekilde çalışan zayıf yönlerini görerek kendini geliştirme imkanı kazanır.
- **Performans değerlendirme sistemi motive edici olmalıdır** : Çalışana değerlendirmenin neden yapıldığı ve yararları anlatılarak değerlendirme faaliyetini önemseyip benimsemesi sağlanmalıdır. Değerlendirme sonucunda işini iyi yapan personel ödüllendirilmelidir.
- **Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır** : PD’de karşılaşılan önemli sorunlardan biri personelin değerlendirmeyi genel bularak iş ile bağdaştıramamasıdır. Değerlendirmede iş nitelikleri dikkate alınarak bu şekilde düzenlenmesi ön yargıları ortadan kaldıracaktır.
- **Performans değerlendirme sistemi geçerli olmalıdır** : PD değerlendirmesi sonucunda elde edilen veriler ile işletmenin gerçekteki başarısı aynı ise PD geçerli demektir.
- **Performans değerlendirme sistemi kapsamlı ve sürekli olmalıdır** : PD çalışmaları, belirli başlama ve bitiş tarihi olan bir çalışma değildir. Çalışanların iş performansı kayıtları düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. İş, çalışanı ve çalışma ortamını bütün olarak incelemelidir.
- **Performans değerlendirme sistemi tüm personelin katılımına olanak tanınmalıdır** : PD sisteminin işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulamak üzere alt kademelere dayatılması, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açar. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

Performans değerlendirme sisteminde olması gereken özellikler ile ilgili yukarıda sayılanlara ilave olarak belirtilmesi gereken özellikler aşağıda sunulmuştur:

- **Ayırt edicilik** : Başarılı ve başarısız çalışanın PD yöntemi ile ayırt edilmesi olarak tanımlayabiliriz (Can, 2001: 171). Performans değerlendirme sonucunda tüm personel aynı kefeye konuluyorsa PD zaman kaybından öteye gidememiş demektir.
- **Kabul Edilebilirlik** : İyi bir performans değerlendirmenin en önemli faktörlerin biri kabul edilebilir olmasıdır. Çalışanlar değerlendirmeye katılı halinde sistemin kabul edilebilirliği artırılabilir (Seyidoğlu, 16).
- **Pratiklik** : PD'nin pratik olması değerlendirme yönteminin basit olması ile ilgilidir. PD ölçümünde kullanılacak standartların yöneticiler tarafından kolaylıkla gözlemlenebilecek ve karşılaştırma yapacak kadar açık olması pratikliği artıracaktır. Günümüzde bu amaçla hazırlanmış yazılımlar kullanılmaktadır (Döverkaya, 2002: 60).

Sonuç olarak, yukarıda anlatılan özellikleri taşımayan bir performans değerlendirme yöntemi örgütün başarısına olan katkısı fazla miktarda olmayacaktır ve bu durumda elde edilen sonuçlar yönetsel amaçlarla kullanılamayacağı gibi, çalışanların gelişimini sağlamada da kullanılmayacaktır (Seyidoğlu, 17).

2.5 Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Bir performans değerlendirme sürecinin önemi, etkinliği ve verimli olması süreci etkileyen faktörlerin etkilerinin en aza indirilmesi ile doğru orantılıdır. Bu yüzden performans değerlendirme sürecini etkileyen faktörlerin etkileri ne kadar az olursa değerlendirme sürecinin örgüte katkısı artacaktır.

Aldemir (2004: 293-294)'e göre performans değerlendirmesini etkileyen faktörler şunlardır:

- **İşin Türü** : İşin teknik, rutin, büro tipi ya da üretime yönelik olması PD yönetimi ve sonuçlarında önemli rolü vardır. Büro tipi işler çok fazla değerlendirmeye tabi tutulurken üretime dayalı işlerde büro tipine göre nispeten daha az değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme yöntemleri işin türüne göre değişmektedir.
- **Yasalar** : Yasaların koyduğu emir ve yasaklar herkesi kapsadığı için bu durum örgütsel uygulamalarda da belirleyici olmaktadır. Yasalar ve bu yasalara bağlı olarak çıkarılan diğer mevzuat, kamu personeli yönetimindeki performans değerlendirme faaliyetlerine kesin bir çerçeve çizmekte ve yön vermektedir. Özel sektörde ise PD faaliyetleri yasalarla kamudaki kadar ilgili olamamakla birlikte dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin; asgari ücretin

hesaplanması, yıllık ücret artışlarının tespiti, toplu sözleşme konuları performans değerlendirmeyi doğrudan etkileyen etkenlerdir.

- **Çalışanların Tutum ve Davranışları :** Performans değerlendirme işini iyi yapan ve çalışkan işgörenler için işini iyi yapmayan ve geçiştirenlere göre daha önemlidir. Çünkü işini iyi yapan bir çalışan kendi başarısını ve görmek ister. Eğer kendi başarısını göremez ise verimliliği ve morali düşer ve bununla bağlantılı olarak işten ayrılma ve devamsızlık gibi davranışlar ortaya çıkar. Diğer yandan işini iyi yapmayan, çalışmayı amaç olarak değil de araç olarak gören bir çalışan için performans değerlendirme önemsenmeyecek bir konudur.
- **Yönetim Biçimi :** Performans değerlendirmeyi etkileyen en önemli faktörlerden biride örgütün yönetim şeklidir. Çünkü örgütlerin yönetim politikaları ile çalışanların başarısı arasında önemli bağ vardır (Timur, 1983:6). Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli şekillerde kullanabilirler. Örneğin yetki isteyen astlara demokratik yönetim yaklaşımları beklenen sonucu vermeye bileceği gibi ödül ve cezanın yönetici tarafından yanlış kullanılması halinde astların küsmesine hatta işten ayrılmasına neden olabilir.

Performans değerlendirmeyi etkileyen faktörlerle ilgili literatürde geçen diğer yorumlar müteakip paragraflarda aktarılmıştır:

Dış ve çevresel faktörlerin çoğu değerlendirme sürecini etkiler. İç çevre faktörlerinden en önemlisi olan strateji ile performans değerlendirme sistemi uyumlu olmak zorundadır. Performans değerlendirme sistemi ile strateji net bir şekilde çalışanlara iletilmelidir. Aynı zamanda stratejide yapılan değişiklikler PD sistemi ile çalışanlara iletmek çok etkili olabilir. (Bingöl, 2003: 331).

Örgütün kullandığı teknoloji, iş organizasyonu, iş türleri ve örgüt kültürü PD sisteminin niteliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu faktörlerden örgüt kültürünün özelliği sürecin işlenmesine yardımcı olabildiği gibi süreci engelleyebilmesidir (Ibid, 283). Örgüt hangi alanda gelişmek istiyorsa PD o alana ağırlık vermek zorundadır (Baron ve Kreps, 222). Bununla birlikte günümüzde örgütler takım çalışmasına önem verdikleri için performans değerlendirme sistemi de bireysel değerlendirmelerden çok takım esasına dayalı değerlendirme yapmalıdır (Bingöl, 2003, 331).

2.6 Performans Değerleme Ölçütleri

İşletmelerde doğruluğu geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir performans değerlendirme sistemi, değerlendirme sonucunda yüksek not alanların ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi, düşük not alanların zayıf yönlerinin tespit edilerek bu alanlarda gelişmeleri için eğitim planlaması açısından

büyük öneme sahiptir. Etkin bir performans değerlendirme sistemlerini oluşturabilmek etkin bir performans değerlendirme ölçümlerinin geliştirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme ölçümleri nesnel ve öznel ölçümler olarak ikiye ayrılmaktadır (İplik, 2004: 21).

2.6.1 Öznel Değerleme Ölçütleri

Öznel ölçümler çalışanlara başarılı oldukları ve geliştirilebilecek kişisel özellik ve becerileri için geri bildirim sağlayarak bu alanda üst düzeyde fayda alınmasını sağlarken, zayıf oldukları özelliklerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Smith ve Kendal, 1963: 151).

2.6.2 Nesnel Değerleme Ölçütleri

Nesnel ölçümler, çalışanların müdahale edemeyeceği makine ve teçhizat, iç çevre vb. unsurların neden olabileceği performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi göz ardı etmektedir. Bunun yanında işin özünün değişmesi, nesnel ölçümlerin, çalışan performansını ölçmede yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Bu durumda da öznel ölçümlere ihtiyaç duyulmaktadır (Smith ve Kendall, 1963: 150).

Çalışanların performansını doğru ve adil bir şekilde ölçebilmek için hem nesnel ölçütlerin hem de öznel ölçümlerin kullanılması doğru bir yol olacaktır.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

Bu bölümde performans değerlendirme süreci ve yöntemleri hakkında geniş kapsamlı bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda performans değerlendirme süreci aşamalar halinde ve her aşama hakkında kapsamlı bilgi sunulacaktır. Devamında performans değerlendirme yöntemleri hakkında literatürde geçen tüm yöntemleri kapsayacak şekilde bilgi verilecektir. Son olarak performans değerlendirme hataları ve bu hataları engelleme yöntemleri hakkında bilgi verilecektir.

3.1 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmede güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesinde yapılacak ön çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleşmesine sıra gelir. Burada genel anlamda değerlendirmenin kimlere kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konulara açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 183).

Performans değerlendirme sistemini oluşturmak ve faaliyete geçirmek zor bir süreçtir. Örgütlerin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için ilk önce sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Bu aşamada değerlendirmenin kimlere kimler tarafından, hangi yöntemle yapılacağını net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 200:162).

Performans değerlendirme sürecinin sonucunda çalışanlara işteki performansları hakkında bilgi vermek ve yeni çalışmalar için motive etmek amaçlanmıştır. Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar mutlaka çalışana açıklanmalıdır. Açıklanmadığı takdirde birçok veri ve sayısal değer ile karşılaşılır (Fındıkçı, 2002: 337).

Yukarıda anlatılan bilgiler doğrultusunda bu çalışmada performans değerlendirme süreci aşağıda belirtilen aşamalara göre açıklanacaktır:

1. Değerlendirme Standartlarının Saptanması
2. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması
3. Değerlendirme Yönteminin Tespiti
4. Değerlendirmecilerin Tespiti
5. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti
6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

3.1.1 Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans standartları, ölçülen performansın başarılı olup olmadığının kıyaslanmasıdır. Bu standartların etkili olması için, her iş için işi amaçlara götürecektir standartlar geliştirilmedi. Bu standartlar iş analizi ile geliştirilmektedir (Özgen ve diğerleri, 1995: 232) .

Performans standartları üstlere ve astlara yönelik olmak üzere iki çeşit bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “ nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ile ikinci sorunun cevabı bulunmaya çalışılır. Genellikle performans standartları nicel ve nitel olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Nicel standartlar işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi sayısal değerleri içerir. Nitel standartlar işin kalitesi, verilerin analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994: 27-28).

Standartlar, çalışanların ne kadar başarılı olduklarını belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Performans standartları, objektif, ölçülebilir, gözlemlenebilir, ulaşılabilir ve yapılan işe uygun olmalıdır (Drummond, 1990: 90). Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eden standartların ortaya konması doğrultusunda, işletmede benzer işi yapan her çalışanın ne yapması gerektiği biçimsel olarak ifade edilmiştir.

Çalışanlar ve yöneticiler açısından neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda önemli bilgiler sağlayan performans standartları belirlenirken, hareket ve zaman etütlerinden, iş örneklemeleri ve çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlardan yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 158). Hedeflerin belirlenmesinde izlenen yol, sistemin uygulanabilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, hedef belirleme sürecine yönetici ve çalışanların katılımının sağlanması ile kişilerin motivasyonları artacak ve hedefler daha etkin bir şekilde belirlenebilecektir (İplik, 2004: 29).

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Pell ve Schuster, 1995: 232; alıntılan Sabuncuoğlu, 2000: 164) :

- **Spesifiklik** : Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik** : Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

- **Gerçeklik** : Standartlara ulaşamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Hündür (2006: a) ise iyi bir performans yönetimi için gerekli olan başlıca performans standartlarını şu başlıklar altında toplamıştır:

- Yazılı olmalıdır.
- Kesin olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Zamanı belirlenmiş olmalıdır.
- Ulaşılabilir olmalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- Meydan Okuyucu olmalıdır.
- Dikey ve Yatay olarak bağdaşır olmalıdır.
- Yetkiyle uyumlu olmalıdır.

3.1.2 Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

Performans değerlendirme sürecinin en önemli aşamalarından biri de değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Çünkü değerlendirmenin neye göre yapılacağı, çalışanın hangi kritere göre başarılı, hangi kritere göre başarısız olacağı değerlendirme sonucunda ulaşılan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemlidir. (Uyargil, 1994: 25).

Tespit edilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli olmalıdır. Kriterin tespitinde iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir. Ancak her zaman bu yöntem doğru kriter tespiti yapmak için yeterli olmayıp daha intizamlı ve tamamlayıcı özellikleri olan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Uyargil, 1994: 25). Geçerli bir performans değerlendirme sistemi, belli bir performansı etkilemeyen tüm etmenleri de sistem dışında bırakmalıdır. Bu etmenlerin saptanmasında iş ve görev analizleri ile iş ve görev tanımlarının yapılması ile sağlanamadığı yerde, “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” düşüncesinden hareketle kriterlerin belirlenmesinde değerlendirilenlerin de görüşlerinin dikkate alınması gerektiği tespiti yapılabilecektir (Bayraktaroğlu, 2003: 87) .

Sabuncuoğlu (2000: 163) performans değerlendirme sürecinde kriter seçimi yaparken doğru kriterin belirlenmesi için dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralamıştır:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde yalnızca iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Bayraktaroğlu (2003: 88) ise performans değerlendirmede kriter seçimi ile ilgili dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde açıklamıştır:

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgün ve misyonuna uygun ve stratejik amaçlara paralel olarak hazırlanmış amaçlara ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen kriterlerin gerekliliğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri yerine getirmesi beklenemez.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olmalıdır.
- Performans kriterleri güvenilir olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı çalışana ya da farklı çalışana uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterleri Uyargil (1994: 26) kapsadıkları bilgilere göre üç grupta toplamaktadır:

1. Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bu kriterler işin yapılması aşamasında değerlendirilenin gerekli olan kişilik özellikleridir. İletişim, ikna yeteneği ve yaratıcılığı bu özelliklerden birkaçı olarak sayabiliriz. Ancak bu kriterleri çalışana yüklenen görevin

gereği ise ve performansını etkileme ihtimali varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü kişilik özelliklerinin çoğu değişken olmadığı için her değerlendirmede bu özellikleri değerlendirmek doğru değildir. Bu yüzden kişisel özellikler değerlendirme süreci yerine seçim sürecinde dikkate alınmalıdır.

2. Performans özellikleri ile ilgili kriterler : Çalışanın genel performansını ölçmek için kullanılacak özelliklerdir. Bu kriterlere işin gerektirdiği bilgi, beceri düzeyi, işin kalitesi ve yetki devretme örnek olarak verilebilir.
3. Sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler: Yapılan işin sonucunda elde edilen verilerin kalitesi ve hedeflenen organizasyon düzeyine uygunluğu ile ilgili kriterlerdir.

3.1.3 Değerlendirme Yönteminin Tespiti

Performans değerlendirmede her organizasyon için aynı değerlendirme yönteminin uygulanacağını varsaymak mümkün değildir. Organizasyonlar kendi kültürlerine, yapılarına, yönetim şekillerine ve amaçlarına göre değerlendirme yöntemi çeşitlerinden birini ya da bazı durumlarda bir kaçını seçerler. Her organizasyon kendine uygun olan değerlendirme yöntemini seçmek zorundadır. Organizasyonlarda performans değerlendirme yöntemleri farklı bilim adamları tarafından çok değişik şekillerde gruplandırılmıştır. Bunların neler olduğunu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.1.4 Değerlendirmecilerin Tespiti

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleri hususudur. Değerlendiricilerin seçiminde, değerlendirecekleri bireylerin işlerini bilen, işletmeyi tanıyan, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan bireyin başarısını ve başarısızlığını ellerindeki kriterlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirecek durumda bulunan kişilerin seçilmesine özen gösterilmelidir (Bingöl, 2006: 336).

Performans değerlendirme sisteminde değerlendiricilerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerin başında değerlendirecekleri çalışanların işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara katılmadan çalışanların başarısını ellerindeki ölçülere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gerekmektedir. (Demir, 2006: 74). Performans değerlendirmeleri üstler, iş arkadaşları, bireyin

kendisi, astlar, müşteriler, bir komite veya grup tarafından ve diğer bir kişi veya kuruluş tarafından ya da bunların hepsinin birlikte kullanılması şeklinde gerçekleştirebilir (Benligiray, 1999: 1983).

Değerlendirmeyi yapacak kişileriler aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

3.1.4.1 İş Görenin Bağlı Olduğu En yakın Üst veya Amir Tarafından Yapılan Değerlendirme

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamanın faydalı yönü, birinci derecede amir pozisyonundaki kişinin, değerlendirilecek çalışana yakın olması nedeniyle onu en iyi bir biçimde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncası ise, çık yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkilerin ve öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur (Timur, Hikmet, 1983: 9). Bingöl

Bireyin gelişim sürecini en iyi bilen kişi üst amiridir. Fakat işletmede yeterince geri bildirim yapılmıyor ise, birey performansı hakkında bilgi sahibi olamamakta, dolayısıyla birey ile yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilmekte ve işletmede objektif bir değerlendirme yapılmaması yönünde bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda yöneticinin, kendisine bağlı bireyler ile çok yakın ilişki içerisinde olması ve bunu değerlendirmeye yansıtması durumunda, yanlı ve subjektif bir değerlendirme yapması söz konusu olabilmektedir (İplik, 2004: 21).

3.1.4.2 İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme

Çalışanların kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikte kullanılmaktadır. Ancak iş arkadaşları veya ast değerlendirmesinin kullanımında ana bir sorun, değerlendirmelerin kesinlikle örgüte değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Bu tür değerlendirmeden, sağlıklı bir sonuç elde edilmesi için, birbirlerini değerlendirecek kişilerin sürekli karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Uyargil, 1994: 34).

Greguras (2003: 345)'a göre bu yaklaşımda çalışan ile ilgili, aynı seviyede olan iş arkadaşlarından bilgi alınması söz konusu olmaktadır. Yönetici, her zaman çalışanı gözlemleyemediği için iş arkadaşları bu konuda önemli bir bilgi kaynağı olabilmektedir. Ayrıca kişinin iş arkadaşlarının, işin gereklerini ve iş için gerekli olan becerileri bilmeleri nedeniyle çalışanın performansını değerlendirmeleri oldukça kolay olmaktadır.

Çalışanların birlikte görev yaptığı iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, özellikle takım çalışmalarında kullanılmaktadır. Bu yaklaşım ile değerlendirmeyi yapan kişilerin, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının davranışlarıyla, yapılan işin başarısına olan katkıları arasındaki farkları açık bir şekilde ortaya koymaları söz konusu olmaktadır. Ancak bu yaklaşımda değerlendirmeyi yapan kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarını gönülsüz bir şekilde değerlendirmesi durumunda, elde edilen sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği düşük olmaktadır (Drexler ve diğerleri, 2001: 333).

Astlar tarafından yapılan değerlendirme, çok yaygın olmamasına rağmen, bazı işletmelerde yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılabilir. Astlar, özellikle yöneticilerin liderlik yeteneklerini değerlendirebilmek bakımından önemli bir kaynak olarak görülmektedir. (McCarthy ve Garavan, 2001, 18).

Astlar tarafından yapılan değerlendirme sayesinde çalışanların işletmedeki iş davranışları olumlu yönde değişmekte ve kendilerine olan güvenleri artmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle katılımcı örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde uygulanmaktadır (Bettenhausen ve Fedor, 1997: 240) .

Sabuncuoğlu (2000: 162)'na göre ise astlar tarafından yapılan değerlendirmede, sonuçların etkin olabilmesi ve gerçeği yansıtabilmesi için onlara bu konuda yeterli eğitimin verilmesi gerekir. Aksi halde, astların işletmede hedeflerini göz ardı ederek, üstlerinin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bağlı olarak değerlendirme yapmaları söz konusu olabilecektir. Bu sebeplerden dolayı, bu değerlendirme sonuçlarının yorumlanmasında çok dikkatli davranılması gerekmektedir.

3.1.4.3 Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri

Bu yöntemde çalışanlar kendi kendilerine performanslarını değerlendirirler. Çalışanın kendi kendisinin değerlendirmesi yahut öz- değerlendirme olarak bilinen bu yöntem çok sık kullanılmamakla birlikte, çalışanın kendi kendine hatalarını öğrenebilmesi ve düzeltici önlemleri kendisinin alması açısından faydalı sonuçlar vermektedir (Vaughan, 2003: 371) Bu yöntemin çalışanlarda motivasyon artışına sebep olması gibi yararları vardır. Çalışanların organizasyonda söz almasının ve katılımına önem veren yöneticiler, bu yöntemi tercih ederler. Eğer çalışanlar başarılması beklenen amaçları ve değerlendirme standartlarını anlarsa, kendilerini eleştirebilir ve geliştirebilirler (İbicioğlu, 2006: 84).

Kendi kendini değerlendirme, performans değerlendirme faaliyetinin gelişim ve motivasyon bakımından etkisini önemli ölçüde arttırmaktadır. Ayrıca, bu sayede çalışanların eleştirileri kabul

etmeleri kolaylaşmakta ve performans hedeflerine olan bağlılıkları, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Campbell ve Lee, 1988: 306).

Çalışanların kendi performansını değerlendirme yaklaşımının bir ölçme ve değerlendirme aracı olarak yararları sınırlı olduğu için bu yöntemi geliştirme aracı olarak kullanmak daha uygun ve yararlı olacaktır (Benligiray, 1999: 186). Ama yine de bu yaklaşım ile bireyin kendisini değerlendirmesi durumunda, çıkan sonuçların gerçeği yansıtmasını sağlayabilmek için, değerlendirmede kullanılan araçların, nesnel ve kapsamlı olarak oluşturulan iş analizlerine dayandırılması gerekmektedir (Miller, 2001: 322) 10 Yine değerlendirme sonuçlarının doğru olabilmesi için kendi kendini değerlendiren bireyin bu bilince ve sorumluluğa sahip olması gerekmektedir. (İplik, 2004: 32) .

Bu değerlendirme yaklaşımı, bireylerin kendi kendilerini sorgulamaları ve bir öz değerlendirme yapmaları açısından diğer değerlendirme yaklaşımları ile birlikte uygulandığında daha etkili ve yararlı sonuçlar verebilmektedir (Özgen vd., 2002: 220).

3.1.4.4 Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme

Bu yaklaşıma göre değerlendirme birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışır ve ortak karara varırlar (Demir, 2006: 75). Bu sayede tek yönetici tarafından yapılan değerlendirmede ortaya çıkan hatalar, büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır (Özgen vd., 2002: 220).

Günümüzde birçok işletmede sadece bir üst amir tarafından yapılan performans değerlendirmede, yöneticinin sübjektif davranabileceği ve çeşitli değerlendirme hatalarına neden olabileceği düşüncesiyle, çalışanın performansı birden fazla yönetici tarafından grup halinde değerlendirilmektedir (İplik, 2004: 32).

3.1.4.5 Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, hizmet alan kişilerin, işletme ve çalışanlar hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, alınan bilgiler sonucunda aksayan yönler mevcut ise, bunları düzeltmek ve bu doğrultuda gerekli önlemleri alınmasını sağlamak yer almaktadır (İplik, 2004: 34).

Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesini belirler. Bu nedenle bazı örgütler, bu önemli kaynaktan doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili olarak bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanır. Böyle bir yaklaşımın müşteri bağlılığını göstermesi, çalışanların bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedeniyle örgütler açısından önem arz etmektedir (Bingöl, 2006: 337).

Müşterilerden doğru bilgileri almak çoğu zaman oldukça zor olmaktadır. Çünkü müşteriler bazen çok memnun olurken, bazen hiç memnun olmayabilmektedirler. Ayrıca, müşteriler aldıkları hizmetten memnun olma dereceleri doğrultusunda çalışanı değerlendirirken, bu süreçte objektif davranmalarını engelleyen bazı unsurlar da ortaya çıkabilmektedir. (Woods vd., 1998: 205). Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için bu değerlendirme sonuçlarının dikkatli bir biçimde analiz edilmesi sonucunda, müşterilerden, elde edilecek bilgiler, işletmede terfi, transfer ve eğitim gibi personel kararları açısından önemli bir veri kaynağı olmaktadır (İplik, 2004: 34).

3.1.5 Değerlendirme Periyotlarının Tespiti

Performans değerlendirmesi, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir. Bu nedenle, işletmede değerlendirme faaliyetlerinin çok sık veya çok seyrek aralıklarla yapılması yararlı sonuçlar vermemektedir. Her iki durumda da değerlendirmeye tabi tutulan çalışan, kendi gelişimi için gerekli olan geribildirim kullanamayabilmektedir (Aldemir vd., 2001: 280).

Performans değerlendirmenin işletmenin ve işin özelliklerine göre hangi zaman aralıklarında yapılacağı belirlenmesi gerekir. Çalışanların ve değerlemecilerin kendilerini hazırlamaları ve değerlemenin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için değerlendirme periyotlarında belirlilik önem kazanmaktadır (Dolgun vd., 2007: 175).

Performansın hangi sıklıkla ölçmesi gerektiği konusunda araştırmacılar ve uygulamacılar arasında görüş birliği bulunmamasına rağmen genellikle yılda bir veya iki kez yapılması gerektiği görüşü ağırlık kazanmaktadır (Benligiray, 1999: 198).

Öte yandan, değerlendirme zamanı ve sayısı belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli faktör “değerlendirmenin ne çok sık ve ne de çok seyrek olarak yapılması” kuralıdır. Bu şekilde, her işletme faaliyet gösterdiği iş kolunun iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak kendisi için en uygun değerlendirme zamanını seçebilmektir (Özgen vd., 2002: 221).

Sonuç olarak değerlendirme dönemleri işletmelerin özelliklerine göre değişiklik gösterdiği için her işletme değerlendirme dönemlerini kendi işlerinin niteliğine ve işletmeyi etkileyen faktörlere göre belirlenmelidir.

3.1.6 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sistemi uygulanırken değerlendirme dönemlerinin saptanmasından sonra, kişilerin eğitilmesine geçilir. Değerlendirmeyi yapacak kişilere değerlendirme sisteminin içeriği detaylı olarak tanıtılmalıdır. Kullanılacak değerlendirme yöntemi ile ilgili kıstaslar ve dereceleri tanıtılmalı, kullanılan kavramlar açıklanmalıdır. Değerlendirecekleri personel ile etkili bir iletişim kurmanın ve onların güvenini kazanmanın önemi üzerinde durulmalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

Performans değerlendirilmesi çok hassas bir konu olduğu için sistemin uygulanmasından etkilenecek olan çalışanlar konu ile ilgili olumlu ya da olumsuz tüm yorumları yapabilirler. Değerlendirme hakkında çalışanlara yeterli bilgi verilmediği takdirde işten çıkarılma ya da ücretlerin azalacağı konularında şüphe yaşanabilir. Bu yüzden değerlendirme sisteminin başarılı olması için çalışanlara doyurucu bilgi verilmeli, işletme gazetesi, broşür, sirküler ve yazılı notlarla ya da toplantılarda sözlü olarak değerlendirme sisteminin amaçları, kullanım yöntemleri ve karşılaşılan sorunlar izah edilmelidir. Bunları ne kadar iyi yaparsak sisteme personelin desteği artacağı için performans değerlendirmeyi olumlu yönde etkileyecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 166).

Performans değerlendirmede başarılı olmak için alt ve orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi bulunmalıdır. Konuya yönelik olarak düzenli toplantılar yapılmalı hedeflenen amaçlar belirlenmeli ve personel performans değerlendirmenin gerekliliğine inandırılmadılar (Barutçugil, 2002: 187).

3.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Günümüz şartlarında işletmeler istihdam ettikleri çalışanların performanslarını değerlendirmek maksadıyla işletmenin yapısına en uygun değerlendirme yöntemini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanmış bir performans değerlendirme yöntemi, başka bir işletmede aynı oranda başarılı sonuçlar vermeyebilir. Bunun nedeni performans değerlendirmede kullanılan yöntemlerin kendilerine has olumlu ve olumsuz yönlerinin olmasıdır (Özgen vd., 2005: 238).

Her ne kadar işletmelerin kendine özgü özelliklerinden dolayı yine kendine has performans değerlendirme yöntemi uygulanmasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla önelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu yüzden değerlendirmelerin genel kabul görmüş evrensel yöntemlerle bilimsel ölçülere göre yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Bingöl, 2006: 338).

Zaman içerisinde işgörenlerin performanslarını değerlendirebilmek için birbirinden farklı birçok yöntem kullanılmıştır. Kullanılan bu yöntemlerin subjektif ön yargılardan arındırılıp, daha objektif ve daha güvenilir bir hale getirilmesi için sürekli çalışılmış ve hala çalışılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda da devamlı yeni yöntemler ortaya çıkmaktadır (Canman, 1993: 18).

Performans değerlendirme yöntemleri işin türüne, işletmenin yapısına, yönetimin hedeflerine, çalışanların beklentilerine ve işletmeyi etkileyen iç ve dış faktörlere göre değişiklik gösterebilmektedir (Wether ve Davis, 1995: 275). Bu yüzden performans değerlendirme sürecinde seçilecek olan yöntemin işletmeye uygun olması, değerlendirme faaliyetinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (İplik, 2004: 68).

Performans değerlendirme yöntemleri hakkında çeşitli kaynaklarda farklı gruplandırmalar yer almakla birlikte en yaygın olarak kabul edilen yöntemler müteakip maddelerde sunulmuştur.

3.2.1 Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

Çalışanları birbirleriyle karşılaştırarak uygulanan bu yöntemde en çok sıralama ve zorunlu dağılım metotları kullanılmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2007: 228). Bu yöntemlerde çalışanlardan kim ya da kimlerin tefi edeceği, işe en uygun çalışanın kim olduğu sorularına cevap ararken çalışanlar başarı durumlarına göre sıralanmaktadır. Bu yaklaşımlar çeşitli yöntemleri içermektedir (Tahiroğlu, 2003: 179).

3.2.1.1 Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminin temeli bir çalışana diğeriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici değerlendirmeyi yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak ele almaktadır. Karşılaştırma yaparken tüm çalışanlar işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanır. Bu yöntemde göre; değerlendirilecek çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanarak değerlendirmede kullanılacak nitelikler tespit edilir. Daha sonra belirlenen niteliklere göre en başarılı çalışan çizelgenin birinci bölümüne yazılırken en başarısız çalışanın ismi son bölüme

yazılır. En başarılı ve en başarısız belirlendikten sonra arada kalan bölüm başarılıdan başarısza doğru yazılarak aşağıdaki gibi çizelge doldurulur (Bingöl, 2006: 340).

BÖLÜM I		BÖLÜM II	
1	Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9	
2		10	
3		11	
4		12	
5		13	
6		14	
7		15	
8		16	Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Tablo 1. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği

Kaynak: Bingöl, 2006: 341

Bu yöntem 20 kişiden az olan gruplarda uygulanabilir ve en iyi ile en kötüyü saptamak kolaydır. Bu yöntemin eksik yönü ise ortalarda kalan personelin sıralamasını yapmak çok zordur (Doğan, 2005: 17). Sıralama yöntemi karmaşık bir değerlendirme yönteminden ziyade, çalışanların tanımlanmış bazı özelliklerine göre değerlendirerek sıralamaya tabi tutulduğu bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli eksikliği, sıralamada çalışanların karşılaştırmalı üstünlüğünün net olarak ortaya konmasına rağmen, bu üstünlüğün derecesinin analiz edilememesidir. Ayrıca değerlemeye tabi çalışan sayısı arttıkça değerlendirici açısından uygun ve geçerli bir sıralama yapmak oldukça zordur (Ivancevich vd., 1983: 493).

3.2.1.2 Adam Adama Kıyaslama

İkinci bir karşılaştırma yöntemi olan Adam Adama Karşılaştırma yönteminde kesin bir sıralama ortaya çıkmakta ve sadece bir çalışanın başka bir çalışana üstünlüğünü özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargılayarak oluşturmaktadır. (Bingöl, 2006: 341). Bu yöntem uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer eşleştirilir ve her çalışan gruptaki tüm çalışanlarla karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000: 172).

Bu yöntemi şu şekilde açıklamak mümkündür. Değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Müteakiben değerlendirmeci üretim miktarı vb. önceden seçilmiş olan performans kıstaslarına göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci birinci çalışanın ikinci çalışandan daha fazla üretilmiş olduğuna karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına “+” işareti koyar. Daha sonra değerlendirmeci birinci çalışanı aynı kıstasa göre listedeki tüm çalışanlarla karşılaştırılır. Her karşılaştırmada daha fazla üretim yapmış olan personelin isminin karşısına “+” işareti konur. Sonuçta en fazla “+” işareti alan çalışan performansı en yüksek, en az işareti almış çalışan performansı en düşük çalışan olarak belirlenir (Barutçugil, 2004: 438).

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	+	-	-	-	-	+	+
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	+	-	+	+			+
4	+	+	-	-	+	+	+	+
5	+	+	-	-	-	-	-	-
6	+	+	+	-	+	-	+	+
7	-	+	+	-	+	-	-	+
8	-	+	-	-	+	-	-	-

Tablo 2. Adam Adama Kıyaslama Örneği

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 172

Yöntemin en büyük çıkması, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki çalışanın birbirlerinden ne kadar çok ya da az başarılı olduklarının bilinmemesidir (Helvacı 2002, 162). Yöntemin bir diğer sakıncası da değerlendirmeye tabi tutulacak grubun sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artacağıdır (Bingöl, 2006: 341).

3.2.1.3 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde değerlendiricinin çalışanları belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanmaktadır. Sorunlu dağılım kavramının kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin çalışanı gruplara göre sıralaması zorunluluğunun oluşudur. Böylelikle sürekli olumlu ya da ortalama puan verme eğilimi de ortadan

kaldırılmış olur. Bu yaklaşım çoğunlukla üstler tarafından kullanılmaktadır. Ancak, çalışma arkadaşları ve astlarda bu yöntemi kullanabilir (Aldemir, 2004: 310).

Bu yöntem çalışanlar arasındaki başarı, performans ve davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok genel bir takım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Bu yöntem ile çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait özel performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelerle sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım incelendiğinde, hangi yüzdelerle dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirilmesi yapılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 228-229).

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir şekilde belirlemek olduğu için, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı tahditler getirmektedir. İşletmelerde çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi beşli bir ölçeğe göre değerlendirir (Tahiroğlu, 2003: 180). 2

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

Tablo 3. Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Örnek Skala

Kaynak: Tahiroğlu, 2003: 180

Bu bağlamda bir işletmede değerlendirilmesi yapılacak 10 çalışan bulunuyorsa bunların performans düzeylerine göre dizilmesi Tablo 4.'de olduğu gibi olacaktır (Bingöl, 2006: 342).

Çok Yetersiz % 10'luk Grup	Yetersiz % 20'lik Grup	Ortalama % 40'lık Grup	İyi % 20'lik Grup	Çok İyi % 10'luk Grup
B.Tunç	S.Yılmaz K.Arı	M.Yıldız N.Sarı K.Can M.Şimşek	V.Benek V.Karcı	C.Şeker

Tablo 4. Zorlanmış Dağılım Ölçeği Örneği

Kaynak: Bingöl, 2006: 342

3.2.2 Ortalama Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda her çalışanın performansı diğer çalışanlardan bağımsız olarak kendi iş tanımı kapsamında ele alınır ve değerlendirilir. Bu yaklaşımın kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farkı, kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır (Barutçugil, 2002: 190).

Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazladır ve bazen çalışanlar için, bazen de personel için ortak olarak saptanmıştır (Uyargil, 1994: 40).

Farklı şekillerde uygulanan bu yöntemin çeşitleri aşağıda açıklanmıştır.

3.2.2.1 Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde Değerlendireceği her çalışan için değerlendirme için bir form verilir. Değerlendirici formda yer alan kriterlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme ölçekleri çeşitli biçimlerde olabilir (Aldemir, 2004: 305). Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi, belirlenmiş bir işin başarılı bir şekilde yürütülmesi bakımından önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1996: 225).

Ölçekler ölçtükleri performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Tablo 5’de gösterildiği gibi grafik derecelendirme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla tespit edilen performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve müteakiben boyutlar kendi içinde “yetersiz” “yeterli” ve “mükemmel şeklinde derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de çalışanların performans dereceleri sayısal olarak tespit edilebilir. Tablo 6’da grafik derecelendirme ölçeği verilmiştir. Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından çalışanın nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini tespit ederek değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur (Helvacı, 2002: 163).

Bu yöntem çok yaygın kullanılmasında rağmen geçerliliği ve güvenilirliği az, değerlendiricinin hata yapmasına sebep olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Fakat kolay uygulanabilmesi, çıktıların sayısal olarak ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir (Tahiroğlu, 2003: 182). Yöntemin en büyük olumsuzluğu ise, elde edilen sonucun içerdiği özenliğin gözden kaçırılabilmesidir. Bu çalışanın iş bilgisinin çok yetersiz ya da yetersiz olarak değerlendirilmesini ifade ettiği kesinlik bakımından tartışılabilir (Argon, 2004: 233).

Palmer'e göre ise grafik değerlendirme ölçeklerinin, ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda yardımcı olması, hızlı ve basit olması gibi yararları mevcuttur. Bu yöntemde karşılaşılan sorunları Palmer şu şekilde açıklamıştır: Performans hakkında yapıcı eleştiri sağlanamaz, değerlendiricinin yargılarından bağımsız bir temele genellikle dayanmaz, hale ve boynuz etkisine açıktır, tanzim edilen formdaki bazı sorular işletmedeki kimi özel işlerle ilgili olmayabilir, çalışanlara telkinlerde bulunmayı ve kapsamlı değerlendirme yapmayı teşvik etmez (Palmer, 1993: 41).

3.2.2.2 Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi

Bu yöntem ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD Hava Kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste halinde düzenlenmesiyle uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra da endüstri alanında performans değerlendirmede kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 178).

Kritik olay yöntemi genellikle günlük çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da sıra dışı olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. İlk önce kalite kontrolü, çalışan denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerlendirici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir (Yüksel, 2000: 170).

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları görmedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi.		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi.			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.		
c. Sorunların kaynağına inemedi.			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama Çok önemli bir duyuru zamanında ilgililere bildirilemedi.			Açıklama B fırınındaki arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın engelledi.

Tablo 7. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Dicle, 1987: 55; alıntılan Sabuncuoğlu, 2000: 179.

Kritik olay yönteminin Palmer (1993: 48)'e göre avantaj ve dezavantajları şunlardır:

Avantajları:

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Dezavantajları:

- Çok zaman alıcı bir yöntemdir.
- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür.
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa burumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.
- Astlar, yaptıkları her hareketin gözlemlendiğini düşünerek hata yapmaktan korkar hale gelip, verimlilikleri azalabilir.

3.2.2.3 Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi değerlendiricinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için kullanılmaktadır. Bu yöntemde değerlendiriciler, çalışanların başarılarını ölçmekten çok, onların çalışmalarını hakkında bir yorumda bulunurlar. (Bingöl, 2006: 342).

Kontrol listesi yöntemini daha detaylı açıklayacak olursak; çalışanların çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Değerlendirici, çalışanın hakkındaki soruya yanıtın EVET ya da HAYIR olduğunu göstermek için (✓) işareti koyar. Bir başka şekilde de çalışanın niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerlendirici, değerlendirdiği çalışanın durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırır, yan tarafa yine (✓) işareti koyar ve en uygun olanı seçer (Tablo 8). Daha sonra işaretlenen ifade ya da tanımların değerleri toplanır ve ortalaması alınır. Bunun dışında eğer ağırlıklı kontrol listesi tekniği kullanılıyor ise önceden tanımlara bir ağırlık verilmesi gerekir. Değerlendirici çalışanın durumuna uyan tanımları işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak tanımlara ayrıca puan değerleri verilmişse, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır (Atay,1985: 260).

Çalışanın Adı ve Soyadı	:	Unvanı	:
Bölümü	:	Departmanı	:
Değerlendirme Tarihi	:	Değerlendirmeyi Yapan	:

ÖZELLİKLER		Evet	Hayır
1.	Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?		
2.	İşe karşı dikkat çeken bir ilgi göstermiş midir?		
3.	Tüm astlara eşit işlem yapmış mıdır?		
4.	Astlarını genellikle desteklemekte midir?		
5.	Teçhizatı iyi koşullarda korumakta mıdır?		
6.	Yeterince iyi bilgiye sahip midir?		
7.	İş sözleşmesinin hükümlerine tamamıyla uymaya çalışıyor mu?		
8.	Astları ona saygı gösteriyor mu?		
9.	İş yeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?		
10.	Belirli astlar için taraf tutuyor mu?		
11.	İşgören sorunlarını dinlemek için zaman bulabiliyor mu?		
12.	Bir işgöreni arkadaşlarının içinde açıkça uyardı mı?		
13.	Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?		
14.	Duygularını denetleyebiliyor mu?		
15.	Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?		
16.	Emirler genellikle yerine getirilir mi?		
17.	Gözetimcinin emirleri genellikle yerine getirilir mi?		
18.	Çok iyi iş yapamı takdir eder mi?		
19.	Programlara genellikle uyulur mu?		
20.	Hiç hata yapar mı?		

Tablo 8. Kontrol Listesi Örneği

Kaynak: Flippo, 1976: 269, alıntılayan Bingöl, 2006: 343

Bu yöntemin uygulama kolaylığının yanı sıra zor olan yanları da bulunmaktadır. Değerlendirme sisteminin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir problem alanıdır. Bununla birlikte işletme için uygun bir soru ve tanıtımsal ifadeler listesi hazırlamak ve her iş kümesi için ayrı ayrı liste oluşturmak çok zordur. Bu işletmenin daha fazla zaman ve para harcanmasına ve istatistikçi ve psikolog gibi yeni personel çalıştırmasını gerektirir (Bingöl,2006: 344).

3.2.2.4 Zorunlu Tercih Yöntemi

Zorunlu tercih yöntemi yeni değerlendirme yaklaşımlarındandır. Bu yöntemde göre kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim

grupları yer almaktadır. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan çalışanı en iyi şekilde tanımlayan ve çalışanın durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlük, çalışanın lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmektedir. Değerlendirici, mümkün olan en iyi şekilde çalışanların davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadır (Dicle, 1982: 50).

Değerlendiriciler, çalışanların durumlarına uygun tanıtısal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verip vermediklerini tam olarak bilemezler, Bu yüzden Zorunlu Seçim Yöntemine göre değerlendirme, diğer yöntemlerden daha nesle veya kişisel ön yargılardan kurtulmuş olarak yapılabilir (Bingöl, 2006: 344).

Aşağıda Zorunlu Tercih Yöntemine uygun bir form örneği sunulmuştur:

Her grup üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- Çok sabırlı
- Mantiki olarak sonuca gider
- Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır
- İşi çok akıllıca dağıtır
- İstisnai olarak adildir
- Arkadaşlarını teşvik eder

Her grup üzerinde durulan personelin en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- İyi bir genel kişiliğe sahip
- Kuvvet ve güdüden yoksun
- Küstah olma eğilimi gösterir
- Basiret gösterir
- Sadakatsizlik göstermez
- Kendisine ihtiyaç vardır
- Birçok hata yapar

Tablo 9. Zorunlu Tercih Yöntemi Form Örneği

Kaynak: Korman, 343, alıntılan Bingöl, 1996: 234)

3.2.2.5 Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)

Bu yöntem geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden meydana gelmektedir (Maiorca, 1997: 15). Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, çalışanları kişilik özelliklerine göre değil özel iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Kaynak vd., 1998: 216).

Bu tekniğe göre belirli bir işe alışmış çalışanlar, onun başlıca unsurlarını tanımlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilmiş olumludan olumsuzaya giden performans düzeylerini simgeleyen alternatif cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır (Bingöl, 2006: 346).

Can ve diğerleri (2001: 182)'ne göre ise davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği performans değerlendirme sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirme de kullanılmasına imkân tanır. Ayrıca bu yöntem yöneticiye neticeleri açılama da elini kolaylaştırır. Yöntemin uygulanmasında ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile çalışan ve üstünden iş başarısı ile ilgili girdiler toplanarak bu girdiler genel sınıflar veya iş başarısı gibi terimler taşıyan her boyut çalışanı değerlendirmede bir kıstas olarak kullanılır. Müteakiben tüm kritik olaylar bu boyutlar içinde toplanarak, Tablo 10'daki örnekte olduğu gibi davranışsal temelli değerlendirme ölçeği geliştirilir.

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmdir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile gerektiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Tablo 10. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Formu Örneği

Kaynak: Can vd., 2001: 184).

3.2.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler çalışanı başkalarıyla karşılaştırmadan belirli ölçütlere göre kendi başına değerlendiren yöntemlerdir. Bu yöntemlerde, şahısların gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir anlatımla, bu yaklaşım, çalışanların çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirdiği yöntemleri içermektedir (Ferecov, b.t.). Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemleri aşağıda ayrıntılı açıklanmıştır.

3.2.3.1 Kompozisyon (Essay) Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek olan çalışanın kişisel nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri hakkında değerlendiriciden bir ya da birkaç paragraflık bir kompozisyon hazırlanması istenir. Personel seçimi ile ilgili durumlarda, özellikle mesleki nitelikli görev yerleriyle satış ya da yönetim alanındaki görev yerlerine atanacak personelle ilgili seçme işlerinde, adayın daha önce çalıştığı işverenlerden, öğretmenlerinden ya da iş arkadaşlarından alınacak kompozisyon biçimde bir yazıya dayandırılarak yapılan değerlendirmeler uygulamada geniş yer tutmaktadır. Çalışanı yakından, iyi bilen ve tanıyan kişilerden, sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamak, çok kez biçimsel değerlendirmeler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yoldur (Oberg, 1972: 63).

Bu yöntemin sakıncalarını Aldemir vd.leri (2004: 307) şu şekilde sıralamışlardır:

- Her değerlendirici değişik kıstaslar kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapma imkânı yoktur.
- Bazı durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliğin önüne geçebilecek herhangi bir önlem yoktur.
- Her değerlendirici iyi yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir.
- Yazılar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden geniş farklar göstermektedir.

Kompozisyon yöntemi, çalışanı yakından tanıyan kişilerden yazılı ve sözlü olarak doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın çoğu kez daha biçimsel ve karmaşık nitelikteki yöntemler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yol sayılması gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Can ve Akgün, 1995: 182).

Fakat bu yöntemde, yazılan kompozisyonların içerik bakımından farklılık ve değerlendiricilerin performansına bakış açılarının farklı olması nedeniyle sübjektif davranılması gibi bazı sakıncalar bulunmaktadır. Ayrıca, kompozisyon yeterince detaylı bir şekilde yazılmazsa, bu yöntem çalışanlara geliştirici çıktı verilemesinde yararlı olmayabilir (Wiese ve Buckley, 1998: 236).

Atatürk'ün 2. Ordu Komutanı iken 4.Kolordu Komutanı Albay İsmet İNÖNÜ' ye verdiği ayrılış sicili, kompozisyon yöntemine güzel bir örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

ATATÜRK'ÜN 2'NCİ ORDU KOMUTANI İKEN 4'ÜNCÜ KOLORDU KOMUTANI ALBAY İSMET (İNÖNÜ) VERDİĞİ AYRILIŞ SİCİLİ (BUGÜNKÜ DİLE UYARLANMIŞ OLARAK)

KAFKAS ORDU GRUBU KOMUTANLIĞINA

Son zamanda 20 nci Kor.K.lığına atanan, 4 üncü Kor.K.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 sağlanmasında çalışmaktan bir an geri kalmaz ve başarılı olur.

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

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

4 üncü Kor.K.lığı zamanında önemli askeri hareket olmamışsa da taşıdığı kudret ve ayırt edici nitelikleri, kendisinin en önemli hareket sırasında da başarılı olacağı güvenini vermiştir.

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

2 nci Ordu Komutanı Mustafa Kemal

3.2.3.2 Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan indeks yönteminde performans standartları, yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın beraber iletişimi sonucu belirlenmektedir. Bu kıstasa göre saptanan hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Uyargil, 1994: 51).

Doğrudan indeks yöntemi verimlilik, işe devamsızlık nesnel ve gayri şahsi ölçütlere göre değerlendirme yapar. Örneğin bir yöneticinin başarısı, yönetici bulunmadığı zaman çalışanın yönetici başında bulunduğu zaman ki gibi yapan personel sayısı veya yöneticinin emri altındaki personelin işe devamlılığına göre değerlendirilebilir. Yönetici olmayan çalışan için de verimlilik önemli bir kıstastır. Personelin verimliliği nitelik ve nicelik ölçütleri şeklinde ikiye ayrılabilir. Nitelik ölçütleri, müşteri şikayetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gibi ölçütleri içerebilir. Nicelik ölçütlerine örnek olarak da bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısı verilebilir (Can vd.,2001: 188).

Direk indeks yönteminde çalışanlar kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi; miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Aynı şekilde, yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları da değerlendirme kıstasıdır. Bu kıstaslara göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlara dönüştürüldüğünde, bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın endeksini vermektedir (Barutçugil, 2002: 189).

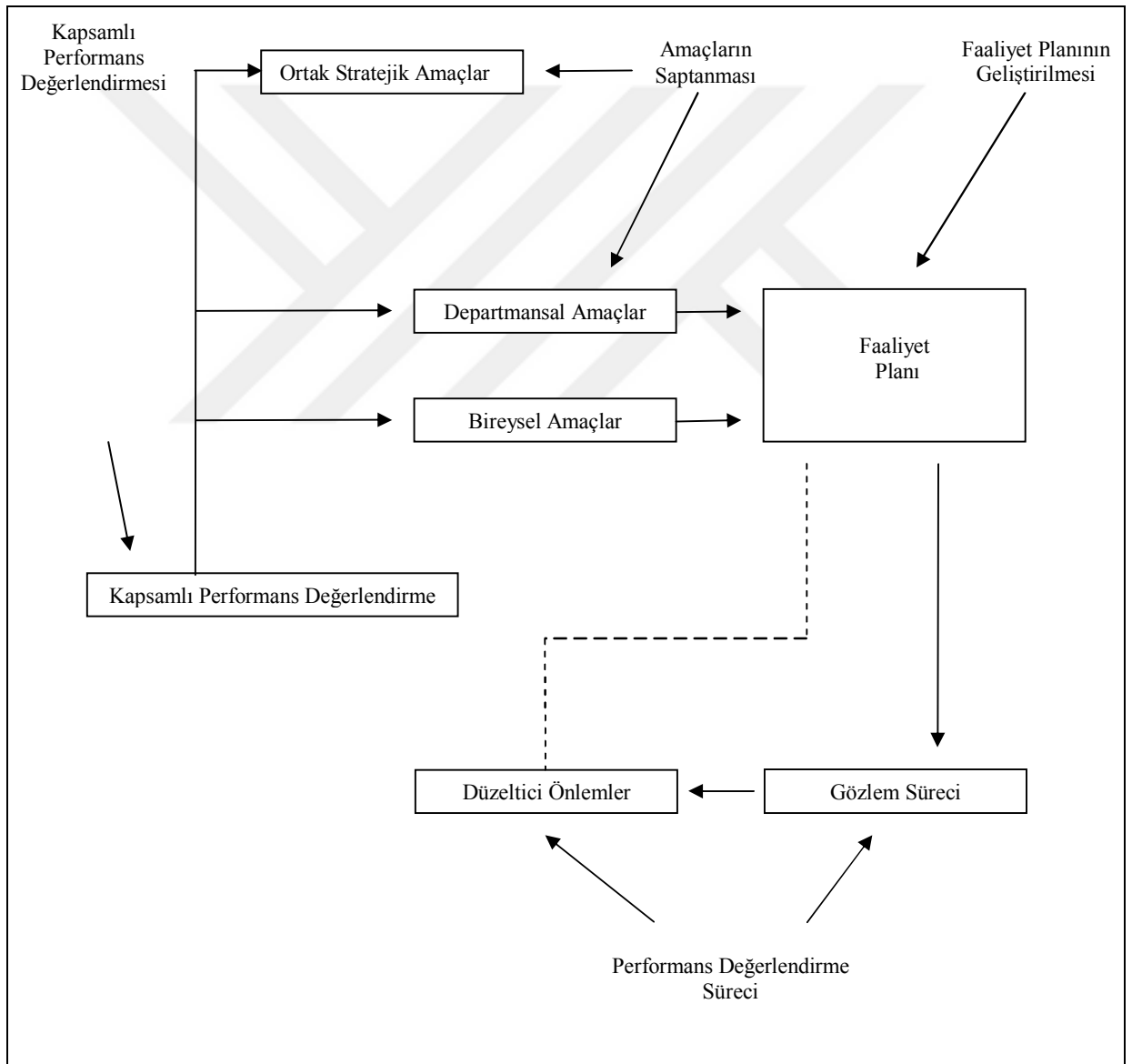
3.2.3.3 Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre Değerlendirme Yöntemi, “Amaçlara Göre Yönetim” düşüncesinin performans değerlendirmeye uygulanmış şeklidir. Bu yöntem, esas itibarıyla başarıyı, kişilik ya da kişisel özellikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme deresine bakarak değerlendirmektedir (Timur, 1983: 15). Amaçlara Göre Yönetim Peter Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak 1954 yılında ortaya konmuş bir yönetim felsefesidir. Amaçlara göre yönetim varacakları neticeleri beraber kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu hedefler ve neticelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Can vd. 2001: 1985).

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları kıymetlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluğunu veren bir yönetim şeklidir. Hedeflere göre yöntem, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır (Özdemir, 2002: 143).

Paksoy (2006: 35) ise bu yöntemin dayandığı yönetim anlayışını, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşılaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini inceleyen bir süreç olarak tanımlamıştır. Benligiray (1999, 166) ise bu süreci (Şekil 2) amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının hazırlanması, periyodik değerlendirmelerin yapılması ve performansın kapsamlı olarak değerlendirilmesi olarak açıklamıştır.



Şekil 2. Amaçlarına Göre Yönetim sürecinin Aşamaları

Kaynak: Benligiray, 1999: 167

Bu yöntem barındırdığı birçok üstünlüğe karşın birtakım konularda da eleştirilmiştir. Eleştirilerin merkezinde amaçların belirlenmesi durmaktadır. İşletmenin alt kademelerinde somut ve ölçülebilir amaçlar belirlenebilirken, yukarılara doğru çıkıldıkça amaçların aynı somutlukta belirlenememesi en büyük eleştiri noktasıdır. Tüm yönetim birimleri için ayrı ayrı hedeflerin belirlenmesinin çok zaman aldığı, yönetime getirilen bir diğer eleştiridir (Yüksel, 2000: 193).

Bu yöntemin kullanımını özellikle üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı kuruluşlar tercih etmektedir. Bunun sebebi bu tip kuruluşlarda çalışanların performanslarının ve kariyer gelişimlerinin doğrudan rakamsal değerler ve hedeflere ulaşma düzeyiyle değerlendirilmesidir. Örneğin pazarlama veya satış bölümünde çalışan bir yönetici belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans kıstası belirlenebilir. Bu şekilde bireyin belli dönemlerde ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 225).

Barutçugil (2002: 188) bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeleri şu şekilde belirtmiştir:

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini gösteren eylem planları geliştirilmelidir.
- Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Palmer (1993: 50) bu yöntemin avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde özetlemiştir:

Avantajları;

- Bu uygulama amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığında, personelin kişiliği değerleri, tutumları, ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.
- Bu yöntem, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine, her personeli tek başına değerlendirir.
- Yöntem, personelin gelecekteki başarısı üzerinde de odaklaşır. Yönetici ve personele başarımın yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Dezavantajları;

- Elemanların hedefleri birbiriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu durumda çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir.
- Yönetimin anlatıma dayanması bir başka olumsuz yönüdür. Yönetici ve çalışanlar arasında yapılacak tartışma yöntemin başlıca dayanağıdır. Böyle olduğu için, amaçlara göre değerlendirme yöntemi kullanıldığında ücret artışı, terfi gibi konularda verilecek kararlar subjektif değerlendirmelere dayanır,
- Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü almaktadır.

3.2.3.4 Çalışma Standartları Yöntemi

Performans değerlendirmede iş standartları yaklaşımının çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir amaçlara göre uygulamasıdır. Çalışanlar elde ettikleri somut sonuçlara göre değerlendirilirler. Bu nedenle yöntem amaçlara göre yöntemin bir uzantısıdır. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar daha önce direkt yönetimde ya da çalışanlarla beraber tespit edilen somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi iş standartları geliştirilir. Bu bir tür “ verimlilik” değerlendirmesidir. Genelde çalışan standart ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. İş standartları oluştuktan veya tahmin edilen bir üretim düzeyi belirlendikten sonra her bir çalışanın performansı bu standartlarla karşılaştırılarak değerlendirilir (Yüksel, 2000: 170) .

Çoğu işletmede performans hedeflerinin bizzat çalışanlarca saptanması yerine, günlük iş standartlarının işletmelerce tespit edilmesi tercih edilmektedir. Bir çalışma standartları yöntemi kullanılmasıyla, verimliliğin artırılması ve iyileştirilmesi amacına dönük bir dizi iş ve personel hedefleri ortaya konulmuş olmaktadır. Gerçek biçimiyle kullanıldığı taktirde bu yöntem, herhangi bir hedefe ulaşılmasını, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin gördükleri işlerin ve iş başarımlarının doğru ve güvenilir bir biçimde değerlendirilmesine imkan tanıyabilir. Yönetimin etkinliği, standartların adil ve açık olmasına bağlıdır. Bu amaçla, görevlilerin iş başında gözlemlenmeleri, mümkün olan durumlarda işlerin basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi ve nihayet gerçekleri yansıtacak nitelikte verimlilik standartlarının bulunabilmesi için uzun zaman harcanır (Oberg, 1072: 65).

Bu yöntem genellikle, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun amaçlarla yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılanmasını ifade etmektedir. Çoğunlukla çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama

üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir (Barutçugil, 2004, 434).

Çalışma standartları yönteminin, objektif kıstaslara dayanması gibi bir üstünlüğü vardır. Yöntemin daha etkin çalışabilmesi için performans değerlendirme sürecinden geçen çalışanlarda kıstasları objektif olarak kabullenmeleri gerekliliği kesindir (Barutçugil, 2002: 192). Bu yöntemin olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönleri de vardır. Bunlardan en önemlisi karşılaştırılabilirlik sorunudur. Personelin birbirinden farklı standartlara göre değerlendirilmeleri halinde yükseltme maaş-ücret artışı gibi konularda karar alırken değerlendirme sonuçlarının karşılaştırma yönünden birbirleriyle nasıl uzlaştırılabileceği en önemli sorun niteliği taşımaktadır. Bir diğer olumsuz yönü de yöntemin işletilmesi için çok fazla emek, zaman ve işbirliği gerekli oluşudur. Ayrıca her ne kadar yöntem çalışana belirli bir yönelim kazandırsa ve bu yönde güdülese de, standart ve amaçlara ulaşmak için çalışanlar arasında yarış ve zıtlıklara yol açabilir (Can vd., 2001: 187).

3.2.4 Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yukarıda sınıflandırılmış ve literatürde en çok geçen ve geçmişi olan performans değerlendirme yöntemleri açıklanmıştır. Aşağıda ise anlatılan performans değerlendirme yöntemlerine ilave olarak yeni geliştirilen ya da kullanımında rağbet edilmeyen performans değerlendirme yöntemleri anlatılacaktır.

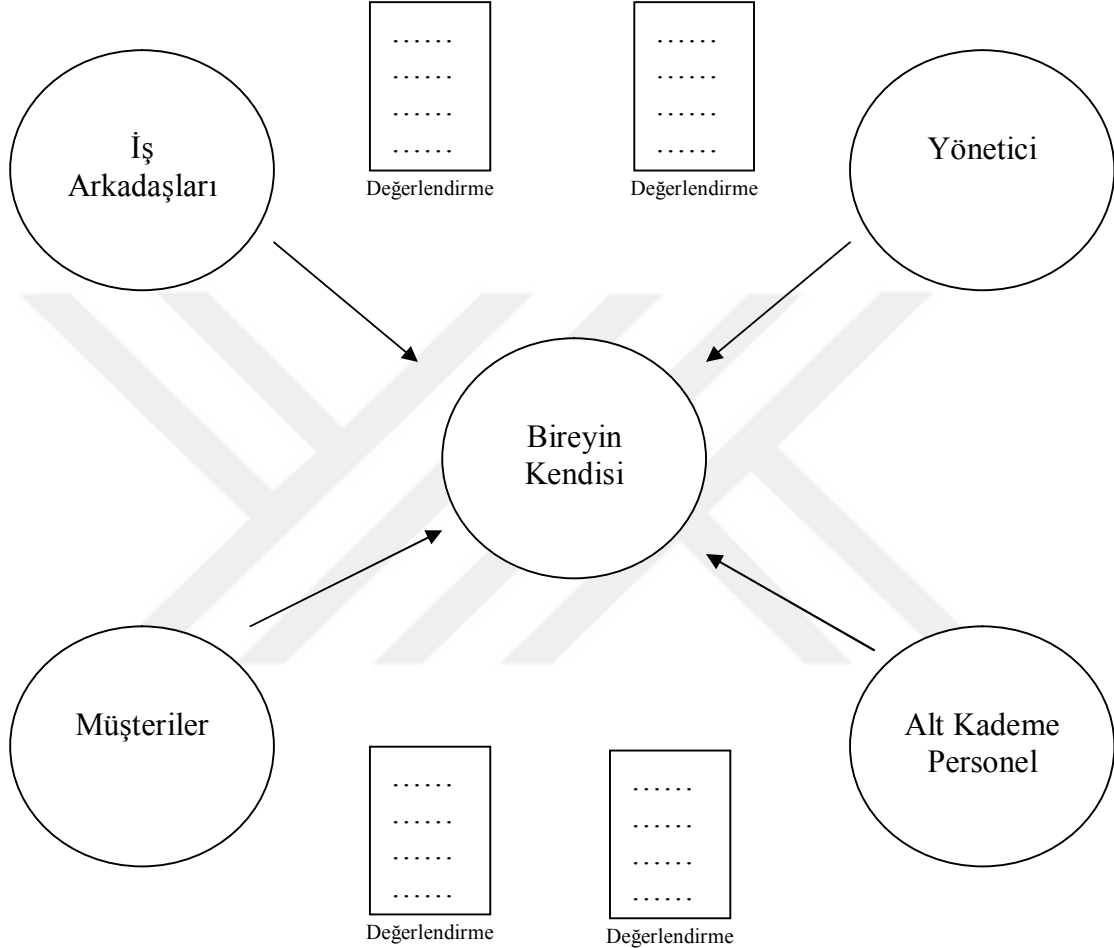
3.2.4.1 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili en yeni ve revaçta olan yaklaşımlarından biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. İşletmelerde bir çok çalışanın çok sayıda insanla ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini gerekli kılmıştır (Milliman vd. 1994: 99). Özellikle Toplam kalite Yönetimi yaklaşımının hâkim olduğu, yöneticilerin yanında çalışanın karar alma mekanizmasına dahil olduğu işletmelerde, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri çalışmaz hale gelmiştir. Günümüzde “360 Derece Performans Değerlendirme” çeşitleri organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde büyük şirketler tarafından kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002: 203).

Bu yöntemde çalışan, astlarından, arkadaşlarından, üst yöneticilerden, amirinden, kendisinden, hatta müşterilerden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden kendisi hakkındaki değerlendirme sonuçlarını alır. Böylelikle çalışanların değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geri

bildirim almasına izin verir. Değerlendirme verileri yaklaşık yüz sorudan oluşan bir değerlendirme anketi ile yapılmaya çalışılır. Anket, değerlendirilen çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubundaki yönetici veya amir, aynı düzeyde olan arkadaşları ve astları tarafından doldurulur (Bingöl, 2006: 346)

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi bu yöntemde çalışanları farklı açılardan gözlemleyebilen farklı grupların değerlendirme yapması mümkündür.



Şekil 3. 360 Derece Geribildirim Şeması

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 163

Sistemi uygulamaya başlamadan önce, işletmedeki bu yeni süreçten tüm çalışanların görüşlerini almak gerekmektedir. Böylece önleyici tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271). Çalışan performansının çok sayıda değerlendirici tarafından incelenmesi, bu değerlendirme yönteminin diğerlerine göre daha etkin bir sistem olarak algılanmasını sağlamaktadır (Aryal, 2001: 172). Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında, çalışana yalnızca üst amir tarafından geribildirim verilmesine karşılık, bu yöntemde çalışanın

performansını gözlemleyebilen daha geniş bir grubun geribildirim vermesi söz konusudur (Greguras vd. 2003: 345).

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususları Aldemir vd. (2004: 303-304) şu şekilde açıklamıştır.

- Değerlendirmeye katılacak kişilerin kimler olacağına karar verilmesi kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta geri bildirim anonim ve güvenilir olmasıdır.

- Değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin yukarıdaki sebeple birbirini tanınması, ortak çalışma tecrübelerinin bulunması gereklidir.

- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir.

- Sayısal değerlendirmelerle, anlatımsal değerlendirmelerin birbirleriyle tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.

- Herkesi aynı zaman diliminde değerlendirmeye kalkışılmamalıdır.

Barutçugil (2002: 203-204) 360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikle çalışanlar açısından yararlarını şu şekilde toparlamıştır.

- Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.

- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme imkânı bulur.

- Geribildirimler isimsiz yapıldığı için daha dürüst ve açık olur.

- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğu açıklığa kavuşturulur.

- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişiminin temelini oluşturur.

- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyacının belirlenmesini kolaylaştırır.

- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularında daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

Bu yöntemin avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır. Bunlar;

- Kurum içinde gerimi arttırması
- Değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları ile bilgilerin yanıltıcı olabilmesi.
- Uygulanacak sistemin işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması
- Değerlendirmeye katılanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitilmesi de sisteme karşı olumsuz tepkilere yol açabilir.
- Değerlendirme sırasında doldurulacak formların fazlalığının neden olduğu zaman ve kağıt israfı ile verilerin bilgisayara işlenmesinin çok zaman alması 360 derece performans değerlendirme sisteminin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır (İnsankaynakları.com, 2013)

360 derece geri bildirim sisteminin, 270 derece veya 180 derece geribildirim sistemleri olarak farklı şekillerde uygulanması da söz konusudur. 270 derece geribildirim yönteminde müşteriler bu sürece dahil edilmezken, 180 derece geribildirim yönteminde performans konusunda sadece çalışanın birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından geribildirim alınmaktadır (McCarty ve Garavan, 2001: 6)

3.2.4.2 Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Örücü ve Köseoğlu (2003: 54) bu yöntemin çalışmanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında, gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin yani iş başarıma azmi ve kabiliyetinin, alabileceği durumu değerlendirme amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olduğu belirtilmiştir.

Çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, çalışanın gelecekteki performansını tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin yani iş başarıma gücü ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezi yöntemi de modern günümüz koşullarına uygun değerlendirme yöntemlerinde biri olarak kabul edilmektedir.

İşletmenin çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Genellikle sıraya koyarak değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemleri izlenmektedir. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her biri hakkında yeterlilik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar esnasında, ayrıca öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan bir takım yargılara varılabilir (Canman, 2000: 179). Ayrıca bu yöntem, hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılabilir. Değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiği belirlemeleri ve başarılı bir şekilde işi bitirmeleri istenir. Yönetimin başarısı için çok yanlı değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerleyici çalıştırılmalıdır. Değerlendirme sonucunda elde edilen netice çalışana açık şekilde bildirilmelidir. Bu yöntem çok pahalı bir yöntemdir (Can vd., 2001: 187).

Sabuncuoğlu (2000: 180) değerlendirme merkezi yönteminin faydalarını ve sakıncalarını şu şekilde açıklamıştır.

Faydaları;

- Değerleyiciler sıradan bir görüşmeden daha fazla bilgi edinebilirler.
- Yöntem, çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerlendirme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Yöntem daha kişiye özel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlar.
- Daha etkin iletişim sağlanır.
- Küresel değişim sağlanır.

Sakıncaları;

- Çok maliyetli ve zaman alan bir yöntemdir.
- 3-4 günlük değerlendirme süresinin, psikolojik kökenli karakter özelliklerini ölçmek için yeterli olmaması,

- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,
- Yönetimin yönetimde benimsenme zorluğu,
- Değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performanslarından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi.

3.2.4.3 Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirmek, zamanla gerçekleşen bilgi eskimesinin önüne geçmek, kendini her zaman güncel tutmak yapılan gayretlerin tümüne denir. Gerçekten de bilginin çok hızlı çoğaldı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum gösteren kişiler ve işletmeler ayakta kalabilmektedir. Kısaca kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda yükselmeye çalışanlar arasında çok önemli farklılıklara neden olur. Bir çalışanın kendini geliştirme gayreti, onun yüksek performans isteğini, başarı güdüsünün önemli bir göstergesidir. Bu yüzden de çalışanların kendini geliştirmelerine yönelik gayretleri onların performans değerlendirmeleri için kullanılabilir (Fındıkçı, 2003: 314).

3.2.4.4 Özdeğerlendirme Yöntemi

Günümüzde uygulanan gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi gayet mantıklı görülmektedir. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde çalışanlar dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıklarını açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar, kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenirler. Çalışanlar kendilerini değerlendirirken, nezaretçilerinin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta, değerlendirmenin sonucunda çalışanların davranışlarında meydana gelebilecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimidir (Palmer, 1993: 52).

3.2.4.5 Alan Araştırması (İncelemesi) Yöntemi

Yöntemin temel özelliği herhangi bir form doldurmadan yapılmasıdır. Personel bölümü ilgilileri değerlendiren çalışanın bağlı olduğu yönetici ile mülakat yaparak bilgi toplamaktadır. Ölçek alınan bir etken veya derece mevcut değildir. Değerleyici, yöneticiye çalışanın başarısı ve işi konusunda sorular sormaktadır. Yalnızca, başarı ile değil, kişinin yanlış hareket ve davranışlarının sebepleri ile de ilgilenir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışmaktadır.

Değerlendirme işleminde görevli uzmanlar yöneticileri ve çalışanı izleyerek, değerlendirmelerini bu gözlemlerine göre yapmaktadırlar (Atay, 1990: 261).

Canman (2000: 174-175) ise alan araştırması yönteminde değerlendirme sürecine grupça yaklaşıldığını belirtmektedir. Böylece, değerlendirmenin daha adil ve geçerli olabilmeğini savunmaktadır. Alan araştırması oldukça uzun zaman alıcı bir değerlendirme sürecidir. Bu süreçte çalışan ya da merkezi yönetim biriminden bir üye gözetim birimlerinin her birinden seçilerek oluşturulmuş değerlendirme gruplarıyla işbirliği yapar. Bu işbirliği sırasında, değerlendirilen çalışanla ilgili tanzim edilmiş değerlendirme formları yeniden incelenir. Bu inceleme çeşitli değerlendiriciler arasındaki ihtilaflı hususları tespit etmeyi, bu hususlarda grupça anlaşmayı, standart olarak kullanılan kriterlerin her değerlendirici açısından aynı anlaşılıp anlaşılmadığını saptamayı ve değerlendiricilere bu yolda gerekli uyarılarda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu yöntemin uygulanmasında belirli uzman kişilerden faydalandığı için yöntem hem astın hem de üstün gelişimine ortam sağlamaktadır. Aynı zamanda herhangi bir biçimsel uygulaması olmadığından dolayı yöneticiler baskı hissetmeden rahat bir ortamda değerlendirme imkânına sahip olurlar (Alptekin, 2011: 61).

3.2.4.6 Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi, çoğu kez yönetici ve amirlere değerlendirmede ihtiyaç duydukları mesleki desteği sağlar. Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel çalışanların çalışmalarını incelemek, onların hakkında bilgi toplamak için amirin görev alanına girmesinde almaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner. Müteakiben hazırlanan raporlar, istenildiğinde tekrar kontrol edilip düzeltecek amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazandırılır. Bu yöntem, yalnızca yönetici ve amire mesleki yargı kazandırmaz, aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar ve her değerlendirici bağımsız çalıştığı zaman ortaya sorunların bazılarında kaçınılmasına yardımcı olur (Churden ve Sherman, 1972: 277).

3.2.4.7 Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

İşletmelerde takımları bir bütün olarak değerlendirmek çok zordur. Takımın başarısı sadece kendi seviyesine bağlı olmayabilmektedir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın görevi için gerekli

veriler, diğer takımlarla yapılan işbirliği vb. etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Bu nedenle takım çalışmalarında takımla performansı ile birlikte bireylerin performansı da ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada bireylerin iş performansı değerlendirilirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takımın çalışmasında bu davranışlar performansın açıklanmasında incelenmektedir (Erdil, 1998: 168).

İşletmelerde bu uygulama çalışanların direkt olarak denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takım bazlı performans değerlendirme yönteminin en önemli özelliği bireyler arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışması sağlamasıdır (Ünal, 1998: 23).

33.3 Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme, çalışanların iş performanslarına yönelik bilgilerin değerlendirilmesidir. Çalışanlara yönelik yapılan bu değerlendirmede istenildiği kadar nesnel olunmaya çalışılsın yinede yanılğı payı bulunmaktadır. Bu yanılğılarda genelde yöntemin temeldeki yanılğılıından değil yanılğ şekilde kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Bingöl, 2006: 350).

Özgen vd. (2005: 233) de performans değerlendirme sistemi olabildiğinde hatasız çalışsa da değerlendirilen şey insan olduğunda hata yapılması kaçınılmaz olacaktır demiştir. Bu hatalar performans değerlendirme sisteminin kuruluş amacına zarar veren ve sisteme inancın kaybolmasına yol açan nitelikte hatalardır. Performans değerlendirme işleminde yapılan hataların kaynaklarını esas olarak değerlendirmenin düzenli ve programlı olmamasını, değerlendirme ortamını, değerlendirici faktörünü, kullanılan araçları ve değerlendirilen bireyi sayabiliriz (Benligiray, 1999: 207).

Bunun yanında performans değerlendirme faaliyetinin sonunda elde edilen sonuçlar, işletmede ücret, terfi ve ödüllendirme gibi kararların temelini oluşturduğu için değerlendirme yapan yönetici çalışanını korumak adına değerlendirmesini olumlu netice verecek şekilde yapabilmektedir (İplik, 2004: 69).

Performans değerlendirmede karşılaşılabilecek başlıca hatalar müteakip maddelerde belirtilmiştir.

3.3.1 Kişisel Önyargılar

Bazen değerlendirmeciler kişisel önyargılarını değerlendirmelere yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilenin gemiştteki ilişkilerinin niteliği, yaşı, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar değerlendirmede önyargılı olunmasına yol açar. Değerlendirme yapan yöneticinin, değerlendirdiği astını sevip sevmemesi durumunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar. Gerçekçi ve etkin bir değerlendirme için değerlendirme faaliyetinin önyargılardan arındırılması gerekir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları, saplantılar ve başka her türlü önyargı değerlendirme yapılırken unutulması gereken hususlardır (Bingöl, 2006: 352).

Örneğin uygulamada birçok yönetici bazı işlerin sadece erkek işi olduğunu kadınların bu işleri yapamayacaklarını düşünerek görevlendirme ve işe alma işlemlerinde yanlı davranmaktadır. Benzer şekilde, bazı ülkelerde yabancı işçilere karşı yöneticilerin taraflı davrandıkları ve bu yüzden doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapamadıkları bilinmektedir. Bu şekilde önyargılı yapılan değerlendirmelerin yönetsel açıdan sakıncaları olduğu kadar aynı zamanda yöneticileri yükümlülük altına da sokmaktadır (Özgen vd.,2005: 235).

Bu kapsamda karşılaşılan diğer bir hata ise değerlendirme faaliyetinde işletmenin bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Değerlendiricinin, takımın ya da grubun performansından çok bireysel performansa ağırlık verilmesi halinde bu tür hataların oranı düşürülebilir (İplik, 2004: 73).

Bazı değerlendiriciler ise değerlendirdikleri çalışanın pozisyonundan etkilenmektedirler. Önemli bir konumda olan bir çalışana yüksek, daha önemsiz görülen bir konumda çalışan personele ise düşük not verme eğiliminde olabilmektedirler. Bu tür hatalar özellikle sıralama yöntemlerinde daha çok karşımıza çıkmaktadır. Bu tip önyargıların etkisinde kalan bir değerleyici üst düzey konumda olan çalışanları üst sıralarda alt kademede çalışanları ise alt sıralarda değerlendirebilir (www.insankaynakları.com).

Değerlendirme faaliyeti sırasında tüm işlere yönelik beklentiler ve değerlendirme kriterlerinin çık şekilde belirlenmesi, ayrıntılı iş analizleri ve farklı görevleri icra eden çalışanları birbirleri ile kıyaslamadan kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirerek hataların önüne geçilebilir (İplik, 2004: 73).

Kişisel önyargılardan beslenen değerlendirme hatalarının önlenmesi için, değerlendiricinin değerlendirdiği çalışana değil, çalışanın performansına dikkat etmesi gerekir. Bu şekilde bir

değerlendirme değerlendirmeyi yapan kişi açısından sahip olduğu düşünce kalıplarından bağımsız düşünebilmeyi gerektirir (Argon ve Eren, 2004: 239).

3.3.2 Tolerans – Katılık (Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk)

Bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesi tolerans olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde yapılan hatalarda, yöneticinin astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimi görülmektedir. Bu tarz eğilimin, hem ast, hem yönetici açısında sakıncaları bulunmaktadır. Çünkü onların eksik tarafları göz ardı edilirse gelişimleri engellenmiş olur. Performans değerlendirme sonucundaki abartılı değerlendirme neticesinde çalışan kendisini olduğundan daha üstün görür ve gelişme ihtiyacı duymaz. Böylece de performans değerlendirmenin ana amacı olan çalışanları geliştirme hedefinden uzaklaşmış olur (Bingöl, 2006: 351).

Bununla birlikte katılık da performans değerlendirmedeki önemli bir sakıncadır. Bu şekilde yapılan hata değerlendiricinin çalışanların performanslarını olduğundan daha düşük düzeyde göstermesi şeklinde gerçekleşir. Bu tarz değerlendiriciler çalışanların sürekli hataları ve eksikleri üzerinde durarak çalışanın olumlu yönlerini göremezden gelir. Böyle yapılan hatalar çalışanın gelişme motivasyonunu etkiler ve heyecanı azaltır (Bingöl, 2006: 351).

Tınaz (1999: 393) ise bu durumu şu şekilde açıklamıştır; fazla hoşgörülü değerlendiricilerin astları ile çatışma yaşamamak, astlarını motive etmek ve verimliliklerini arttırmak, kendi emri altındaki çalışanları diğer bölümdeki çalışanlara kıyasla daha üstün göstermek için yüksek puan vererek bu hataya düştüğünü belirtmiştir. Hoşgörü eksikliğinde ise yöneticinin astının kendi yerini alabileceği kaygısıyla, kendisini zor beğenen gösterme dürtüsünden kaynaklandığı belirtmektedir.

3.3.3 Hale Etkisi

Hale etkisi, değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasında farklılıkları görememesi ve bu bağlamda hata yapması olarak tanımlanmaktadır (Kaynak vd., 1998: 222).

Değerlendirici bazı sebeplerden dolayı hale etkisinin altında kalmaktadır. Buna göre, yönetici astını bir konudaki çok başarılı oluşuna göre değerlendirme eğiliminde bulunur. Eğer çalışan işin bir bölümünde başarılı ise ve ilk karşılaşmada olumlu izlenim bırakmışsa, yönetici o çalışana genel olarak başarılı görme eğiliminde bulunabilir. Hatta ilk karşılaşmada olumlu izlenim bırakan bir çalışan, ilerleyen dönemlerde olumsuz davranışlarda bulursa da yönetici onun bu yönlerini görmeyecek ve

başarılı bir çalışan olarak görmeye devam edecektir. Bunun tersi durumda da aynı durum geçerli olacaktır. Yönetici çalışanı bir konuda başarısız görmüşse diğer yönleri başarılı olsa da yönetici onu başarısız olarak görmeye devam edecektir (Bingöl, 2006: 351).

Özgen vd. (2005: 234) ise benzer şekilde konuyu izah etmişlerdir. Değerlendiricinin birey hakkındaki kişisel görüşü performans değerlendirmeyi etkilemesi halinde “Hale Etkisi” meydana gelmektedir. Örneğin bir yönetici kendi emri altındaki bir çalışanı çok sevmesi ve onun hakkında olumlu düşüncelere sahip olması halinde, bu durum çalışanın performans değerlemesine yansımaktadır. Bu yüzden de doğru ve güvenilir bir performans değerlendirme yapılmış olmayacaktır.

3.3.4 Merkezi (Ortalama) Eğilim Hatası

Ortalama derecelere yönelme eğilimi, değerlendiricinin bütün çalışanlar arasında fark gözetmeksizin, ortaya yakın bir şekilde değerlendirme yapmasıdır. Bunun birçok nedeni vardır. Değerlendiren eğer çalışanı tanımıyorsa hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ve çalışanı gözlemlemekte zorlanıyorsa, ortalama eğilimi gösterebilir. Bu hata nedeniyle terfi, ücret artışı vb. kararların değerlendirme sonucunda elde edilen verilere göre alınması çok zordur. Bu hatayı ortadan kaldırmak için çeşitli kişilerin değerlendirmelerine başvurmak ve müşteri şikayetleri gibi bazı verilerden yararlanmak, değerlendirmecileri eğitmek gerekmektedir (Baştürk, 2003: 154).

Bingöl (2006: 352) bu hatayı performans değerlendirmede görülen yaygın hatlardan biri olarak kabul etmektedir. Değerlendirici değerlendirmeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük görür. Devamlı bir ortalama değerlendirme söz konusudur. Bu hatayı engellemek için zorlanmış dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Bu eğilim ile çalışanlara geribildirim yapma imkânını ortadan kaldırır ve çalışanların eksik yönlerini görme şansını ellerinden alır.

3.3.5 Tam Nesnel Olmama

Performans değerlendirme yöntemlerinde, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin zayıf yönlerinden birisi, nesnellik eksikliğinin bulunmasıdır (Bingöl, 2006: 350).

İşletmelerde performans değerlendirmenin etkili ve başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için değerlendiricinin objektif olması gerekir. Ancak bazı durumlarda değerlendirmeyi yapan yönetici sübjektif davranışlar sergileyerek bu tür hatalara mahal verebilmekte ve çeşitli duygusal veya bireysel sebeplerle çalışanların performanslarını olduğundan daha yüksek veya düşük gösterebilmektedir. (Özgen vd., 2005: 233).

Ayrıca değerlendiricinin, çalışanı yalnızca gözlemleyebildiği kadar değerlendirmesi de çeşitli hatalara neden olabilmektedir. İşletmede bir çalışanın farklı değerleri ya da tek bir değerinin farklı boyutları olabilir. Değerlendirici, zaman ve konumu açısından çalışanın performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Böyle olunca da, çalışanın performansı düşük değerlendirilebilmekte veya çalışanın tüm emeğini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırmasına neden olabilmektedir (www.insankaynakları.com).

3.3.6 Teknik Hatalar

Bu tarz hatalar; performans değerlendirme formunun istenildiği şekilde hazırlanmaması, kriterlerin tespitinde güvenilirlik ve genel geçerlilik testlerinin yapılmaması, formda seçilen dilin hedef kitle tarafından anlaşılamaması şeklinde kaşımıza çıkmaktadır (Aldemir, 2001: 229).

3.3.7 Kontrast Hataları

Performans değerlendirme yapılırken kısa bir zaman diliminde birçok çalışanın değerlendirilmesi durumunda, peş peşe yapılan bu değerlendirmeler neticesinde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması sorunu ortaya çıkabilir (Becker ve Miller, 2002: 668).

Bu gibi durumlarda her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen çalışanın değerlendirme sonucunda aldığı nottan etkilenecektir. Örneğin; ortalama performans gösteren bir çalışan, başarısız performans gösteren bir çalışandan sonra değerlendirilince başarılı kabul edilir. Aynı şekilde yine ortalama performans gösteren bir çalışan başarılı bir çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarısız olarak kabul edilecektir (Bingöl, 2006: 252).

İplik (2004: 73) ise çalışanların kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenmesinin önlenebilmesi için, çalışanların başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırılmadan, karışık şekilde değerlendirilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Değerlendirme kıstaslarının açık olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda yapılması gereken, değerlendirme ltlerinin net bir şekilde tanımlanması ve çalışanları kıyaslamadan, belirlenen kıstaslar esas alınarak değerlendirilmesi gerekir.

3.3.8 Tek Yönlü lm Hatası

İş tanımlarında birden fazla başarı standardı belirlemek bilinen bir durumdur. Değerlendirici almanın performansını değerlendirmede temel kıstas olan bu standartlardan birine göre değerlendirme yapıyorsa hatalı değerlendirme sonucunda ulaşacaktır. Bu durumu şöyle açıklayabiliriz. Bir işin tam anlamıyla başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için tüm unsurlarının yerine getirilmesi gerekirken, değerlendirici ya da yönetici, çalışanın yaptığı birçok görevle ilgili çalışmalarını değil de tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alırsa, çalışanların işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu gibi yanlış bir yargıya ulaşılacaktır (Bingöl, 2006: 351).

3.3.9 Farklı Kültürler

Her çalışan farklı kültür ve altyapılardan geldiği gibi her yönetici veya değerlendirmeci de farklı kültürlerden gelmektedir. Bu yüzden performans değerlendirmede bu kültür farklılıklarından kaynaklanan hataların olması kaçınılmaz bir durumdur. Örneğin, batı kültürü ve değerlerine göre yetişmiş bir alman değerlendirici, doğu kültürüne göre yetişmiş bir Pakistan, Japon veya Hint kökenli bir çalışanın performansını değerlendirirken hata yapacaktır. Bu durumun önüne geçmek için farklı kültürlerle mensup kişilerin değerlendirmesi yapılırken kültürel farklılıkların farkında olunması gerekir. Böyle bir farkındalığın olmadığı değerlendirme sisteminde doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapıldığını söylemek mümkün değildir (Özgen vd, 2005: 235).

3.3.10 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme/En Son Eylemin Etkisi

Performans değerlendirme yapılırken çalışanın tüm döneme ait performansını kapsayacak şekilde yapılması önemli bir durumdur. İşletmelerde değerlendirme dönemleri genellikle bir yıllık süreyi kapsamaktadır. Bu nedenle dönem içerisinde çalışan tarafından yapılan birçok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın zamandaki gerçekleşen olaylar akılda kaldığı için değerlendirme bu yakın geçmişe ait performansın etkisinde yapılmaktadır. Bu durum performans değerlendirmenin sürekliliği ilkesine aykırı olmakla birlikte doğruluğu ve güvenilirliği de tartışılır konuma düşmektedir. Bu hatanın önlenmesi için yıl içerisinde çalışan performansı hakkında not tutmak önem kazanmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 81).

Performans değerlendirme faaliyeti subjektif standartlara göre yapılıyorsa, değerlendirilen çalışanın son eylem ya da faaliyeti değerlendirici üzerinde iyi ya da kötü şekilde etki bırakacağından, yanlış bir değerlendirme sonucu ile karşı karşıya kalınacaktır (Özgen vd,2005: 235).

Değerlendirme zamanı yaklaştığında değerlendirilecek çalışanın değerlendiriciyi etkilemek ve daha fazla not almak için olduğundan daha fazla performans göstermesi ve amacına ulaştıktan sonra normal performansa dönmesi söz konusu olabilir. Bu durumlarda, değerlendiricinin çalışanı iyi gözlemleyip dönem başındaki ve sonundaki performans farkını iyi tespit etmesi gerekmektedir (Singh, 2001).

3.4 Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hataları Engelleme Yöntemleri

İşletmelerde icra edilen performans değerlendirme sürecinde, yapılan hatalar çalışanın gerçek seviyesini gizlemekte, çalışanın moral ve motivasyonunu düşürmekte ve çalışana kendini geliştirici dönüt verilemesini engellemektedir. Bu yüzden performans değerlendirme sürecinin değerlendirici hataları sebebiyle aksamasına izin verilememeli ve elden geldiğince doğru ve objektif bir şekilde yapılmasına özen gösterilmelidir (Benligiray, 1999: 213).

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmuş olsa bile, performans değerlendirme sürecinde bu bölümde sayılan hatalar mutlaka yapılmaktadır. Bu durumda yapılması gereken en önemli şey yapılması muhtemel bu hataları engelleyici önlemler almaktır. Aşağıda bu hataları önlerken izlenecek stratejiler ve hal tarzları hakkında bilgi verilmiştir (Aldemir, 2004: 313-314) ;

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen kıstaslar bir grup farklı çalışma davranışı içermelidir.
- Değerlendirmeci değerlendireceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir şekilde izlemelidir.
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendirmeciye değişik çağrışımlar yaptıracağından kullanılmamalıdır.
- Bir kişi aynı anda veya bir zaman içerisinde çok sayıda çalışanı değerlendirmemelidir. Bu durum hem yorgunluğa hem de değerlendirmecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

4. YABANCI ÜLKE SİLAHLI KUVVETLERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde Türk Silahlı Kuvvetlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemini incelemeden önce TSK'nın birlikte müşterek eğitimlere katıldığı NATO üyesi bazı ülkelerle sınırlı olacak şekilde aşağıda sunulan ülke ordularındaki performans değerlendirme sistemleri kısaca incelenerek kıyaslama imkânı oluşturulacaktır. (Alper, 2008:3.13-3.17)

4.1 Amerika Birleşik Devletleri Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Subay Değerlendirme Sistemi; yükselmeleri ve atandırılmaları açısından, en yüksek niteliklere sahip olan ya da gerekli niteliklere sahip olmayan subayların saptanması ve giderek artan sorumluluk gerektiren görevlere atanmaları için ordunun başvurduğu yöntemdir.

Subay Değerlendirme Sistemi, Subay Değerlendirme Raporunu kullanmak suretiyle görev ortamındaki subay performans ve daha üst sorumluluk düzeylerine veya rütbelerde faaliyet gösterebilme kabiliyeti olarak tanımlanan potansiyel değerlendirmesini içerir

Subayın potansiyelinin değerlendirilmesi, bir subayı belirli bir sorumluluk ya da yetki düzeyinde performans gösterebilme kabiliyetine karar verilmesidir. Sorumluluk ve yetki her rütbedeki subay ihtiyaçları, yeterlilikleri ve subay performansı temel alınarak saptanır.

ABD ordusunda muharip, yardımcı sınıf, kıtada çalışanlar, karargahta çalışanlar ve general/amiraller dâhil olmak üzere tüm personel için aynı değerlendirme formu kullanılmaktadır. EK-1'de sunulan bu form;

- Kişisel bilgiler
- Yetkililer ve Sicil Üstleri
- Görev Tanımı
- Performans Değerlendirmesi
- Performans ve Potansiyel Gelişim
- İkinci Sicil Üstü Yorumları
- Üçüncü Sicil Üstü Değerlendirme Yorum bölümü olmak üzere yedi bölümden oluşmaktadır.

• **Birinci Bölüm:** İdari bilgileri kapsamaktadır. Burada değerlendirilen subayın kimliği hakkındaki diğer bilgiler ve çalışma süresi belirtilir. Bir kişi hakkında sicil verebilmek için, birlikte en az 90 gün çalışması gerekir.

• **İkinci Bölüm:** Sicil amirleri ve sicil verilen subayların kendi bölümlerini doldurduktan sonra belgeyi onayladıkları kimlik ve imzaların bulunduğu bölümdür.

• **Üçüncü Bölüm:** Değerlendirilen subayın birinci sicil üstü tarafından görevlerin açık olarak belirtileceği bölümdür.

• **Dördüncü Bölüm:** Sicil verilen şahsın değerlendirmesine esas teşkil edecek, Profesyonel Yeterliliği ve Profesyonel Etik olarak iki kısma ayrılmış bölümdür.

Profesyonel Yeterlilik;

- Konsepti koruma ve bilgi edinme yeteneği,
- Verilen görevleri yerine getirmede yeterli bilgi birikimi ve deneyimi,
- Fiziki yeterliliği,
- Astlarını motive etmesi, mücadele etmesi ve gelişimini sağlaması,
- Fiziksel ve ruhsal baskı altında görevini icra kabiliyeti,
- Astlarına açık sözlülük ve dürüstlük aşılması,
- Yazılı iletişimde açık ve özlü oluşu,
- Yazı yazma yeteneği,
- Sağlıklı karar verme kabiliyeti,
- Kendisini geliştirmeye açıklığı,
- Değişen duruma uyum sağlaması,
- Yüksek standartları koyması ve uygulaması,
- Askeri davranış ve görünümüne sahip oluşu,
- İş dağılımında adil oluşu,
- Sözlü iletişimde açık ve özlü oluşu gibi 14 özelliğe 1'den 5'e kadar not verilmektedir. 1 numara en yüksek, 5 numara en düşük puanı gösterir (1 Mükemmel, 2 Çok İyi, 3 İyi, 4 Yeterli, 5 Yetersiz).

Profesyonel Etik;

- Kendini adama,
- Sorumluluk duygusu,
- Bağımlılık,

- Disiplin,
- Bütünlük,
- Ahlaki değerler/medeni cesaret,
- Bencil olmama,
- Ahlaki standartları hakkında çok iyi olduğu ya da gelişmesi gereken alanlarla ilgili değerlendirme yapılmaktadır.

- **Beşinci Bölüm:** Birinci sicil amirinin sicil verilen şahsın performans ve potansiyel değerlemesini yapması gereken bölümdür.

- **Altıncı Bölüm:** Ara sicil üstü, birinci sicil amirinin değerlendirmesini göz önüne alarak kendi mütalaasını belirtir.

- **Yedinci Bölüm:** İkinci sicil üstü de birinci sicil üstünün değerlendirmesini ve mütalaasını dikkate alarak bu bölümde değerlendirmesini yapmakta ve değerlendirilen subayı diğer aynı derecedeki subaylarla karşılaştırarak kıymetlendirmekte, mütalaasını gerekirse belirtmektedir.

ABD sicil sisteminde üçüncü sicil amiri bulunmadığı için sicil formunun tanzimi yukarıda açıklanan yedi bölümde tamamlanmış olur.

ABD sicil sisteminin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Atik, 2005: 4.20-21);

ABD sicil sistemi kişinin performansını değerlendirir. Değerlendirme formları terfi komitesi için bir araçtır. Siciller açıktır, yüz yüze verilir, tebliğ edilir, imza attırılır, sicil alan itiraz edebilir ancak itiraz zor bir süreçtir. İtirazın başarıya ulaşması kolay değildir, üstünün değerlendirmelerine karşı kanıt ve en az iki kişilik şahit göstermek gerekir.

ABD sicil sisteminde üç amir sicil verir; birinci amir, orta amir (ikinci amir), üçüncü amir. İkinci amirin sicil vermesi zorunlu değildir. Üçüncü amirin sicili en önemli ve ağırlıklı olanıdır. Üçüncü amir personelin potansiyelini de belirtmek zorundadır.

Personelin üst komuta kademesine gelip gelmeyeceğini belirtmek için önemlidir. Bu durum üstün bir yorumdur ve kanaatlerini yazar. Sicil sisteminde zamanla problemler ortaya çıkmıştır. Her amir zamanla astına iyi sicil verme eğilimine girmiş, beraber çalıştığı kişilerin yükselmesini istemiştir. İfadesi etkili olanının etkili olduğu gibi bir durum ortaya çıkmıştır. Bu duruma çözüm olarak; her komutan birliğindeki personeli iyiden kötüye doğru bir sıralamaya tabi tutmak zorunda bırakılmıştır.

Ancak bu durum sonucunda da diğerk birlikteki personel ile karşılaştırma sorunları ortaya çıkmıştır. Zamanla herkesin farklı birliklerde çalışması ile uzun vadede adaletin sağlanacağı düşünülmüştür.

Sicil veren personelin değeri de terfi komitelerinde görüşülerek terfide dikkate alınmıştır. Bu yüzden her sicil amirinin kim olduğu ve profili de o birlikten gelen dosyalarla birlikte bulundurulur.

ABD sicil sisteminde personelin fiziki kabiliyeti de ölçülerek dosyasına konur. Önceleri 39 yaşına kadar yapılan fiziki değerlendirme günümüzde tüm yaşlar için yapılmaktadır. Fiziki kabiliyet ölçümünün önemi çok büyük olup, fiziki kabiliyeti uygun olmayan personelin ordudan ayrılması gerekmektedir. Personelin yeni ve fiziki durumunu gösteren fotoğrafı boy dosyasına eklenmektedir.

Personelin sicil dönemi içerisinde aldığı tüm sağlık, kurs, takdir, ceza vb. kayıtlar dosyalarına konur ve “Terfi Kurulları”nda dikkate alınır. Değerlendirmede en önemli husus; personelin askeri nitelikleri ve görev başarısıdır. Personel kıdem sıralamasına tabi tutulmamaktadırlar.

4.2 İngiltere Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

İngiliz ordusu sicil sisteminde bir subay değerlendirilirken genellikle o subayın bulunduğu sınıf eşe alınmaktadır. Sitemin genel özellikleri şöyledir;

- Mezuniyet sonrası gruplara ayrılan subaylar mümkün olduğu oranda aynı sicil amirleri ile çalıştırılmaktadır. Bu sicil amirlerine mukayese yapma imkânı sağlamaktadır.

- Teğmenler otomatik olarak üsteğmenliğe yükselmektedir.

- Üsteğmenler 6 yıl sonra Kıta Komutanlıklarınca düzenlenen şifahi sınav neticesine göre terfi etmektedir. Terfi edemeyen subaylar için Savunma Bakanlığı yeniden sınav yapmaktadır. Başarısız olanların ordu ile ilişkisi kesilmektedir.

- Yüzbaşılar 32-34 yaş grubunda Kuvvet Komutanlıklarınca hazırlanan öncelik sırasına göre seçim komitesi tarafından sınava tabi tutulmaktadır. Otuzdört 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 bulunmaktadır. Bunlar;
 - * Gayret ve enerji,
 - * Güvenirliliği,
 - * Zekası,
 - * Liderliği ve insan sevk ve idaresi,
 - * İnisiyatifi
 - * Taktik bilgisi,
 - * İfade kabiliyeti,
 - * Tavrı ve hareketi ve işbirliği niteliklerine Mükemmel, çok iyi, iyi ve yeterli ve zayıf olarak not verilemeden sadece bu kıtsalar işaretlenmektedir. Varsa nitelik hakkında düşüncelerde yazılabilmektedir.

• Sicil amirinin tüm kanaatlerini yazabileceği bir kanaat hanesi mevcuttur. Değerlendiren subayın tüm yönleri açıkça burada belirtilmektedir.

• Tüm değerlendirmeleri birinci sicil amiri yapmakta; ikinci, üçüncü ve dördüncü sicil amiri birinci sicil amiri ile aynı kanaatle olup olmadıklarını yazmakta, varsa ilave kanaat ve mütalaalarını yazmaktadır.

- Not verme usulü yerine kanaat esas alınmıştır.

• Bütün rütbe ve sınıflar için tek form kullanılmaktadır. Siciller yılda bir kez ve açık olarak düzenlenmekte ve sicil kurullarına gitmektedir.

4.3 Almanya Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

Alman ordusunda personel iki yılda bir defa, amirleri tarafından notla değerlendirilmektedir. Değerlendirmede karakter, fiziki durum, Fikri durum ve hizmet yeterliliği ana başlıkları altında 27 adet niteliğe 1 ile 9 arasında not verilemekte ancak not toplamı alınmamaktadır. Ayrıca mütalaa yazılan ilave özellikler bulunmaktadır.

Siciller açık olarak iki amir tarafından verilmektedir. Birinci sicil amiri personelin değerlendirme sırası ve terfi kadro ilerlemesi hakkında değerlendirmesini uygun rakam ve harfler kullanmak suretiyle yapmaktadır. İkinci sicil amiri ise şahsın terfi ile ilgili kanaatini sadece uygun harf kullanmak suretiyle belirtmektedir.

Tüm personel için tek form kullanılmakta ve Değerlendirme Kurulları bulunmaktadır. Terfide kadro esası uygulanmakta ve sicil üstünden “üstünlük yeterlilik notu” almak gerekmektedir. Siciller açık olarak verilmektedir.

4.4 Fransa Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

Fransız ordusu sicil sistemi; subayın tüm davranış ve yeteneklerini kapsayacak şekilde düzenlemektedir. 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 değerlendirmeler için 18, mesleki değerlendirmeler için 1 olmak üzere toplam 25 nitelik bulunmaktadır. Değerlendirme dört amir tarafından yapılmakta ve birinci amir mükemmel, çok iyi, iyi, orta, ve zayıf gibi kanaatler belirtmektedir. Birinci amir personelin gelecekte çalışma isteğini ve terfiye esas değer sıralamasını yapmaktadır. Sicil belgesi şu ana bölümlerden oluşmaktadır;

- **Şahsiye Analizi:** Sicil verilen şahsın değerlendirilmesine esas teşkil etmek üzere, bir subayın genel ve askeri nitelikleri;

- * Fiziki,
- * Karakter,
- * Zihni durum,
- * Davranış olmak üzere 4 başlık altında gruplanmıştır.

Özellikle subayın, bu kriterlerin hepsine sahip olduğu kabul edilmez. Sonuç olarak toplam puana göre nümerik bir sıralama g-fikri de ortadan kalkar. Değerlendirilen şahsiyetin tasvir edilmesi amaçlanır.

- **Bir Önceki Değerlendirmeden Bu Yana Görevdeki Durum:** Bu değerlendirme asıl görevdeki, özellikle notlandırma senesindeki neticeleri kapsar. Daha evvelki görevde burada belirtilmelidir. Önce asıl görev belirtilir. Değerlendirici; sonuçları benzer görevi yürüten aynı rütbedeki personellerin arasında değerlendirerek yapmalıdır. Bu değerlendirme normal olarak görev değişikliği olmaksızın rütbe değişikliğinde olmalıdır.

- **Kısa Süreli Görev Önerileri:** Bu teklifler özellikle hâlihazırdaki görevdeki sonuçlarla ve şahsiyet analizleriyle belirlenir. Bu teklifler değerlendirenin eğitimi ve idarenin çıkarı yönünden incelenir.

• **Mesleki Yetenekler:** Özellikle bir asker liderin şahsiyetini teşkil eden karmaşık nitelikler söz konusudur. Bu niteliklerin her biri de bir takım niteliklerin sentezidir. Bu niteliklerin tümüne en yüksek seviyede sahip subaylar çok azdır. Niteliklerin çoğuna sahip olma ise istisnai ve şahsiyete özgüdür. Sicil veren için bu analizi yapmak değil, aksine sicil verilen bu karmaşık nitelikleri takdir edip, sorumluluklara olan kabiliyeti ve nispi seviye takdirini teşkil eden kısmi sentezlerden nihai senteze geçmek önemlidir.

• **Nispi Seviye:** Değerlendiriciye, sicil verilen bir subayın genel davranışlarına bakarak hali hazırdaki değeri ile aynı rütbedeki diğer subaylar arasına yerleştirilmesine yardımcı olur. Bu teorik dağılım, sicil belirtilmiştir.

• **Sorumluluk Yeteneği:** Görevlere yönelik bir sorumluluğu ifa edecek bir subayın göreve uygunluğu sicil amirince takdir edilir. Sicil amiri değerlendirmesini, sicil verilenin daha evvelki yetenekleriyle, mesleki yetenekleriyle bir ön yargıda bulunmaksızın yapar.

• **Sicil Veren Sıfatı:** Bu bölüm personeli değerlendiren değerlendiricinin özellikleri ile ilgilidir.

• **Genel Değerlendirme:** Bu bölümde değerlendirilen personelin şahsiyetine yönelik değerlendirme yapılır. Değerlendirici burada değerlendirdiği personelin öne çıkan niteliklerini, zayıf ve kuvvetli yönlerini, hali hazırdaki etkinliğini ve personel için uygun yönlendirmeyi belirtir. Ayrıca bu bölümde değerlendirilen personeli dönem içerisinde etkileyen ailevi ve şahsi durumlarda belirtilir.

• Bu son bölümde değerlendirilen tüm niteliklere göre birinci sicil amiri nihai değerlendirmesinde; değerlendirdiği personel ile gelecekte beraber çalışma isteğini, terfi notunu ve değer sıralamasını belirtmektedir. Aynı şekilde ikinci, üçüncü ve dördüncü sicil üstleri de personelin ayrı ayrı;

- * Nispi seviyesini belirtmekte,
- * Görevdeki sorumluluklarını belirtmekte,
- * Terfi notunu harflerle tespit etmekte,
- * Değer sıralamasını yapmaktadırlar.

Sonuç olarak; Fransız sicil sisteminde dört sicil üstü bulunmaktadır. Not toplamı bulunmamaktadır. Açık olarak verilen sicillerde kanaat esas alınmıştır. Tüm personel için tek form kullanılmaktadır. İstisnai olarak, normal subay sicillerine ilaveten terfi sırasındaki albay ve general/amirallerin fiziki durumunu, kişilik ve zeka yeteneğini ve davranışlarını açıklayan ayrı bir belge daha doldurulmaktadır.

Birinci sicil amirinin verdiği siciller açık olup, sicili dolduran subay, istediği takdirde şimdiki görevi ve mesleki yönelimi konularındaki kendi görüşlerini birinci sicil amirine bildirebilir. Sicillerin açık verilmesi konusunda Fransız Sicil Yönergesinde “Bu değerlendirme kendilerine bildirilmelidir ki, aynı rütbedeki diğer subayla oranla durumlarını görmeliler ve ilerleyebilmeleri için hangi noktalara ağırlık vermeleri gerektiğini anlamalıdır” şeklinde açıklanmıştır.

4.5 İtalya Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemi

Sicil ve değerlendirme sistemine bağlı olarak terfi sisteminde, mesleki bilgi derecesi rol onar. Üsteğmenlikten itibaren meslek programında belirtilen kursların tamamlanması şarttır. Teğmen, üsteğmen ve binbaşılar kademelerine göre, yüzbaşı, yarıbay, albay ve general/amiraller seçilmek suretiyle terfi ettirilirlir. Terfide kadro esastır. Üsteğmenler, yüzbaşılığa terfi ederken sınavdan geçerler.

4.6 NATO Performans Değerlendirme Sistemi

NATO Karargâhlarında görev yapan personel için kullanılan EK-2’de sunulan değerlendirme formu aşığıda belirtilen sekiz bölümden oluşmaktadır;

- Kişisel bilgi,
- Görev tanımı,
- Değerlendirme,
- Genel performansı,
- Değerlendirenin kanaati,
- İkinci üst değerlendirmesi,
- Değerlendirilen personelin onayı,
- Milli askeri temsilcinin yorumu

• **Birinci Bölüm:** İdari bilgileri kapsamaktadır. Burada değerlendirilen subayın kimliği hakkındaki diğer bilgiler ve çalışma süresi belirtilir.

• **İkinci Bölüm:** Değerlendirilen subayın birinci sicil üstü tarafından görevlerin açık olarak belirtileceği bölümdür.

- **Üçüncü Bölüm:** Bu bölümde personelin;

- Sorumluluk alma,
- Etkili karar verme,
- Takım içinde çalışma yeteneği,
- İşbirliği/Anlayış,
- Güvenirlik,
- Kararlılık,
- Stres altında doğru karar verme/Strese dayanıklılık,
- Kişisel görünüş,
- Karar verme-uygulama,
- Mesleki bilgi seviyesi,
- İletişim yeteneği (sözlü-yazılı) olmak üzere 12 değişik özellik değerlendirilmektedir.

Değerlendirilen subayın birinci sicil üstü tarafından görevlerin açık olarak belirtileceği bölümdür.

- **Dördüncü Bölüm:** Personelin genel performansı hakkında mükemmel, çok iyi, tatmin edici, zayıf kanaatlerinden biri işaretlenir.
- **Beşinci Bölüm:** Değerlendirici personel hakkında ayrıntılı yorum yaparak sicil belgesinde bulunmayan hususlar hakkındaki görüşlerini belirtir.
- **Altıncı Bölüm:** İkinci sicil üstü birinci sicil üstü ile aynı fikirde olup olmadığını belirterek, varsa farklı kanaatlerini yazar.
- **Yedinci Bölüm:** Değerlendirilen personelin sicil belgesinin kendisine açıklandığı ve bunu onayladığını belirterek imzaladığı bildirim bölümüdür.

4.7 İncelenen Yabancı Ülke Silahlı Kuvvetleri Performans Değerlendirme Sistemlerinin Genel Değerlendirmesi

Yukarıda incelenen ülkelerin silahlı kuvvetlerine ait genel değerlendirme müteakip maddelerde sunulmuştur:

- Her devlet kendi özelliğine göre, değerşik sistemler ve nitelikler kullanmasına rağmen subayların değer sıralamasını yapmaktadır.
- Ana ve teferruatlı değerlendirmeyi birinci sicil amiri yapmaktadır.

- Birinci sicil sisteminin özelliklerine göre not takdir etmekte veya kanaat vermekte, ikinci, üçüncü ve dördüncü sicil üstleri sadece şahsın değerini belirlemektedir.

- Subayın terfi edip edemeyeceği ile ilgili kanaat özellikle belirtilmektedir.

- Niteliklere ağırlıklı not verme sistemi kullanılmamaktadır.

- Bazılarında not verilmesine rağmen not toplamı kullanılmamakta, notlara göre verilen kanaat esas olmaktadır.

- Muharip ve yardımcı sınıflar, kıta ve karargâhta çalışanlar ve generaller dâhil bütün rütbelere için ayırım yapılmadan aynı belge kullanılmaktadır.

- Siciller açık olarak verilmektedir.

- Başta ABD ve İngiltere olmak üzere bazı ülkelerde değerlendirme kurulları bulunmakta, personelin sicili ve sicil sıralaması bu kurullar tarafından tespit edilmektedir.

5. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ (TSK) PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE SİSTEME YENİ BİR BAKIŞ

Bu bölümde araştırmanın konusu olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin mevcut sicil sistemi detaylı olarak ele alınacaktır.

5.1 TSK Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Türk Ordusunda performans değerlendirme sisteminin ne zaman ve hangi yöntemlerle uygulanmaya başlandığı konusunda kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Ancak performans değerlendirmenin Osmanlı İmparatorluğu döneminde uygulandığı bilinmekte olup, bunun en güzel örneklerinden birisi daha önceki bölümlerde tamamı verilen Ulu Önder Mustafa Kemal'in 2'nci Kolordu Komutanı İsmet'e verdiği ayrılış sicilidir.

Cumhuriyet döneminde ilk olarak 1926 yılında 863 Sayılı Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi Kanunu ile TSK' da görevli personelin terfileri düzenlenmiştir. Bu kanunda kıdem ve ehliyet terfi için ana unsur olmuştur. Ehliyetin belirlenmesinde sicil sistemi kullanılırken, sicil ise kanaat verme şeklinde uygulanmıştır. Her sicil üstü maiyeti hakkında tespit ettiği kanaat uyarınca, personelin bulunduğu görevi başarı ile yapıp yapmadığı ve üst görevlere hazır olup olmadığını belirtmekle sorumlu kılınmışlardır. 863 sayılı bu kanun 1942 yılına kadar çeşitli güncelleştirmelerle uygulanmaya devam edilmiş ancak 1942 yılında çıkarılan 4273 sayılı kanunla yeniden düzenlenmiştir. Bu yeni kanun ile yüzbaşı rütbesine kadar olan sicil üstlerinin maiyeti hakkında not tutması gerekliliği getirilmiş ve bu notların sicil belgesine ek yapılması uygulaması yapılmıştır. Yine 4273 sayılı kanun ile genel nitelikler ve her sınıf, rütbe ve makama uygun nitelikler şeklinde gruplandırılan niteliklere göre kanaat verilemesi uygulamasına geçilmiştir.

1954 yılına gelindiğinde, 1950 yılında TSK personelinin terfi sisteminde yapılan kanunun değişikliğine paralel olacak şekilde Ordu Sicil Yönetmeliği de yenilenmiştir. Bu yönetmelikle her sınıf için kıta görevleri belirlenerek, terfi etme koşulu olarak kıta görevi yapma zorunluluğu getirilmiştir. Sıralı sicil üstleri tarafından olumlu ve yüksek bir sicil ile değerlendirilen ve üst rütbeye ve makama terfi ettirilen personelin; daha sonra terfi ettirildiği rütbe ve makamın yeterliğine sahip olmadığı anlaşıldığında ya da bu durumun tersi olarak personelin, terfi için gerekli yeterliğe sahip olduğu halde sicil amirince olumsuz sicil verilmesi nedeniyle terfi ettirilmediği değerlendirildiğinde, sicil amiri görevi kötüye kullanmaktan sorumlu tutulmuştur.

1963 yılında o güne kadar yapılan değişiklikleri de kapsayacak şekilde Ordu sicil Yönetmeliği yeniden yayımlanmıştır. 1967 yılında kabul edilen kanun ile batılı ülkelerdeki uygulamalar nazara alınarak, subay ve astsubayların mesleğe girişlerinden itibaren sınıflandırılması, eğitim ve terfileri, mali hükümleri, sosyal hakları ve değerlendirme kurulları gibi yenilikler getirilmiş, ancak uygulanmamıştır. Uygulanmayan bölümlerin çıkarılması ile kanuna son şekli verilmiş ve 1968 yılında bu kanuna paralel olarak düzenlenen sicil yönetmeliği yayımlanmıştır.

1998 yılına kadar sicil amirlerinin personel sicillerindeki gerçeği yansıtmayan azalma ve yükselmeler ile bazı sicil üstlerinin sürekli olarak düşük ya da yüksek sicil verme eğilimlerine müdahale edilememiştir. Bunun yanı sıra mevcut sicil sistemi, değerlendirme özellikleri yönü ile performans değerlendirmenin asli unsurları olan personelin terfi, atama, kritik göreve seçme gibi ayırt edici hususlarda ihtiyacı karşılayamamıştır.

Günümüzde kullandığımız mevcut sicil sisteminin temelini oluşturan subay ve astsubay sicil yönetmelikleri 1972 yılında yürürlüğe girmiş ve 1989 yılına kadar EK-3'de sunulan 20 nitelikli sicil belgesi olarak, 1989-1998 yılları arasında ise EK-4'de sunulan 10 nitelikli sicil belgesi olarak değişmeden uygulanmıştır. 1999 yılına kadar uygulanan sicil sisteminin öne çıkan özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz;

- Sicil verme zorunluluğu; bir personelin birinci ve ikinci sicil amiri sicil vermek zorundadır.
- Rütbe tahdidi; sicil verecek personelin en az yüzbaşı rütbesinde (vekâleten atanan üsteğmenlerde verebiliyordu) bulunması gerekmektedir.
- Kıdemli olma zorunluluğu; sicil üstü, amiri olduğu halde personele aynı nasıplı ya da kıdemsiz olması halinde sicil verememektedir.
- Zaman tahdidi; sicil amiri sicil vereceği personele birlikte 3 ay çalışmadan sicil verememektedir.
- Sorumlu tutulmama ilkesi; sicil amiri verdiği sicillerden dolayı sorumlu tutulamıyordu.

Her niteliğe 10 üzerinden verilen notların toplanması şeklinde hesaplanan sicil tam notu 100 olarak uygulanmaktadır.

- Sicil amirinin verdiği sicil, sicil tam notunun %60'ından az ize sicil belgesine destekleyici belge eklemesi gerekmektedir.

- Notlu niteliklere ilave olarak kanaat yazarak sicil verdiği personelin olumlu ya da olumsuz yönleri değerlendirilmektedir.

- Astsubay Kıdemli Başçavuşlar, emirlerinde çalışan astsubaylara sicil amirin verecekleri sicillerde değerlendirilmek üzere kanaat notu verebilmektedir.

- Bir personel hakkında sicil düzenleyen birinci ve ikinci sicil amirlerinin verdiği sicil notları arasında 20 puan ve üzeri fark olması halinde üçüncü sicil amirinin sicil düzenleme zorunluluğu bulunmaktadır.

Yukarıda ana esasları belirtilen 1999 yılına kadar uygulanan sicil sisteminin, belirgin aksaklıkları şu şekilde tespit edilmiştir.

- Değerlendirme niteliklerinin sübjektif değerlendirmeye elverişli olması sebebiyle, her sicil üstünün kişisel değerlendirmesi sonucu personelin farklı sicil almasına ve değerlendirilmesine yol açmıştır.

- Sicil üstlerinin sistem hakkındaki bilgi ve sicil vermedeki tecrübe eksikliğinden dolayı doğru ve güvenilir sicil verilememiştir.

- Sicil üstlerinin kanaatlerinin bağımsız oluşu ve kanaatlerinden dolayı hesap sorulamamasından dolayı performans değerlendirmede kanaatlerin objektifliği sicil üstlerinin vicdanına bırakılmıştır.

- Eski sicil sistemine göre değerlendirilen personel, geçmiş dönemde hakkında yapılan değerlendirmelerden haberdar olmadığı için olası kötü niyetli sicil üstleri tarafından verilen notlar ile hissi ve hatalı verilen siciller karşısında hakkını arayamamıştır.

- Eski sicil sisteminde geri bildirim olmadığı için personel geliştirmesi gereken özelliklerini görememiş, bu yönlerini geliştirme imkânı tanınmamıştır.

- Yasal olarak sicil üstlerinin seçimi hakkında bir yeterlik faktörü bulunmadığı ve sicil üstlerinde bulunması gereken nitelikler belirlenmediği için liderlik ve komutanlık özellikleri zayıf olan

personel de sicil üstü olabilmekte ve böylece kendi yönetim eksikliklerinden dolayı astlarına düşük sicil verebilmektedir.

- Kadro ve kuruluş bağlantısından dolayı çok fazla personele sicil vermek zorunda kalan sicil üstleri, sicil verecekleri personeli tam olarak tanımadan sicil vererek değerlendirmenin doğru ve güvenilirliğini zayıflatmışlardır.
- Yetersizliği nedeni ile TSK ile ilişkisi kesilen personelin verdiği siciller muteber sayılarak, sicil verme yeterliliğine haiz olmayan bir personelin verdiği sicillerden dolayı sicil alan personelin geleceği olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmiştir.
- Görev ve personel fazlalığı gibi nedenlerle zaman yetersizliğinden dolayı sicil üstleri tarafından genel notlar verilmiştir. Hatta değerlendirme işlemi sicil subayının inisiyatifine bırakılarak değerlendirmenin doğruluğunu ve geçerliliği kaybetmesine neden olunmuştur.
- Niteliklerin müteakip görevlere hazırlık konusunda bilgi vermemesinden dolayı bu konularda gerekli bilgileri temin etmek için ilave belgeler hazırlanmak zorunda kalmıştır.
- Genel olarak değerlendirme yapıldığı için personelin icra ettiği göreve dair değerlendirme yapılamamıştır. Bu yüzden personel seçimi, terfi ya da atama gibi konularda isabetli kararlar alınamamıştır (Şahin, 2000: 2.3-6).

5.2 Halen Uygulanmakta Olan TSK Performans Değerlendirme Sistemi

Mevcut sicil sisteminin TSK'lerinin ihtiyaçlarına cevap verememesi ve sistemde büyük aksaklıkların çıkmasından dolayı günün koşullarına uygun yeni bir sicil sistemi tasarlanması düşüncesiyle günümüzde kullanılan sicil sistemi geliştirilmiştir.

TSK'lerinde halen uygulanmakta olan sicil sisteminin temelini, 926 sayılı Personel Kanunu paralelinde hazırlanan ve 1998 yılında kabul edilen Subay Sicil Yönetmeliği oluşturmaktadır. Bu yönetmeliğin kabulü ile general/amiral, subay, astsubay ve yedek subay olarak dört gruba ayrılan ve her grup için ayrı sicil formu düzenlenmesi gereken yeni sisteme geçilmiştir. Aşağıda halen uygulanmakta olan sicil sistemi hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

5.2.1 Sicil Üstlerinin Görev ve Sorumlulukları

Komutanlığın ve üstlüğün en önemli ve özel yetkisi maiyeti hakkında sicil düzenlemektir. Sicil üstleri bu yetkisini kullanırken çok dikkatli ve özenli davranmaları gerekir. Tam bir tarafsızlık duygusuyla, adalet ve vicdani kanaatle değerlendirmelidirler. Aksi takdirde, ehil olmayanların, hak etmedikleri rütbe ve makamlara yükselmelerini, dolayısıyla Türk silahlı Kuvvetlerinin yeteneksiz kişilerin yönetiminde göreviniz yapamaz duruma düşmesine yol açar. Hissi ve aşırı merhamet duygusuyla verilecek sicillerin, hak eden bir başka personelin hakkını ihlal edeceği, daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Sicil üstleri değerlendirecekleri personeli çok iyi tanımak zorundadırlar. Bu yüzden değerlendirecekleri personelin, günlük çalışmalarını, hal ve hareketlerini, disiplin ve itaatini ve sicil belgesinde geçen diğer kıstasları aralıksız takip ederek personel hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışmalıdırlar. Bu durum iyi bir lider ve iyi bir komutan olmanın en önemli gerekliliklerindedir. Düzenledikleri sicillerin doğruluk oranı sicil üstünün değerlendirme kriteridir.

Değerlendirme sisteminin en önemli özelliği geri besleme imkânı vermesidir. Değerlendirilen personele geri besleme yaparken, liderlik, insan psikolojisi, gelenek, örf ve adetler ile çağdaş iletişim tekniklerini çok iyi kullanmak sicil üstlerinin en önemli sorumluluklarındandır (Subay Sicil Yönetmeliği, Madde-5).

5.2.2 Sicil Belgelerinin ve Niteliklerinin Bölümlendirilmesi

Subay ve Astsubay sicil belgelerinde nitelikler esas olarak 3 bölümde toplanmıştır. Bunlar;

- **Temel Nitelikler:** Bu bölüm TSK'lerinde görevli tüm subay ve astsubaylarda kesinlikle olması gereken niteliklerdir. Üç nitelikten oluşan bu bölümde değerlendirilen personelde bu niteliklerin üçü de olmazsa olmaz niteliklerdir. Sicil amiri tarafından bu bölümde yer alan üç nitelikten biri dahi olumsuz işaretlenmesi durumunda personel Sicil Yönetmeliğinde belirtilen süre kadar takip altında tutulur. Müteakip dönemde durumunda düzelme olmaması halinde personel Türk Silahlı Kuvvetlerinden ayırma işlemine tabi tutulur.

- **Genel ve Görev İcra Nitelikleri:** Bu bölümde personelin performansına yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Her subay ve astsubay burada yazılı niteliklere farklı oranlarda sahip olduklarından ve görevlerindeki performansları birbirlerinden farklı olduğundan, bu bölümdeki değerlendirme sayesinde emsali diğer subay ve astsubaylarla ayırt edilirler. Bu bölümdeki nitelikler nota dönüştürülen niteliklerdir. Değerlendirici, değerlendirdiği personele doğrudan not vermeyip niteliklerin karşısındaki anket tipi şıkları işaretler. İşaretlenen her şıkkın bir puan karşılığı vardır.

Ancak değerlendirici bu puanları bilmemektedir. İşaretlenen şıklar bilgisayar vasıtasıyla nota dönüştürülür. Sicil üstlerinin sorumlulukları kısmında bahsedilen önemli ödev burada karşımıza çıkmaktadır. Sicil üstü eğer personeli yeterince tanımayıp, doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapmaz ise ehil olmayan kişilerin üst yönetim kadrolarına atanması sağlayarak ya da ehil olan personele düşük not vermek suretiyle sistem dışına çıkmasını sağlayarak, Türk Silahlı Kuvvetlerinin bekasını tehlikeye atmış olur.

- **Özel ve Ayırt Edici Nitelikler**

Bu bölümde yer alan nitelikler, değerlendirilen personelin müteakip dönemde verilecek görevlerle ilgili hususları içermektedir. Nota dönüştürülmeyen bu nitelikler sayesinde personelin özellik gösteren görevler için hazır olup olmadığına karar verir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde sicil belgeleri dört grupta toplanmıştır. Bunlar;

- General/Amiral Sicil Belgesi
- Subay Sicil Belgesi,
- Astsubay Sicil Belgesi
- Yedek Subay Sicil Belgesidir.

Aşağıda Türk Silahlı Kuvvetlerinde muvazzaf olarak görev yapan General/Amiral, Subay ve Astsubay sicil belgelerinin nitelikleri incelenecektir.

- **General/Amiral Sicil Belgesi Nitelikleri**

General/Amiral Sicil belgelerinde bulunan genel ve görev icra nitelikleri aşağıda çıkarılmıştır.

1. Soğukkanlığı ve kendine güveni.
2. Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi.
3. İletişim becerisi (dinleme, yazılı, sözlü ifade ve ikna yeteneği).
4. Özeleştiri yapma ve hatalarını düzeltme (geri besleme) yeteneği.
5. Hak ve adalet prensiplerine duyarlılığı.
6. Görevdeki cesareti.
7. Dayanışma ve işbirliği ruhu.
8. Astlarına ve/veya üstlerine destek oluşu,
9. Başarma azmi.
10. Zamana riayet özelliği.

11. Yaratıcılığı.
12. Değişim ve yeniliklere açık olmak.
13. Motive etme becerisi.
14. Muhakeme etme ve karar verme kabiliyeti.
15. Koordinasyon becerisi.
16. Planlama yeteneği.
17. Takip ve kontrol becerisi.
18. Güç şartlarda görev yapma yeteneği.
19. Kaynakları (insan gücü, zaman, malzeme, para vs.) kullanma kabiliyeti ve verimliliği.
20. Araştırmacılığı.
21. Amir karar verinceye kadar fikrini müdafaa becerisi.
22. İnisiyatif kullanması.
23. Gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem derecesi.
24. Görev bilgisi.
25. Görevine hâkimiyeti.
26. Görevi yerine getirme durumu.

Özel ve ayırt edici hususlar ise;

1. Fiziki kabiliyeti
2. Bir üst göreve hazırlık durumu şeklinde belirlenmiştir.

• Subay Sicil Belgesi Nitelikleri

EK-5’de sunulan subay sicil belgelerinde bulunan temel nitelikler aşağıda çıkarılmıştır.

1. T.C. Anayasasında yer alan Cumhuriyetin Temel niteliklerine (anayasanın 1.,2.,ve 3. maddelerine) bağlılığı.
2. Disiplin kurallarına uyarlığı.
3. Ahlaki sağlamlığı.

Genel ve görev icra nitelikleri;

1. Soğukkanlılığı ve kendine güveni.
2. Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi.
3. İletişim becerisi (dinleme, yazılı, sözlü ifade ve ikna yeteneği).
4. Özeleştirme yapma ve hatalarını düzeltme (geri besleme) yeteneği.
5. Hak ve adalet prensiplerine duyarlılığı.
6. Görevdeki cesareti.

7. Dayanışma ve işbirliği ruhu (grup çalışması yapma kabiliyeti).
8. Hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi (ağırbaşlılığı, terbiyesi, nezaketi, görgü ve protokol kurallarına uyarlığı).
9. Astlarına ve/veya üstlerine destek oluşu.
10. Kendini geliştirme çabası.
11. Tertip ve düzeni.
12. Kılık kıyafetine verdiği önem.
13. Genel kültür düzeyi.
14. Sosyal ilişkileri.
15. Başarma azmi.
16. Zamana riayet özelliği.
17. Yaratıcılığı.
18. Değişim ve yeniliklere açık olmak.
19. Motive etme becerisi.
20. Muhakeme etme ve karar verme kabiliyeti.
21. Koordinasyon becerisi.
22. Planlama yeteneği.
23. Takip ve kontrol becerisi.
24. Güç şartlarda görev yapma yeteneği.
25. Kaynakları (insan gücü, zaman, malzeme, para vs.) kullanma kabiliyeti ve verimliliği.
26. Araştırmacılığı.
27. Amir karar verinceye kadar fikrini müdafaa becerisi.
28. Kendiliğinden iş görme yeteneği.
29. İnisiyatif kullanması.
30. Gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem derecesi.
31. Görevdeki sorumluluk duygusu.
32. Görev bilgisi.
33. Görevine hâkimiyeti.
34. Görevi yerine getirme durumu.

Özel ve ayırt edici hususlar;

1. Temsil kabiliyeti.
2. Müstakil görev yapma kabiliyeti.
3. Şahsi çıkarlarına düşkünlüğü.
4. Fiziki kabiliyeti.
5. Dürüstlüğü ve güvenilirliği.

6. Bir üst göreve hazırlık durumu.

• **Astsubay Sicil Belgesi Nitelikleri**

EK-6'de sunulan astsubay sicil belgelerinde bulunan temel nitelikler aşağıda çıkarılmıştır.

1. T.C. Anayasasında yer alan Cumhuriyetin Temel niteliklerine (anayasanın 1.,2.,ve 3. maddelerine) bağlılığı.
2. Disiplin kurallarına uyarlığı.
3. Ahlaki sağlamlığı.

Genel ve görev icra nitelikleri;

1. Soğukkanlılığı ve kendine güveni.
2. İçtenliği.
3. Huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi.
4. İletişim becerisi (dinleme, yazılı, sözlü ifade ve ikna yeteneği.
5. Özeleştirme yapma ve hatalarını düzeltme (geri besleme) yeteneği.
6. Görevdeki cesareti.
7. Dayanışma ve işbirliği ruhu (grup çalışması yapma kabiliyeti).
8. Hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi (ağırbaşlılığı, terbiyesi, nezaketi, görgü ve protokol kurallarına uyarlığı).
9. Astlarına ve/veya üstlerine destek oluşu.
10. Kendini geliştirme çabası.
11. Tertip ve düzeni.
12. Kılık kıyafetine verdiği önem.
13. Genel kültür düzeyi.
14. Sosyal ilişkileri.
15. Başarma azmi.
16. Zamana riayet özelliği.
17. Değişim ve yeniliklere açık olmak.
18. Motive etme becerisi.
19. Muhakeme etme ve karar verme kabiliyeti.
20. Planlama yeteneği.
21. Takip ve kontrol becerisi.
22. Güç şartlarda görev yapma yeteneği.
23. Kaynakları (insan gücü, zaman, malzeme, para vs.) kullanma kabiliyeti ve verimliliği.
24. Araştırmacılığı.

25. Kendiliğinden iş görme yeteneği.
26. İnisiyatif kullanması.
27. Gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem derecesi.
28. Görevdeki sorumluluk duygusu.
29. Görev bilgisi.
30. Görevine hâkimiyeti.
31. Görevi yerine getirme durumu.

Özel ve ayırt edici hususlar;

1. Temsil kabiliyeti.
2. Şahsi çıkarlarına düşkünlüğü.
3. Fiziki kabiliyeti.
4. Dürüstlüğü ve güvenilirliği.
5. Sicil üstü olabilme durumu.

5.2.3 Sicil Belgelerinin Düzenlenme Şekli ve Zamanı

Sicil belgeleri dış kapak ve iç optik okuyucu form olmak üzere 4 sayfadan oluşmaktadır. Dış kapak ön yüzünde birinci sayfada bulunan bilgiler aşağıda sunulmuştur;

- Personelin görev yeri
- Adı ve soyadı
- Sınıfı ve rütbesi
- Sicil numarası
- Nasbı
- SGK numarası
- Sicil süresi içerisinde bulunduğu görevler
- Sicil süresi içerisinde görevden ayrı kaldığı süreler
- Sicil süresi içerisinde katıldığı kurslar
- Sicil süresi içerisinde aldığı cezalar ve mükâfatlar
- Birinci sicil amirinin imza bloğu yer almaktadır.

Önyüzün arkasında ikinci sayfada sicil belgesinin doldurma esasları, temel nitelikler ve niteliklere ait kıstaslar, genel ve görev icra niteliklerinin bir kısmı sayfada yer almaktadır. Sicil belgesi kapağı arka yüz üçüncü sayfada genel ve görev icra niteliklerinin geriye kalanları ile özel ve ayırt edici

hususlar ve kıstasları yer almaktadır. Kapak arka yüz dördüncü sayfada ise sicil amirlerinin belirlenmiş nitelikler dışında ayıca belirtmek istediği kanaatlerini yazacakları bölümler bulunmaktadır.

İç sayfa optik okuyucu formun ön yüzünde aşağıdaki hususlar yer almaktadır;

- Sicil alan personelin SGK numarası
- Derece ve kademesi
- Kimlik bilgileri
- Göreve katılım tarihi
- Görev niteliği durumu
- 3 sicil amirinin de niteliklere ait kıstasları işaretleyebileceği bölümler
- Sicil düzenleme nedeni bölümü bulunmaktadır. Optik okuyucunun arka yüzünde ise sicil üstlerinin kimlik bilgileri ve göreve katılım ve ayrılış bilgilerinin kodlandığı bölümler bulunmaktadır.

Sicil belgelerinde personelin değerlendirmesi sağlayacak yukarıda açıklanan nitelikler bulunmaktadır. Her bir niteliğin altında personelde bulunma derecesini belirleyecek anket tipi kıstaslar yer alır. Sicil üstü not vermeden optik okuyucu şeklindeki sicil belgesinde personele uygun kıstasın karşılığı olan şıkkı işaretlemek suretiyle sicil belgesini tanzim eder. Sicil üstü niteliklere ait kıstaslardan sadece birini işaretlemek zorundadır. Sicil üstü, değerlendirilen personel hakkında niteliklerin dışında belirtmek istediği olumlu ya da olumsuz bir özellik bulunması halinde, sicil belgesinin son sayfasında bulunan bölüme yazılı olarak kanaat bildirebilir.

Bir sicil üstünün sicil verebilmesi için sicil vereceği personel ile birlikte en az 3 ay birlikte görev yapmış olmaları şarttır.

Sicil amiri sicil verme işlemini tamamladıktan sonra EK-7’de subaylar için EK-8’de astsubaylar örneği verilen sicil tebellüğ belgelerini tanzim eder. Genel ve görev icra niteliklerinin son dördünün yer aldığı bu tebellüğ belgeleri sicil alan personele tebliğ edilerek kısmi olarak geri bildirimde bulunulmuş olur.

Türk silahlı Kuvvetlerinde sicil dönemi her yıl 30 Ağustos tarihinde başlar ve 02 Mayıs tarihinde sonra ere. Sicil belgeleri 02 Mayıs tarihli olarak tanzim edilerek Kuvvet Komutanlıklarına gönderilir.

5.2.4 Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulları

Sicil Denetleme ve Değerlendirme Kurulları Kuvvet Komutanlıları seviyesinde oluşturulur. Herhangi bir sicil notu takdir hakkı bulunmayan kurulların kuruluş amaçlarından öne çıkanlar müteakip maddelerde sıralanmıştır;

- Kasıtlı ve keyfi verilmiş sicilleri tespit etmek,
- Sicil alma eğilimi dışına çıkmış sicilleri tespit ederek inceleme neticesinde onaylamak ya da iptal etmek,
- Belirlenmiş nitelikler dışında sicil belgelerinin arka yüzünde yazılmış kanaatler ile sicil notunun uyumluluğunu kontrol etmek,
- Sicil notu %60 ve altında olan personelinin durumunu incelemektir.

5.3 TSK Personel Değerlendirme Sistemine Yeni Bir Bakış

5.3.1 Araştırmanın Amacı

Performans değerlendirmenin esas amacı; organizasyonlarda çalışan bireyleri iyiden kötüye doğru sıralamak değil, örgütsel hedeflerin takipçiler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin tespit edilmesi, hedeflerin herkes tarafından minimum seviyede yerine getirilmesinin sağlanması ve organizasyonda çalışan herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri icra ederken çalışanların performansını geliştirmek ve beklentileri karşılayamayan çalışanların, geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmak temel amaçlar arasındadır.

Üstten alta bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri artık günümüzde geçerliliğini kaybetmiş durumdadır. Çünkü organizasyonların performans değerlendirme sisteminden en büyük beklentisi, gelecekte hangi çalışanın kimin hangi konumda olabileceğinin tespitini kolaylaştıran bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi devamlı olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi ve organizasyonu alanın en iyisi olarak geleceğe taşımasıdır.

TSK'da uygulanacak bir değerlendirme sisteminin temel amacı kişisel gelişimi sağlayarak, kurumsal gelişime katkıda bulunan, idealleri olan, yarınlarını görebilen, iyi ve iyileştirmeye açık

tarafları hakkında geri besleme alan, birlik ve beraberlik ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu birliğin başarısından kendisine de pay çıkaran ve daima mükemmeli arayan bir personel profili yaratmak olmalıdır.

Mazisi M.Ö. 209 yılına dayanan Türk Silahlı Kuvvetlerinde halen 1967 yılında yürürlüğe giren personel kanunu esas alınarak hazırlanmış 1998 yılında yürürlüğe giren Sicil Yönetmeliği doğrultusunda performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Değişen ve gelişen iş koşulları ve yaşanan hızlı gelişim neticesinde mevcut sicil sistemi sorgulanmaya başlanmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı; TSK performans değerlendirme sistemi hakkında yapılan bilimsel çalışmalara destek olmak, bu bağlamda sistemin aksayan yönlerini tespit etmek, tespit edilen bu aksaklıklara çözüm önerileri getirmek ve sistemin TSK'lerinde çalışanların performansını arttırmaya yönelik olarak geliştirilmesini sağlamaktır.

5.3.2 Araştırmanın Önemi

Bir organizasyonda gelişimi ve kaliteyi elde etmek, değişen iç ve dış çevre şartlarını sürekli izlemek ve sistemi sorgulamakla mümkün olacaktır. Sistemin sorgulanması; organizasyonlarda başta tespit edilmeyen problemlerin ortaya çıkarılmasını ve organizasyonu yeni düşüncelerle ileriye taşımayı sağlar. Sistemin sorgulanmasının en önemli aracı bilimsel çalışmalardır. Bilimsel çalışmalarla organizasyonlarda süreçler ve yapı değiştirilerek, organizasyonun daha etkin ve verimli hale gelmesi sağlanır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin de gelişimi yukarıda bahsettiğimiz bilimsel araştırmalara bağlıdır. Bu araştırmalar sayesinde TSK'da insan kaynakları yönetiminin daha etkin uygulanması için bilimsel çalışma alanları tespit edilecek ve organizasyonun insan kaynakları yönünden nispeten sorgulanması yapılmış olacaktır. Tespit edilecek bilimsel çalışma konuları yeni araştırmaların başlangıcını ve esasını oluşturacaktır. Bu çalışmaların sonuçlanmasıyla organizasyonda birçok düzenlemeleri ve uygulamaları beraberinde getirebilecek, bu ise insan kaynaklarının daha etkin ve yoğun olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları biliminin ana unsurlarının başında gelmekte ve diğer birçok alanı da etkilemektedir. Bu yüzden TSK Performans değerlendirme sistemindeki olumlu bir değişiklik; geleceğine ve kurumuna güvenle bakan bir komuta kademesi oluşturulmasına ve personelin motivasyonunu artırarak verimli çalışılmasına neden olur. Sicil sistemine güvenle bakılması TSK'nın başarısını büyük oranda arttıracaktır.

5.3.3 Araştırma Soruları

Türk Silahlı Kuvvetleri performans değerlendirme sisteminin aksayan yönlerinin tespiti kapsamında öne çıkan hususlar, tez çalışmasında incelenmek üzere aşağıda sunulmuştur;

- Mevcut performans değerlendirme sistemi personel tarafından güvenilir olarak algılanmakta mıdır?
- Mevcut performans değerlendirme sistemi personelin performansını ve potansiyelini yansıtmakta mıdır?
- Mevcut performans değerlendirme sisteminde değerlendirme hataları yapılmakta mıdır?
- Mevcut performans değerlendirme sisteminde yeterli geri besleme sağlanmakta mıdır? Değerlendirme sonucu açıklanmalı mıdır?
- Denetleme sonuçları performans değerlendirme kriteri olarak alınmalı mıdır?
- Performans değerlendirmesine kaynak olarak astlar da katılmalı mıdır?
- Hali hazırda alınmış sicillerin geçerlilik süreleri değişmeli midir?
- Sistem verimlilik analizine dayandırılmalı ve kadro görev yerleri esas alınarak düzenlenmeli midir?
- Mevcut performans değerlendirme sistemi personeli verimli çalışmaya yönlendirmekte midir?

5.3.4 Yöntem

5.3.4.1 Araştırma Modeli

Bu tez çalışmasında tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmiş veya hâlihazırda var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir bilimsel araştırma şeklidir. Araştırmaya konu olan olay, şahıs veya obje, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi

bir şekilde değiştirme, etkileme çabası içine girilmez. Bilmek istenen Şey vardır ve orada durmaktadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözlemleyip” belirleyebilmektedir (Karasar, 2009: 77).

Çalışmaya başlamadan önce konu ile ilgili daha önce yapılan bilimsel araştırmalar incelenmiş ve literatür kısmının ana hatları bu çalışmalar ışığında oluşturulmuştur. Daha sonra diğer ÷lke ordularında performans değerlendirmenin nasıl olduğu araştırılmış ve böylece konu ile ilgili kıyaslama yapma imkânı sağlanmıştır. Sınırlı sayıda olsa da araştırma sorularına yönelik olarak personel ile görüşmeler yapılmış ve sorunların içeriği hakkında gözlem yapılmıştır.

5.3.4.2 Evren ve Örnekleme

Araştırma evrenini, Türk Silahlı Kuvvetlerinde çalışan subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. Genelkurmay Başkanlığı internet sitesinden alınan son verilere göre bu evrenin; 39.000’i subay ve 95.000’i astsubay olmak üzere toplam 134.000 olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın örnekleme ise; 13 yıl boyunca görev yapılan 5 farklı birlikte çalışan, farklı statülerde (subay/astsubay) yaklaşık 400-500 personel üzerinde yapılan gözlemlerden oluşmaktadır.

5.3.4.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada esas veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi ve gözlem yöntemi kullanılmıştır. Sınırlı sayıda personel ile yapılandırılmamış görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler kayıt altına alınmamıştır. TSK’ da uzun zamandır insan kaynakları yöneticisi olmamdan kaynaklanan tecrübelerimi çalışmada kullanmak adına, veri toplarken sık sık kişisel kanaatlerime de yer verilmiştir.

5.3.4.5 Verilerin Analizi

Araştırmanın analizini yaparken yukarıda açıklanan yöntemlerle toplanan veriler, araştırma soruları ile belirlenen kavramsal çerçeveye göre özetlenerek ve yorumlanarak “betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler görüşme ve gözlem sürecindeki sorularla da desteklenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma soruları hakkında elde edilen bulgular ve bu bulgular hakkındaki yorumlar yer almaktadır.

6.1.1 Mevcut performans değerlendirme sisteminde yeterli geri besleme sağlanmakta mıdır? Değerlendirme sonucu açıklanmalı mıdır?

Bu soru ile ilgili araştırmada elde edilen bulgular ve yorum aşağıda sunulmuştur:

- Performans değerlendirme notunun açıklanması, amiri daha açık olmaya zorlayacaktır.
- Değerlendirmenin gizli olması amire sübjektif kararlarla olumsuz sicil verme imkânı tanıyacaktır.
- Değerlendirmenin açık olması amiri olumlu yönde sübjektif olmaya zorlayacaktır.
- Mevcut sistemde amirler, değerlendirmeye ait açık maddeler değerlendirilen personele tebliğ edilirken, neden düşük ya da yüksek olduğu konusunda açıklama yapmamaktadır.
- Değerlendirmenin tamamının açık olması ve gerekçenin de amir tarafından değerlendirilen personele açıklanması motivasyonu arttıracaktır.

Mevcut değerlendirme sistemi, genel olarak geri beslemeyi sağlamada yetersiz kalmaktadır. Normalde dönem içerisinde astın performansı ile ilgili olumlu ya da olumsuz davranışlar, amir tarafından yazılı ya da sözlü olarak asta bildirilebilmektedir. Ancak durumun işleyişinde amir ile ast arasındaki ilişkiler belirleyici olmaktadır. Mevcut sistemde değerlendirmenin açık maddelerinin amir tarafından asta açıklanma ve performansı hakkında olumlu ya da olumsuz açıklama yapma oranı düşük seviyededir. İletişim kurma inisiyatifi amirde olduğundan istediği davranış şeklini seçebilmektedir.

Geri beslemenin etkili olarak sağlanabilmesi için sadece değerlendirme sonucunun açıklanması yeterli değildir. Değerlendirme hakkındaki gerekçelerinde açıklanması daha etkin bir geri besleme sağlayacaktır. Bunun yanı sıra değerlendirmenin açık olması sadece geri beslemeye yönelik bir olgu değildir. Amire güven duyulması, motivasyonu olumlu yönde arttırması, amiri objektif olmaya yöneltmesi ve amirin gizli sübjektif olumsuz sicil verme imkânını engellemesi gibi faydaları bulunmaktadır.

Geri beslemenin açık olarak yapılmasının faydaları olduğu gibi az da olsa mahsurlu yönleri de bulunmaktadır. Bunlar; bu durumun amiri olumlu sübjektif sicil vermeye yöneltmesi ile düşük sicil aldığı öğrenen personelin motivasyonunun olumsuz etkilenmesidir.

6.1.2 Mevcut performans değerlendirme sisteminde değerlendirme hataları yapılmaktadır mıdır?

Bu soru ile ilgili araştırmada elde edilen bulgular ve yorum aşağıda sunulmuştur:

- Personeli değerlendirecek amirin, geçmiş dönemlerdeki değerlendirme notlarından haberdar olması, objektif değerlendirme yapmasını engellemektedir.
- Performans değerlendirme sürecinde; hoşgörü, önyargı, kendine benzetme ya da farklı görme, personeli bir bütün olarak değerlendirme, hale etkisinde kalma, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast etkisinde kalma, astlarında hoş görünme ya da yaranma duygusu ve astlarının pozisyonlarından etkilenme hataları yapılmaktadır.

Araştırma örnekleminde yer alan çeşitli seviyelerdeki birliklerin genelinde performans değerlendirme hatalarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Performans değerlendirmede yapılan hataları bileşik düşünürsek, mevcut sistemdeki subjektif hata oranı çok yüksek olduğunu için uygulanmakta olan sicil sistemi büyük ölçüde subjektif hataların etkisi altındadır.

6.1.3 Mevcut performans değerlendirme sistemi personelin performansını ve potansiyelini yansıtmakta mıdır?

Bu soru ile ilgili araştırmada elde edilen bulgular ve yorum aşağıda sunulmuştur:

- Mevcut performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi personelin performansından çok amiri ile ilişkileri belirleyicidir.
- Personelin amiri ile ilişkileri; amirin yargılarından, kültüründen, göreve yönelik ve mesleki olmayan birçok faktörden etkilenmektedir.
- Mevcut sistemde yapılan değerlendirme sonucunda personelin o yıla ait performansı tam olarak yansıtılmamaktadır.
- Mevcut sistem personelin potansiyelini yansıtmamaktadır.
- Tamamen objektif ölçme teknikleri (test vb.) ile ölçülebilecek nitelikler amirin kişisel değerlendirmesine bırakılmamalıdır.

Yukarıdaki bulgular ışığında öncelikle amir tarafından yapılan bir değerlendirmenin performans ve potansiyeli yeterince ölçmediğini söyleyebiliriz. Ancak yine de amir değerlendirmesi tüm olumsuz yönlerine rağmen sistemde kalmaya devam edecektir. Çünkü hiyerarşik yapıli organizasyonlarda

kontrol zorunludur ve bu kontrolü öncelikle en yakın amir olmak üzere sıralı tüm amirler sağlayacaktır. Performans değerlendirme sistemini ne kadar değiştirmeye çalışırsak çalışalım, organizasyon içerisinde amirdeki sorumluluk devam ettiği sürece yetki ve otoritenin de devam etmesi kaçınılmazdır. Değişik ölçme vasıtaları, amir değerlendirmesi ile yürütülebilecek vasitalardır. Meslek bilgisi gibi bazı hususlar daha objektif olarak ölçülebilir. Bu yüzden de yukarıda da bahsettiğimiz gibi standart test ve sınavlarla ölçülebilecek nitelikler, sicil amirinin kişisel değerlendirmesine bırakılmamalıdır.

6.1.4 Denetleme sonuçları performans değerlendirme kriteri olarak alınmalı mıdır?

Bu soru ile ilgili araştırmada elde edilen bulgular ve yorum aşağıda sunulmuştur:

- Denetlemelerde başarılı olunmasına rağmen, daha az başarılı olanlara göre daha düşük sicil alan personel bulunmaktadır.
- Denetleme sonuçlarının performans değerlendirmesine yansıtılması motivasyonu arttıracaktır. Ancak denetleme ile ilgili bireye bağlı olmayan hususların iyi ayrılması gerekmektedir.
- Mevut değerlendirme sisteminde bireyin performansından çok, amiri ile olan ilişkileri önemli olduğu için denetleme sonuçlarının önemi kalmamaktadır.

Mevut sistemde denetleme sonuçlarının değerlendirmeye hiç yansıtılmadığını düşünmek doğru olmaz. Çünkü amir gözlemlerde bulunmakta ve astı hakkındaki kanaatlerini değerlendirmeye yansıtılmaktadır. Ancak bu düşünceyi zayıflatan birçok bulgu mevcuttur.

Değerlendirmenin performansa değil amir ile ilişkilere dayanması, amir ile ilişkilerin mesleki olmayan birçok faktörden etkilenmesi, verilen sicillerin önemli oranda performansı yansıtılmaması, performans değerlendirmede yapılan hataların çokluğu, denetleme sonuçlarının sadece amirin gözlemlerine dayanarak objektif olarak sicile yansıtılamayabileceğini göstermektedir.

Denetleme sonuçlarında da denetleme üyelerinin insan olmasından kaynaklanan subjektif etkilerin olması imkan dahilindedir. Ancak burada hata yapma olasılığı daha düşüktür. Çünkü denetleme heyet olarak yapıldığı için heyetin bir kişiye göre duygusal davranma ihtimali düşüktür. Bir diğer neden ise doğrudan ölçülebilen denetleme sonuçlarının heyet tarafından değiştirilemeyecek olmasıdır.

Bunlara rağmen denetleme sonuçlarının performans değerlendirmeye yansıtılması daha objektif bir değerlendirme yapmayı sağlayacaktır. Denetleme sonuçlarını etkileyen, bireye bağlı olmayan (hava, silah durumu vs.) etkenlerin dikkate alınması ön koşulu ile denetleme sonuçlarının değerlendirmeye yansıtılması motivasyonu arttıracaktır.

6.1.5 Performans değerlendirmesine kaynak olarak astlar da katılmalı mıdır?

Bu soru ile ilgili araştırmada elde edilen bulgular ve yorum aşağıda sunulmuştur:

- Üstlerin astları değerlendirmesinin yanı sıra, astların da üstlerini ve eşitlerin birbirini değerlendirmesini öngören 360 derece performans değerlendirmesi uygulaması; performans değerlendirme sistemini daha gerçekçi, personel yönetim sistemini daha etkin hale getirecektir.
- Mevcut sistemde astlarına çok mesai yaptırarak başarılı olan amir ile çok mesai yaptırarak başarılı olan amir arasında, az mesai yaptıra lehine sicile yansıyan bir fark olmalıdır.
- Bir komutanın huzurlu bir çalışma ortamı sağlayıp sağlamadığı ölçülmelidir.

Mevcut değerlendirme sistemi genel olarak amir değerlendirmesine dayanmaktadır. Silahlı Kuvvetlerde personel yönetimi anlayışlı yerine insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesindeki en önemli etken insan kaynağının huzur, mutluluk ve refahının dikkate alınmasıdır. Mevcut sisteminde astların mutluluk ve refahı için birçok yatırım yapılmıştır. Yönetmelik açısından baktığımızda hukuksal anlamda astların birçok hakları vardır.

Amirin sorumluluğuna paralel yetkileri bulunmaktadır. Bu yetkinin doğru kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek o amirin de bir ve/veya ikinci amirine bırakılmıştır. Bununla birlikte yetkinin doğru kullanılmamasından çoğunlukla astlar zarar görmektedir. Astların bu durum karşısında şikâyet ya da müracaat gibi yasal hakları olmasına rağmen uygulamada bazı aksaklıklar yaşanmaktadır. Örneğin bir amirin yetkisini doğru kullanmaması hakkında astın itiraz hakkı bulunmasına rağmen bu defa da düşük sicil tehdidi ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda değerlendirme yetkisinin tek elde toplanması yerine kısmen dağıtılması amiri daha objektif ve adil olmaya yönlendireceğinden, değerlendirmeye astların da katılması uygun olacaktır.

Astlarında değerlendirmeye katılması gerekliliğinin bir diğer nedeni de, performans değerlendirmede yapılan hatalardır. Bu hataların neler olduğu daha önce aktarılmıştır. Bireyin hata yapma olasılığı her zaman için heyetlerin hata yapma olasılığından yüksektir. Bu hata oranını düşürmek adına değerlendirme kaynaklarının çoğaltılması uygun olacaktır.

Birlikteki huzurlu çalışma ortamı astlar açısından çok önemli bir konudur. Bir birlik komutanı görevinde başarılı ancak astlarından bazıları onun yönetiminden rahatsız ve bazıları ailesine yeteri kadar zaman ayıramamaktan morali bozulmuş durumda iken diğer birlik komutanı huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmuş, hedefleri doğru tespit edip astlarını doğru yöneltmek daha az zamanda aynı

başarıyı elde etmiş ise bu iki amir arasında çok fark vardır. Bu farkın ölçülmeli ve değerlendirmeye yansıtılmalıdır. Bu ölçümü de en iyi amirin astı yapacaktır.

6.1.6 Hali hazırda alınmış değerlendirme notlarının geçerlilik süreleri değişmeli midir?

Bu soru ile ilgili araştırmada elde edilen bulgular ve yorum aşağıda sunulmuştur:

- Mevcut sistemde sicil notu değerlendirmelerinin meslek hayatı süresince geçerli olması, düşük not almış personelin mesleki beklentilerinin bitmesine yol açmaktadır.
- Alınan sicil notlarının son 10 yılın sicilinden en yüksek iki ver en düşük üç sicilini iptal edilerek kalan 5 yılın sicillerinin değerlendirmeye alınması ile değerlendirmedeki subjektif etliler azaltılacaktır.
- Mesleki performansında sürekli olumlu sicil alan personelin geçmişteki performanslarının değerlendirmeye alınması maksadıyla 10 yıllık süre personelin lehine olacak şekilde uzatılmalıdır.

Performans değerlendirme notlarının geçerlilik süresi, personelin verimli çalışmasını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Personel ne kadar çalışırsa çalışsın kendisini motive edecek ve elde edebileceği bir şey kalmamışsa, makul ve kendisine söz getirmeyecek kadar çalışmayı tercih edebilir. Çünkü beklentisiz çok çalışmak zordur. Bu durum tüm organizasyonlarda bu şekildedir. Bir yönetici işletmeyi ne kadar iyi yönetirse yönetsin, maaşında veya kendisine fayda sağlayan bir değişme olmuyorsa, yönetici az çalışmayı seçebilir ya da işletmeye faydalı olmak için kendini yormayabilir. O halde insanların çoğu için bireysel amaçlar kurumsal amaçlardan önce gelebilecektir. Bu yüzden sicil notu değerlendirmelerinin meslek hayatı süresince geçerli olması, düşük not almış personelin mesleki beklentilerinin bitmesine yol açmakta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Değerlendirme notlarının meslek yaşamı boyunca geçerli olmasının haklı sebepleri vardır. Bunların en başında ise adalet ilkesi gelmektedir. Çünkü bir personelin geçmişteki başarısını geçersiz kabul etmek personele karşı büyük bir haksızlık olacaktır. Aynı şekilde personelin geçmişteki başarısızlıklarını görmezden gelmekte adil bir yönetim şekli olmayacaktır. Ancak daha önceki sorularda da değerlendirdiğimiz üzere, mevcut sistemde çok çalışanın yüksek not almasının söz konusu olmadığı ve değerlendirmenin amir ile astın ilişkileri ve amirin yargısı gibi mesleki olmayan birçok faktörden etkilendiği tespitinde bulunmuştuk. O halde adalet ilkesi gereği geçmiş değerlendirme notlarını tamamen yok saymamız doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

6.1.7 Sistem verimlilik analizine dayandırılmalı ve kadro görev yerleri esas alınarak düzenlenmeli midir?

Araştırmada performans değerlendirme sisteminin verimlilik analizine dayandırılması ve benzer kadro görev yerleri gruplandırılarak, her kadro görev grubu için ayrı ayrı kriterlerin belirlenmesi gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Bulgulardan da anlaşıldığı üzere mevcut sistem ile verimli çalışmanın sağlanabilmesi için sistemin verimlilik analizine dayandırılması gerekmektedir. Bunu sağlamak için ise aynı seviyedeki komutanlık ve karargâh görevleri gibi benzer kadro görev yerleri gruplandırılarak her görev grubu için ayrı kriter olacak şekilde düzenlenmelidir. Böyle bir düzenleme ile performans değerlendirmesinde amir değerlendirmesi ile birlikte, verimliliğin tespiti için değerlendirmeye astlarda katılacak, denetlemeler verimlilik ölçümlerini tespit edecek şekilde yapılacak ve sonuçları değerlendirmeye yansıtılacaktır.

6.1.8 Mevcut performans değerlendirme sistemi personeli verimli çalışmaya yönlendirmekte midir?

Bu soru ile ilgili araştırmada elde edilen bulgular ve yorum aşağıda sunulmuştur:

- Mevcut sistemin personeli verimli çalışmaya yönlendirmesi için öncelikle atış, spor, eğitim, bakım, idari çalışmalar vb. faaliyet alanlarında standartların belirlenmiş olması gerekmektedir.
- Belirlenen standartlara ulaşmak için kullanılan akaryakıt, mühimmat, silah vb. maddi kaynakların neler olması gerektiği ile nasıl değerlendirmeye alınacağı konusunda benzer kadro görevleri için kadro oluşturulması gerekmektedir.
- Astların sayısı, niteliği ve yıpranma durumlarının objektif olarak sicile yansıtılması gerekir.

Mevcut sistemde görev standartlarının büyük oranda belirli olmasına rağmen, amir tarafından personele hizmete yönelik her türlü görevi verebilmesi, standartlara ulaşma konusunda her amirin farklı yargılarının olması personelin objektif değerlendirilmesini engellemektedir.

Ulaşılan başarı düzeylerini elde etmek için kullanılan maddi kaynakların tüketilen kısmını da mevcut sistem amir değerlendirmesi ile dikkate almaktadır. Yine de bu değerlendirmenin yüzeysel bir gözleme dayandığını söyleyebiliriz. Çünkü harcanan maddi kaynakların kaydı tutulmasına rağmen, mevcut sistemde bunların değerlendirmeye nasıl alınacağı hakkında bir husus bulunmamaktadır.

Yine ulaşılan başarı düzeyini elde etmek için o seviyede kullanılan personel sayısı, niteliği gibi hususlar amir değerlendirmesi ile dikkate alınmaktadır. Amir eksik ya da niteliksiz personel ile çalışan astını, bu durumu göz önüne alarak değerlendirmektedir.

6.1.9 Mevcut performans değerlendirme sistemi personel tarafından güvenilir olarak algılanmakta mıdır?

Mevcut sistemde personelin performansından daha çok, amir ile ilişkilerinin belirleyici olması, personelin amir ile ilişkilerinin; amir yargılarından, mesleki olmayan faktörlerden etkilenmesi verilen sicillerin performansını ve potansiyelini yansıtmadığını göstermektedir.

Bu bağlamada amir değerlendirmesinin, personelin performansını ve potansiyelini yeterince ölçmediğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte sıralı kontrol zorunluluğu, amirin ağız sorumluluğunun devam etmesi gibi nedenlerden dolayı amir değerlendirmesi sistemde ağırlığını hissettirmeye devam edecektir. Bu durum amir değerlendirmesinin beraberinde yeni kaynakların gerekliliğini açığa çıkarmıştır. Ayrıca performans değerlendirmenin sadece amir değerlendirmesine dayalı olmasından dolayı yönetim sistemini derinden etkileyecek hatalar yapılabilmektedir.

Yukarıda anlatılan durumlardan dolayı mevcut değerlendirme sistemi güvenilir olarak algılanamamaktadır. Bu yüzden mevcut sistemde amir değerlendirmesinin mahsurlarını azaltıcı, daha objektif lme ve bunların sonucu verimli çalışmayı sağlayacak düzeltici tedbirler olarak, personelin sisteme olan güven ve inancı arttırılmalıdır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1 Sonuç

Başarıyı hedefleyen tüm organizasyonlarda olduğu gibi, Türk Silahlı Kuvvetlerinde mükemmelliğe ulaşmak, barışta caydırıcı, savaşta yenilmez olabilmek için muharebe sahasının en önemli unsuru olan “insan” ın önemini bilmekte ve insanın etkinliğini arttırmak için çalışmalarına devam etmektedir. Bu bağlamda her açıdan kusursuz olmanın yollarını ararken; amaca hizmet eden, etkili, tüm çalışanlarca inanılan ve desteklenen bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve işletilmesi çok büyük önem arz etmektedir.

TSK’ da uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sisteminin temel amacı; kişisel yetersizlikleri tespit edip bunları geliştirerek ortadan kaldırmak ve her an üst düzeyde muharebeye hazır, reaksiyon süresi düşük ve yüksek performans gösteren birlikler oluşturmaktır.

TSK performans değerlendirme sistemi, personelin sadece geçmiş performansını ölçmeyi değil aynı zamanda, geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemeyi ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminde yapılacak mükemmelleştirme çalışmalarında, personel ile kurum performans bilgileri arasındaki bağın çözümlenmesi ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yani, başarılı birlik ve kurumda çalışanların bireysel olarak da bu başarıda pay alabilmeleri üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Böylece kurumsal başarı ile bireysel gayretler birleştirilerek, kurumsal başarılar teşvik edilmektedir.

Yapılan araştırmada mevcut sistemde aşağıda belirtilen ana eksikliklerin olduğu sonucuna varılmıştır;

- Büyük ölçüde subjektif hataların etkisinde kaldığı,
- Personeli istenilen oranda verimli çalışmaya yöneltmediği,
- Ayırt ediciliği ve güvenilirliği konusunda zafiyetlerin bulunduğu,
- Geri beslemenin yetersiz olduğu ve bu durumu düzeltmek için sadece açık sicil verilmesinin yeterli olmayacağı, sicil notunun amir tarafından gerekçeleri ile birlikte açıklanması gerektiği,

- Denetleme üyelerinin çokluğu nedeniyle subjektif değerlendirmelerin az olacağından, denetleme sonuçlarının sicile yansıtılması gerektiği,
- Gerçek resmin (performans değerlendirmenin) net olarak görülebilmesi için farklı açılardan bakılması gerektiği, bu bağlamda performans değerlendirilirken amir değerlendirmesi ile birlikte astlar ve denklemler tarafından yapılacak değerlendirmelerinde dikkate alınması gerektiği,
- Değerlendirme sonuçlarının geçerlilik sürelerinde adalet ilkesi zedelenmeden, personelin motivasyonunu artırıcı yönde düzenlemeler yapılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

Bu çalışma ile halen yürürlükte bulunan TSK Performans değerlendirme sistemi, modern insan kaynakları yönetimi kıstaslarına göre incelenerek geliştirilmesi gereken olumsuz yönleri ortaya konulmuş, yabancı ülke silahlı kuvvetlerindeki performans değerlendirme sistemleri ile karşılaştırılmış ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında önerilen getirilmiştir.

7.2 Öneriler

TSK performans değerlendirme sisteminde geri beslemenin etkili olarak sağlanabilmesi için değerlendirme sonucunun değerlendirilen personele tamamen açıklanması ve değerlendirme hakkındaki gerekçelerin de personele tatmin edici bir şekilde izah edilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemini ne kadar değiştirmeye çalışırsak çalışalım, organizasyon içerisinde amirdeki sorumluluk devam ettiği sürece yetki ve otoritenin de devam etmesi kaçınılmazdır. Ancak meslek bilgisi gibi bazı hususlar daha objektif olarak ölçülebilir. Bu yüzden standart test ve sınavlarla ölçülebilecek nitelikler, sicil amirinin kişisel değerlendirmesine bırakılmamalıdır.

Denetleme sonuçlarında da denetleme üyelerinin insan olmasından kaynaklanan subjektif etkilerin olması imkân dâhilinde olsa da burada hata yapma olasılığı daha düşüktür. Çünkü denetleme heyet olarak yapıldığı için heyetin bir kişiye göre duygusal davranma ihtimali daha azdır. Bu nedenle performans değerlendirmede subjektif etkileri azaltacağı için denetleme sonuçlarını etkileyen, bireye bağlı olmayan (hava, silah durumu vs.) etkenlerin dikkate alınması ön koşulu ile denetleme sonuçlarının değerlendirmeye yansıtılması gerekmektedir.

Amirin sorumluluğuna paralel yetkileri bulunmaktadır. Bu yetkinin doğru kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek o amirin de bir ve/veya ikinci amirine bırakılmıştır. Bununla birlikte

yetkinin doğru kullanılmamasından çoğunlukla astlar zarar görmektedir. Astların bu durum karşısında şikâyet ya da müracaat gibi yasal hakları olmasına rağmen uygulamada bazı aksaklıklar yaşanmaktadır. Örneğin bir amirin yetkisini doğru kullanmaması hakkında astın itiraz hakkı bulunmasına rağmen bu defa da düşük sicil tehdidi ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda değerlendirme yetkisinin tek elde toplanması yerine kısmen dağıtılması amiri daha objektif ve adil olmaya yönlendireceğinden, değerlendirmeye astların da katılması uygun olacaktır.

Astlarında değerlendirmeye katılması gerekliliğinin bir diğer nedeni de, performans değerlendirmede yapılan hatalardır. Bu hataların neler olduğu daha önce aktarılmıştır. Bireyin hata yapma olasılığı her zaman için heyetlerin hata yapma olasılığından yüksektir. Bu hata oranını düşürmek adına değerlendirme kaynaklarının çoğaltılması uygun olacaktır.

Değerlendirme notlarının meslek yaşamı boyunca geçerli olmasının haklı sebepleri vardır. Bunların en başında ise adalet ilkesi gelmektedir. Çünkü bir personelin geçmişteki başarısını geçersiz kabul etmek personele karşı büyük bir haksızlık olacaktır. Aynı şekilde personelin geçmişteki başarısızlıklarını görmezden gelmekte adil bir yönetim şekli olmayacaktır. Ancak daha önce de değerlendirdiğimiz üzere, mevcut sistemde çok çalışanın yüksek not almasının söz konusu olmadığı ve değerlendirmenin amir ile astın ilişkileri ve amirin yargısı gibi mesleki olmayan birçok faktörden etkilendiği için tespitinde bulunmuştuk. O halde adalet ilkesi gereği geçmiş değerlendirme notlarını tamamen yok sayılmadan alınan sicil notlarının son 10 yılın sicilinden en yüksek iki ve en düşük üç sicilin iptal edilerek kalan 5 yılın sicillerinin değerlendirmeye alınması ile değerlendirmedeki subjektif etliler azaltılacaktır.

Mevcut sistem ile verimli çalışmanın sağlanabilmesi için sistemin verimlilik analizine dayandırılması gerekmektedir. Bunu sağlamak için ise aynı seviyedeki komutanlık ve karargâh görevleri gibi benzer kadro görev yerleri gruplandırılarak her görev grubu için ayrı kriter olacak şekilde düzenlenmelidir. Böyle bir düzenleme ile performans değerlendirmesinde amir değerlendirmesi ile birlikte, verimliliğin tespiti için değerlendirmeye astlarda katılacak, denetlemeler verimlilik ölçümlerini tespit edecek şekilde yapılacak ve sonuçları değerlendirmeye yansıtılacaktır.

Mevcut sistemde amir değerlendirmesinin mahsurlarını azaltıcı, daha objektif ölçme ve bunların sonucu verimli çalışmayı sağlayacak düzeltici tedbirler olarak, personelin sisteme olan güven ve inancı artırılmalıdır.

TSK Performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik bu çalışmada değinilmeyen ve yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilen bilimsel çalışma alanları aşağıda sunulmuştur;

- Denetleme heyetinin yapabileceği sübjektif olumlu ya da olumsuz hataları engellemek için alınması gereken tedbirler neler olabilir?
- Astların performans değerlendirme sistemine katılımın nasıl olmalıdır? Bu katılım faydalı ve mahsurlu yönleri nelerdir?

Bu çalışma kurumsal manada bu alanda yapılmış çok az sayıdaki araştırmalardan biridir. Bu yönüyle çalışmanın kendi alanında bir boşluğu doldurduğuna ve bundan sonra yapılacak çalışmalara da yol gösterici olacağına olan inancım tamdır.





EK-1 ABD ORDUSU SİCİL BELGESİ

SEE PRIVACY ACT STATEMENT ON DA FORM 67-8-1 For use of this form, see AR 623-105; proponent agency is US Army Military Personnel Center.

PART 1-ADMINISTRATIVE																																																																																																		
a. LAST NAME-FIRST NAME-MIDDLE INITIAL (Soyadı-Adı)		b. SSN (Sosyal Güvenlik No'su)	c. GRADE (Sınıf/Rütbe)		d. DATE OF RANK (Rütbe Tarihi)			e. BR İdari Bilgiler	f. DESIGNATED SPECIALTIES Branş	g. PMOS (WO)	h. STA CODE Yer Kodu																																																																																							
i. UNIT, ORGANIZATION, STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMAD (Birim, organizasyon, yer, posta kodu, birlik)					j. REASON FOR SUBMISSION (Bildirme sebebi)			k. COMO CODE (Birik Kodu)																																																																																										
l. PERIOD COVERED (Zaman aralığı)						m. NO OF MONTHS (Ay sayısı)	n. MILPO CODE	o. RATED OFFICER COPY (Check one and date)		p. FORWARDING ADDRESS (İletilecek adres)																																																																																								
FROM (Başlangıç)		THRU (Şu anki)						<input type="checkbox"/> GIVEN TO OFFICER _____ (Subap verilme üzere) <input type="checkbox"/> FORWARDED TO OFFICER _____ (İletilmek üzere)																																																																																										
Year	Month	Day	Year	Month	Day																																																																																													
q. EXPLANATION OF NONRATED PERIODS (Sicil alınma zamanlarının açıklaması)																																																																																																		
PART II - AUTHENTICATION (Rated officer signature verifies PART 1 date and RATING OFFICIALS ONLY) (Yetkililer, sicil belgeleri)																																																																																																		
a. NAME OF RATER (Last, First, MI) (Sicil verenin adı soyadı)			SSN (Sosyal Güvenlik Numarası)			SIGNATURE (İmza)																																																																																												
GRADE, BRANCH, ORGANIZATION, DUTY ASSIGNMENT (Rütbe, branş, organizasyon, görev)						DATE (Tarih)																																																																																												
b. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, MI) (İkinci sicil belgeli, ad, soyadı)			SSN (Sosyal Güvenlik Numarası)			SIGNATURE (İmza)																																																																																												
GRADE, BRANCH, ORGANIZATION, DUTY ASSIGNMENT (Rütbe, branş, organizasyon, görev)						DATE (Tarih)																																																																																												
c. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, MI) (Üçüncü sicil belgeli, ad, soyadı)			SSN (Sosyal Güvenlik Numarası)			SIGNATURE (İmza)																																																																																												
GRADE, BRANCH, ORGANIZATION, DUTY ASSIGNMENT (Rütbe, branş, organizasyon, görev)						DATE (Tarih)																																																																																												
d. SIGNATURE OF RATED OFFICER (Sicil alan kişinin imzası)			DATE (Tarih)	e. DATE ENTERED ON DA FORM 2-1 (Form doldurma Tarihi)	f. RATED OFFICER MPO INITIALS (Paraf)	g. SR MPO INITIALS (Üçüncü sicil belgeli paraf)	h. NO. OF INCL																																																																																											
PART III - DUTY DESCRIPTION (Rater) (Görev tanımı)																																																																																																		
a. PRINCIPAL DUTY TITLE (Görev)						b. SSI/MOS																																																																																												
c. REFER TO PART IIIa, DA FORM 67-8-1 (Bölüm III a form 67-8-1'e bakınız)																																																																																																		
PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM (Rater) (Performans değerlendirilmesi)																																																																																																		
a. PROFESSIONAL COMPETENCE (Profesyonel yeterlilik)																																																																																																		
(In items 1 through 14 below, indicate the degree of agreement with the following statements as being descriptive of the rated officer. Any comments will be reflected in b below)																																																																																																		
<table border="0"> <tr> <td style="text-align: right;">HIGH DEGREE</td> <td style="text-align: center;">←-----→</td> <td style="text-align: left;">LOW DEGREE</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table>											HIGH DEGREE	←-----→	LOW DEGREE	1	2	3	4	5																																																																																
HIGH DEGREE	←-----→	LOW DEGREE																																																																																																
1	2	3	4	5																																																																																														
1. Possesses capacity to acquire knowledge/grasps concepts (Konsepti kavrama ve bilgi edinme yeteneğine sahiptir.)			8. Displays sound judgment (Sağlıklı karar verir)																																																																																															
2. Demonstrates appropriate knowledge and expertise in assigned tasks (Verilen görevleri yerine getirmede yeterli bilgi birikimine ve deneyimine sahiptir.)			9. Seeks self-improvement (Kendini geliştirmeye açtır.)																																																																																															
3. Maintains appropriate level of physical fitness (Uygun fizik yeterliğe sahiptir.)			10. Is adaptable to changing situations (Değişen duruma uyum sağlar)																																																																																															
4. Motivates, challenges and develops subordinates (Astlarını motive eder, mücadele etmesini ve gelişimini sağlar.)			11. Sets and enforces high standards (Yüksek standartları koyar ve uygular.)																																																																																															
5. Performs under physical and mental stress (Fiziksel ve ruhsal baskı altında görevini yapar)			12. Possesses military bearing and appearance (Askerî davranış ve görünüme sahiptir.)																																																																																															
6. Encourages candor and frankness in subordinates (Astlarına açık sözlülük ve dürüstlüğü sağlar)			13. Supports EO/EEO																																																																																															
7. Clear and concise in written communication (Yazılı iletişimde açık ve özendir.)			14. Clear and concise in oral communication (Sözlü iletişimde açık ve özendir.)																																																																																															
b. PROFESSIONAL ETHICS (Comment on any area where the rated officer is particularly outstanding or needs improvement) (Profesyonel değerler / sicil alan personelin özelliikle çok iyi olduğu veya gelişmeye ihtiyacı olduğu alanlar üzerinde yorum yapınız)																																																																																																		
<table border="0"> <tr> <td>1. DEDICATION (Kendini adanma)</td> <td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td>2. RESPONSIBILITY (Sorumluluk)</td> <td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td>3. LOYALTY (Bağlılık)</td> <td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td>4. DISCIPLINE (Disiplin)</td> <td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td>5. INTEGRITY (Bütünlük)</td> <td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td>6. MORAL COURAGE (Cesaret) (etik değerler/medeni cesaret)</td> <td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td>7. SELFLESSNESS (Bencil olmama)</td> <td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td>8. MORAL STANDARDS (Etik standartlar)</td> <td colspan="10"></td> </tr> </table>											1. DEDICATION (Kendini adanma)											2. RESPONSIBILITY (Sorumluluk)											3. LOYALTY (Bağlılık)											4. DISCIPLINE (Disiplin)											5. INTEGRITY (Bütünlük)											6. MORAL COURAGE (Cesaret) (etik değerler/medeni cesaret)											7. SELFLESSNESS (Bencil olmama)											8. MORAL STANDARDS (Etik standartlar)										
1. DEDICATION (Kendini adanma)																																																																																																		
2. RESPONSIBILITY (Sorumluluk)																																																																																																		
3. LOYALTY (Bağlılık)																																																																																																		
4. DISCIPLINE (Disiplin)																																																																																																		
5. INTEGRITY (Bütünlük)																																																																																																		
6. MORAL COURAGE (Cesaret) (etik değerler/medeni cesaret)																																																																																																		
7. SELFLESSNESS (Bencil olmama)																																																																																																		
8. MORAL STANDARDS (Etik standartlar)																																																																																																		

D FORM 67-8

REPLACES DA FORM 67-7-1, 1 JAN 73, WHICH IS OBSOLETE, 1 NOV 79

US ARMY OFFICER EVALUATION REPORT

EK-2 NATO SİCİL FORMU

**NATO UNCLASSIFIED
INTERNATIONAL EVALUATION REPORT
(Ulusallararası Değerlendirme Formu)**

PART I-PERSONAL/ADMINISTRATIVE DATA (Bölüm I kişisel / idari veri)			
LAST NAME: MACOR (Soyadı)		FIRST NAME/MIDDLE INITIAL (S): FAUSTO (Adı)	
RANK: OF-5 (Rütbe)	NATIONALITY: IT (Milliyet)	SERVICE: A (Hizmet)	SERVICE NO: 1212 (Hizmet No)
ACE HQ: JCSC (Kırsak)	DIVISION: CG (Bölüm)	BRANCH: DOS (Branş)	POST NO: (Görev no)
REPORTING PERIOD: 01 Nov 02-29 Oct 03 (Sicil dönemi)		REASON FOR REPORT: End of TOD (Sicil maaşları)	
PART II DESCRIPTION OF DUTIES (Bölüm II görevlerin tanımı)			
JOB TITLE: Director of Staff (Görev)			
DUTIES PER JOB DESCRIPTION: Yes/No (If no, give brief description of the duties) (Görev tanımı sorumlulukları)			
Yes			
PART III ASSESSMENT Choose the most appropriate definition under each characteristic and mark the box with an "X" (Bölüm III değerlendirme)			
PERSONAL CHARACTERISTICS:			
1. ACCEPTANCE OF RESPONSIBILITY: Consider how readily he accepts or assumes his assigned responsibilities or additional duties. (Sorumluluk almada istekliği)	<input type="checkbox"/> Avoids If He Can (Sorumluluktan kaçır) <input type="checkbox"/> Exceptionally Willing (İstekli) <input type="checkbox"/> Accepts Only When Told (Görev verildiğinde kabılır) <input type="checkbox"/> Normally Accepts (Genellikle kabul eder) <input type="checkbox"/> Very Willing (Çok istekli)		
2. EFFECTIVE INTELLIGENCE: Consider his judgement, initiative and common sense	<input type="checkbox"/> Judgment Sometimes Faulty (Bazen hatalı kararlar verir) <input type="checkbox"/> Sound And Consistent (Sağlam ve tutarlı) <input type="checkbox"/> Exceptionally Quick To Resolve Problems (Problem çözümede çabılır) <input type="checkbox"/> Adequate For Normal Duties (Normal görevler için yeterli) <input type="checkbox"/> Incapable Of Reasoned Thinking (Mantıklı yeteneği yok)		
3. ABILITY TO WORK IN A TEAM Consider how effectively he Works with and gains the support of others. (Takım içinde çalışma yeteneği)	<input type="checkbox"/> Gives His All To The Team Effort (Takım içinde her şeyi yapır) <input type="checkbox"/> An Average Team Worker (Ortalama bir takım elemanı) <input type="checkbox"/> Always Puts Himself First (Kendisini her zaman öne koyar) <input type="checkbox"/> A Successful Team Worker (Başarılı bir takım elemanı) <input type="checkbox"/> Sometimes Personal Interests Interfere (Bazen kişisel çıkarlarını ön plana çıkarır)		
4. COOPERATION/TACT: Consider his cooperation and tact, assessing how they impact on colleagues. (İş birliği / anlayış) (İş arkadaşlarını nasıl etkilediğini göz önünde bulundurunuz)	<input type="checkbox"/> Normally Cooperative With Others (Diğerleriyle işbirliği yapar) <input type="checkbox"/> Assertive And Abrasive (Anlayışsız ve rahatsız edici) <input type="checkbox"/> Extremely Tactful And Cooperative (Çok anlayışlı ve işbirlikçi) <input type="checkbox"/> Is Sometimes Difficult To Work With (Bazen onunla çalışmak zordur.) <input type="checkbox"/> Uses Cooperation And Tact Effectively (İşbirliği ve anlayış etkili bir şekilde kullanılabilir)		
5. RELIABILITY: Consider his general reliability on and off duty (Güvenlik: Görev ve görev dışında genel olarak güvenirliliği göz önünde bulundurunuz)	<input type="checkbox"/> Sometimes Unreliable (Bazen güvenilmez) <input type="checkbox"/> Exceptionally Reliable (Olağanüstü güvenilir) <input type="checkbox"/> Usually Reliable (Genellikle güvenilir) <input type="checkbox"/> Cannot Be Trusted (Güvenilmez) <input type="checkbox"/> Very Reliable (Çok güvenilir)		

ACE FORM 23-R AUTOMATED

INTERNATIONAL EVALUATION REPORT
NATO UNCLASSIFIED

<p>6. DETERMINATION: Consider his firmness of purpose, emotional maturity and impact on others.</p> <p>(Kararlılık: karardeki sağlamlığı, duygusal olgunluk ve diğerleri üzerindeki etkinliği göz önünde bulundurunuz)</p>	<p><input type="checkbox"/> Very Determined And Mature (Çok kararlı ve olgun)</p> <p><input type="checkbox"/> Easily Diverted (Kolaylıkla sapabilir)</p> <p><input type="checkbox"/> Occasionally Displays Lack Of Purpose (Bazen kararlılık gösterir)</p> <p><input type="checkbox"/> Outstanding Determined And Resolute (Datın azim ve kararlılık)</p> <p><input type="checkbox"/> Sufficiently Determined For His Duties (Görevlerinde yeterince azimli)</p>
<p>7. STABILITY UNDER STRESS: Consider his performance under pressure in condition of stress.</p> <p>(İnadesi altında sağlamlık: gerilim koşullarında başka altındaki performansını değerlendiriniz)</p>	<p><input type="checkbox"/> Adequate But Easily Confused (Yeterli fakat kolaylıkla etkilenir)</p> <p><input type="checkbox"/> Work Quickly Deteriorates (İş kolaylıkla kötüye gider)</p> <p><input type="checkbox"/> Works Very Well Under Pressure (Başka altında iyi performans gösterir.)</p> <p><input type="checkbox"/> Consistently Calm And Efficient (Sürekli sakin ve etkili)</p> <p><input type="checkbox"/> Normally Unaffected By Stress (Normal olarak gerilimden etkilenmez)</p>
<p>8. PERSONAL APPEARANCE BEARING: Consider his appearance and bearing on and Off duty.</p> <p>(Güzel görünüş: devriye görev ve görev olayında genel görünüş ve davranışlarını değerlendiriniz)</p>	<p><input type="checkbox"/> Presents A Very Good Appearance (Çok iyi bir görünüme var)</p> <p><input type="checkbox"/> Cares Little For His Appearance (Görünüme fazla önem vermez.)</p> <p><input type="checkbox"/> Of Good Standard (İyi seviyede)</p> <p><input type="checkbox"/> Outstandingly Smart Always (Her zaman şık durur)</p> <p><input type="checkbox"/> Extremely Untidy (Aşırı düzensiz)</p>
<p>9. DECISION-MAKING: Consider how competently he makes decisions and takes action.</p> <p>(Karar verme ve uygulama konusunda ne kadar yeteneklidir.)</p>	<p><input type="checkbox"/> Tends To Delay Decision-Making (Karar vermekten hoşlanmama eğilimi gösterir)</p> <p><input type="checkbox"/> Indecisive And Slow (Kararsız ve yavaş)</p> <p><input type="checkbox"/> Usually Makes The Right Decisions (Genellikle doğru karar verir)</p> <p><input type="checkbox"/> Always Decisive And Accurate (Her zaman kararlı ve doğru)</p> <p><input type="checkbox"/> Makes Sound Decisions (Sağlam kararlar verir)</p>
<p>10. LEVEL OF PROFESSIONAL KNOWLEDGE Consider whether he has the knowledge and skills required for his job.</p> <p>(Mesleki bilgi seviyesi: görev için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olup olmadığını değerlendiriniz)</p>	<p><input type="checkbox"/> Satisfactory Knowledge (Tatmin edici bilgi)</p> <p><input type="checkbox"/> Has Some Deficiencies (Bazı eksiklikleri var)</p> <p><input type="checkbox"/> Exceptional Professional Skills (Özellikli mesleki yetenekleri var)</p> <p><input type="checkbox"/> Inadequate For Current Duties (Mevcut görevler için yetersiz)</p> <p><input type="checkbox"/> Very Competent (Çok yetenekli)</p>
<p>11. ABILITY TO ORGANISE: Consider his recognition of priorities, controlling, evaluating and end supervisory abilities.</p> <p>(Örgütme yeteneği: öncelikleri katılma, yönetimi becerilerini kontrol ederek, değerlendirme yeteneğini değerlendiriniz)</p>	<p><input type="checkbox"/> An Exceptional Organizer And Planner (Beyarlı bir planlayıcı)</p> <p><input type="checkbox"/> A Very Good Planner And Supervisor (Çok iyi bir planlayıcı ve yönetici)</p> <p><input type="checkbox"/> His Organizing Abilities Needs Development (geliştirme ihtiyacı var)</p> <p><input type="checkbox"/> A Satisfactory Organizer And Planner (Tatmin edici düzeyde bir organizatör ve planlayıcı)</p> <p><input type="checkbox"/> He Displays No Organizing Aptitude (Örgütme yeteneği yok)</p>
<p>12. COMMUNICATION: Consider how effectively displays</p> <p>he expresses himself orally and in writing, taking into account requirements of the job description</p> <p>(İletişim becerisi)</p> <p>O = Orally W = Writing</p>	<p><input type="checkbox"/> Normally Easily Understood (Normal olarak kolaylıkla anlaşılabilir)</p> <p><input type="checkbox"/> Some Difficulties In Expression (İfade etmede bazen zorlanır)</p> <p><input type="checkbox"/> Easily Misunderstood (Kolaylıkla yanlış anlaşılır)</p> <p><input type="checkbox"/> Usually Fluent And Clear (Genellikle akıcı ve açık)</p> <p><input type="checkbox"/> Always Concise, Clear And Convincing (Her zaman açık ve inandırıcı)</p>

ACE FORM 23-R AUTOMATED

(Kendini sözlü ve yazılı olarak görev tanımını da dikkate alarak ifade edebilme yeteneği)

INTERNATIONAL EVALUATION REPORT
NATO (IN)C/ASRIFED

PART VI - REVIEWING OFFICER'S COMMENTS (
<p>** I HAVE KNOWN THIS INDIVIDUAL FOR YEARS (S) MONTH (S)</p> <p>** <input type="checkbox"/> I agree with rater (Değerlendirmeyi yaparlık aynı fikrindedim.)</p> <p>** <input type="checkbox"/> I do not agree with rater and I have amended in red ink the assessments at PART II to reflect my views (Değerlendirmeyi yaparlık aynı fikrinde değilim. Görüşlerimi yansıtmak için II.ncü bölümde</p> <p>** <u>REVIEWING OFFICER'S NARRATIVE:</u> (Gözden geçen subeyn görüşleri)</p>		
DATE:	SIGNATURE: _____	
RANK:	NAME:	NAT/SVC:
PART VII - CERTIFICATE OF REPORTED INDIVIDUAL: The signing of the certificate by the reported individual does not signify agreement (Değerlendiren personel onayı)		
<p>I certify that I have been shown this report and counseled as to my overall performance (Bu raporun bana gösterildiğini ve kapsamlı performansımın yansıtıldığını onaylıyorum)</p> <p>DATE: (Tarih) SIGNATURE: _____ (İmza)</p> <p>RANK: (Rütbe) NAME: (Ad) NAT/SVC: (</p>		
PART VIII - COMMENT BY NATIONAL MILITARY REPRESENTATIVE (if required) (Millî askerî temsilcinin görüşleri)		
<p>DATE: SIGNATURE: _____</p> <p>RANK: NAME: NAT/SVC:</p>		

EK-4 1989-1998 YILLARI ARASI TSK SİCİL BELGESİ ÖRNEĞİ

NİTELİKLER (KİŞİSEL, ASKERİ VE LİDERLİK VASIFLARI)	
1.	GENEL GÖRÜNÜŞÜ, SOSYAL DURUMU VE TEMSİL YETENEĞİ: (Askeri görünümünü koruması, terbiyesi, nezaketi, hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi, kişisel menfaatlerine düşkün olmaması)
2.	HAK VE ADALET PRENSİPLERİNE UYARLIĞI: (Maiyetinin hak ve menfaatini gözetmesi, uygulamada tarafsızlığı)
3.	HASİS MENFAATLARA DÜŞKÜN OLMAMASI: (Kişisel çıkarlarını herşeyin üstünde tutmaması.)
4.	MESLEK BİLGİSİ, TEMEL ASKERİ BİLGİ DÜZEYİ VE GENEL KÜLTÜRÜ
5.	İŞ BİRLİĞİ RUHU, YETİŞTİRME, ANLATIM VE İKNA YETENEĞİ: (Başkaları ile ahenkli çalışabilmesi, emri altındakilere öğretme ve yetiştirmede, yazılı ve sözlü anlatımda başarısı)
6.	AZMİ, İRADESİ, DAYANIKLILIĞI VE CANLILIĞI: (Görevlerini güçlüklerden yılmadan yapması, fiziki ve fikri yorgunluklara dayanıklılığı, sağlığına özeni)
7.	ZEKASI, MUHAKEME VE KARAR YETENEĞİ: (Kavrama, isabetli muhakeme, yerinde ve zamanında karar, açık ve anlaşılır emir verme yeteneği)
8.	GÖREVİNİ PLANLAMA, İCRA, TAKİP VE KONTROLDA BAŞARISI: Kıt'a K., Kurum A. (Eğitim, test, atış, denetleme, tatbikat ve manevralarda, lojistik ve idari faaliyetlerde ve kışla düzenindeki başarısı) Kh. Sb. (Görevi ile ilgili mevzuata vukufiyeti, görevini planlama, icra, takip ve kontrolde başarısı, koordinasyon yeteneği)
9.	ÖNGÖRÜRLÜĞÜ ve YARATICILIĞI: (İleriyi görerek önceden tedbir alma, bulma ve bunlardan yararlanma yeteneği)
10.	LİDERLİK VE KOMUTANLIK YETENEĞİ: (Sevk ve idarede başarısı, birliğinde disiplin tesisi ile personeline kıyafet ve kurallara uygun davranış sağlamadaki başarısı, astlarına moral ve mücadele gücü aşılması, huzurlu ve ahenkli görev yapma ortamı yaratması, sorumluluğu benimsemesi, insiyatifi tereddütsüz kullanması)
NOT TOPLAMI	
İMZASI	
ADI VE SOYADI	
SINIF VE RÜTBESİ	
SİCİLİ	
GÖREVİ	
DÜZENLEME TARİHİ	

-1-

Nitelik Sıra No.	Sicil Üstünün Notları		Sicil Üstünün Notları		Sicil Üstünün Kanaati I. — Kıt'asını muhabereye hazırlama derecesi: — Veya birliklerin muhabereye hazırlık derecelerinin yükseltilmesine katkısı:
	Rakamla	Yazı ile	Rakamla	Yazı ile	
1.					Sicil Üstünün Kanaati II. — Kıt'asını muhabereye hazırlama derecesi: — Veya birliklerin muhabereye hazırlık derecelerinin yükseltilmesine katkısı:
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

-2-

EK-5 SUBAY SİCİL BELGESİ**TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ**

BÖLÜM I : PERSONEL KİMLİĞİ									
Atandığı Görev Yeri (Üçüncü Sicil Üstünü Kapsayacak Şekilde Yazılır.)	:					Sicil Yılı :			
Adı Soyadı	:					Son Rütbeye Ait Fotoğraf YAPIŞTIRINIZ.			
Sınıf ve Rütbesi	:								
Sicil Numarası	:								
Nasibi	:								
Emekli Sandığı Sicil Numarası	:								
Personel Bilgi İşlem Kodu (PBİK) (J. Gn. K. İği Personeli İçindir.)	:								
BÖLÜM II : GÖREV İLE İLGİLİ KAYITLAR (Atandıkları Görev Yerleri Dışında Çeşitlenmeler İçin Geçici Görev Emreleri Eklenir.)									
Sicil Süresi İçerisinde Bulunduğu Görevler				Sicil Süresi İçerisinde Görevinden Ayrı Kaldığı Günler					
Bulunduğu Görev	Süre		Katılma Tarihi	Ayrılma Tarihi	Görevinden Ayrılma Sebebi	Süre		Ayrılma Tarihi	Katılma Tarihi
	Ay	Gün				Ay	Gün		
BÖLÜM III : SICİL SÜRESİ İÇERİSİNDE İŞTİRAK ETTİĞİ KURSLAR VE BAŞARI DERECESESİ									
S.No.	Kursun Adı			Başlama-Bölüm Tarihi		Süre	Başarı Derecesi		
BÖLÜM IV : SICİL SÜRESİ İÇERİSİNDE ALINAN TAKDİR, TALTİF, MÜKAFAT VE CEZALAR									
Takdir, Taltif ve Mükafatlar				Cezalar					
S.No.	Açıklamalar			S.No.	Açıklamalar				
BÖLÜM V : KUVVET KOMUTANLIKLARI VEYA JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI PERSONEL BAŞKANLIKLARINDA YAPILACAK İŞLEM									
Yönetmeliğe uygun olarak düzenlenmiştir. Kademe ilerlemesi yapar/yapamaz.				Sicil Notu Ortalaması :					
SIC. SB.		KS. A.		Ş. MD.					

BÖLÜM VI : AÇIKLAMALAR

1. Sicil belgesinin optik okuyucuda okutulacak 3 ve 4 nolu sayfalarının doldurulmasında **YALNIZCA SİYAH TÜRENMEZ KALEM** kullanılır.
2. Sicil belgesi "DÜŞÜN SİCİL YÜRÜTME LİSANSI" ile "TÜRK İŞLERİ KUVVETLERİ SİCİL BELGESİ DÜZENLEME KILAVUZU"na göre doldurulur.
3. Bu belge doldurulurken sırtı, kazağı yapılmaz, (dışa) (Dak-Si vb.) kullanılmaz.
4. Beklentideki bölümlerde yer alan nitelikler sırtı tahvil edilir. Yedi ve dokuzuncu bölümlerdeki nitelikler sırtı tahvil edilmez.
5. Sicil alan personele sırtı bilgilerin doldurulması sorumluluğu, birinci sicil (üstüne) aittir.
6. İkinci Sicil Üstü Değerlendirilmesi (birinci sicil Üstüne Katıyım/Katılmıyım) : Bu bölüm ikinci sicil (üstü) tarafından sadece normal yıllık sicillere tarzlarında doldurulur. İkinci sicil (üstü) katmadığı nitelik miktarını rakamla yazılır ve kodlar. Görevden ayrıma nedeniyle sicil belgesi düzenlenmesinde bu bölüm kullanılmaz ve ikinci sicil (üstü) bütün nitelikleri değerlendirir.
7. Herüz Bir Karar Edinemedim Sade : Sicil (üstü) üç yıl içinde çalışma süresini tamamlamamış ise ve değerlendirme yapamıyorsa kendisine ait satırın altında "Herüz Bir Karar Edinemedim" kavramı işaretle. Nitelikler haric kendisine ait bölümleri doldurur.
8. Her İşlevini İstikrarla Sicil Değerlendirmeye Bulunan Nitelikler dışında varsa İyisi Müsbet veya Menfi Kanıtla İşlevi İstikrarla Aynı Olarak Kararlar Değerlendirmeye Alınmaz. Kararlar yazılmadığı takdirde bu bölüme işaret bilgileri yazılmaz.
9. Niteliklerde yarında (!) işareti bulunan kısıtlamaları işaretleme halinde belge (savunma, kaza yazısı, tutanak, mahkeme karar vs.) eklenmesi zorunludur.
10. T.C. Anayasasının 1 nci, 2 nci ve 3 nci Maddeleri :
Madde 1 - Türkiye Devleti bir Cumhuriyettir.
Madde 2 - Türkiye Cumhuriyeti, topraklarının huzuru, millî dayanışma ve adalet anlayışı içinde, insan haklarına saygılı, Atatürk Milliyetçiliğine bağlı, başlangıçta belirtilen temel ilkelere dayanan, demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devletidir.
Madde 3 - Türkiye Devleti, ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütündür. Dili Türkçedir. Bayrağı, şekli kararda belirtilen, beyaz aydırtık üç bayrak'tır. Millî Marşı "İstiklal Marşı"dır. Başkenti ANKARA'dır.

BÖLÜM VII : TEMEL NİTELİKLER

1. T.C. ANAYASASINDA YER ALAN CUMHURİYETİN TEMEL NİTELİKLERİNE (ANAYASANIN 1 NCI, 2 NCI VE 3 NCU MADDELERİNE) BAĞLILIĞI : A. Bağlıdır tamdır. B. Bağlıdır yüreklidir.(?) C. Bağlı değildir ve düzenleme mümkün değildir.(?)	2. DISİPLİN KURALLARINA UYARLILIĞI : A. Disiplin kurallarına uyar. B. Disiplini zayıftır, takip edilmez.(?) C. Çok zayıftır, düzenlenmesi mümkün değildir. (?)	3. AHLAKI SAĞLAMLIĞI : A. Ahlakı sağlamdır tamdır. B. Takip edilmez.(?) C. Ahlakı sağlamlığı yoktur ve düzenleme mümkün değildir.(?)
---	--	--

BÖLÜM VIII : GENEL VE GÖREV İCRA NİTELİKLERİ

4. SOĞUKKANLILIK VE KENDİNE GÜVENİ : A. Her ortamda kendine güveni tamdır. Soğukkanlılığı korur. B. Kendine güveni yetersizdir ve soğukkanlılığı korur. C. Kendine güveninin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Zaman zaman soğukkanlılığını kaybeder. D. Bilgiye dayanmayan aşırı bir güven içindedir. E. Kendine güveni yoktur ve soğukkanlılığı hiç bir şekilde kaybeder.	8. HAK VE ADALET PRİNİPİLERİNE UYARLILIĞI : A. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı mükemmeldir. B. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı iyi seviyededir. C. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı yetersizdir. D. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı zayıftır. E. Hak ve adalet prensiplerine riayet etmez.(?)	12. ASLINA VE/VEYA ÜSTLERİNE DESTEK OLUŞU : A. Aslına ve üstlerine her zaman destek olur. B. Aslına ve üstlerine genellikle destek olur. C. Öncelik üzerine veya aslına destek olur. D. Aslına ve üstlerine destek olmak için özel bir çaba sarf etmez. E. Aslına ve üstlerine destek olmadığı gibi onları engellemeye çalışır.
5. HUZURLU VE AHENKLI ÇALIŞMA BECERİSİ : A. Görevde ve görev dışında her zaman huzurlu bir ortam yaratır. B. Görevde ve görev dışında çoğunlukla huzurlu bir ortam yaratır. C. Görevde ve görev dışında zaman zaman huzurlu bir ortam yaratır. D. Her zaman huzursuzdur yaratır ve ahenk oluşturmak mümkün değildir.(?)	9. GÖREVDENİCESARETİ : A. Gereken her ortam ve şartta cesur ve ataktır, görevini gerektirdiği her türlü risk alınmadan alır. B. Genelikle cesur ve ataktır, görevini gerektirdiği riskleri önler ve alır. C. Zaman zaman cesareti kaybeder, risk almada tereddüt eder. D. Açık cesareti, görevine ve terfisine zarar verebilir. E. Cesareti zayıftır, risk almaz.	13. KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI : A. Kendini her yönden geliştirmek için büyük gayret sarf eder. B. Kendini geliştirmek için büyük gayret sarf etmez. C. Kendini geliştirmek için küçük gayret sarf etmez. D. Kendini geliştirme çabası, şahsi hedefleri ile sınırlıdır.
6. İLETİŞİM BECERİSİ (DİNLEME, YAZLI, SÖZLÜ İFADE VE İKNA YETENEĞİ) : A. İletişim becerisi mükemmeldir. B. İletişim becerisi yetersizdir. C. İletişim becerisi güçsüzdür. D. İletişim becerisi çok zayıftır.	10. DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ Ruhu (GRUP ÇALIŞMASI YAPMA KABİLİYETİ) : A. Her ortamda dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir. Dayanışma da yönlendirir. B. Genelikle dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir. C. Grup çalışmaları zaman zaman aksar. D. Ferdileşir, kendisiyle grup çalışmasını yapamaz.	14. TERTİP VE DÜZEN : A. Her zaman, her ortam ve şartta tertipli ve düzenlidir. B. Genelikle tertipli ve düzenlidir. C. Zaman zaman tertipli gösterir. D. Görevini gerektirdiği ölçüde tertipli ve düzenlidir.
7. ÖZELEŞTİRME VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ : A. Bütün faaliyetlerinde öz eleştirme ve hatalarını düzeltmeyi mükemmel ölçüde yapar. B. Öz eleştirme yapma ve hatalarını düzeltme yeteneği vardır. C. Öz eleştirme yapmaz, başkalarının ikazı ile hatalarını düzeltir. D. Öz eleştirme yapar, ancak hatalarını düzeltmez. E. Öz eleştirme yapmaz, hata rağmen hatalarını düzeltmez.	11. HİZMET İÇİ VE DIŞINDAKİ TAVİR VE HAREKETİ (AÇIK BAŞLILIK, TERBİYESİ, HESAPKARI, DİĞER VE PROSESİN KURALLARINA UYARLILIĞI) : A. Önemli seviyededir. B. Genelde iyi seviyededir. C. Eksiklikleri vardır. D. Zayıftır.	15. KALK VE KIYAFETİNE YERİNDİ ÖNEM : A. Kalk ve kıyafeti her zaman, mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünüme uygun şekilde temiz ve tertiplidir. B. Kalk ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünüme uygundur. C. Kalk ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata uygun, ancak mesai dışında çağdaş görünüme uygun değildir. D. Mesai içinde ve dışında kalk ve kıyafetine önem vermez.

ÖZEL
TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ

BÖLÜM X : SİCİL ALAN PERSONELE AIT BİLGİLER										SİCİL ALAN PERSONELİN GÖREVE KATILIS TARİHİ											
EM. SAH. SİC. NO 2. SINIF	GR.	KAD.	AD							GR.	AY	YIL	GR.	AY	YIL	GR.	AY	YIL			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6				
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7				
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8				
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9				
Sicil belgesinde alt satırda personelin görev durumu (1 no sicil tabelası tabiiyetten önceki dönem)										1	2	3									
Kısmen bulunmadır										A	A	A									
Fikri görevindedir										0	0	0									

BÖLÜM XI : SİCİL ÜSTLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

Sıra No	1 NCI SİCİL ÜSTÜ			2 NCI SİCİL ÜSTÜ			3 NCU SİCİL ÜSTÜ	
	1	2	3	1	2	3	1	2
*1	A	B	C	A	B	C	A	B
*2	A	B	C	A	B	C	A	B
*3	A	B	C	A	B	C	A	B

Sıra No	1 NCI SİCİL ÜSTÜ			2 NCI SİCİL ÜSTÜ			3 NCU SİCİL ÜSTÜ	
	1	2	3	1	2	3	1	2
4	A	B	C	A	B	C	A	B
5	A	B	C	A	B	C	A	B
6	A	B	C	A	B	C	A	B
7	A	B	C	A	B	C	A	B
8	A	B	C	A	B	C	A	B
9	A	B	C	A	B	C	A	B
10	A	B	C	A	B	C	A	B
11	A	B	C	A	B	C	A	B
12	A	B	C	A	B	C	A	B
13	A	B	C	A	B	C	A	B
14	A	B	C	A	B	C	A	B
15	A	B	C	A	B	C	A	B
16	A	B	C	A	B	C	A	B
17	A	B	C	A	B	C	A	B
18	A	B	C	A	B	C	A	B
19	A	B	C	A	B	C	A	B
20	A	B	C	A	B	C	A	B
21	A	B	C	A	B	C	A	B
22	A	B	C	A	B	C	A	B
23	A	B	C	A	B	C	A	B
24	A	B	C	A	B	C	A	B
25	A	B	C	A	B	C	A	B
26	A	B	C	A	B	C	A	B
27	A	B	C	A	B	C	A	B
28	A	B	C	A	B	C	A	B
29	A	B	C	A	B	C	A	B
30	A	B	C	A	B	C	A	B
31	A	B	C	A	B	C	A	B
32	A	B	C	A	B	C	A	B
33	A	B	C	A	B	C	A	B
34	A	B	C	A	B	C	A	B
35	A	B	C	A	B	C	A	B
36	A	B	C	A	B	C	A	B
37	A	B	C	A	B	C	A	B

Sıra No	1 NCI SİCİL ÜSTÜ			2 NCI SİCİL ÜSTÜ			3 NCU SİCİL ÜSTÜ	
	1	2	3	1	2	3	1	2
*38	A	B	C	A	B	C	A	B
39	A	B	C	A	B	C	A	B
40	A	B	C	A	B	C	A	B
41	A	B	C	A	B	C	A	B
42	A	B	C	A	B	C	A	B
43	A	B	C	A	B	C	A	B

Sicil in Verildiği Neden	SİCİL ÜSTLERİ			KATILIM SİCİL ÜSTÜ DEĞERLENDİRMESİ
	1	2	3	
1. NORMAL YILLIK	1	1	1	<input type="radio"/> KATILMIYORUM <input type="radio"/> KATILIMCIYIM
2. GÖREVDEN AYRILMA	2	2	2	
3. KANAKAT DEĞİŞİMLİ	3	3	3	
4. T.Ş.K. DEĞ AYIRMA	4	4	4	
5. SIKIŞIK SİCİL BELGESİ	5	5	5	

(Bir sicil dönemi içerisinde geçen fazla sicil üstü ile çalışan personel için doldurulur)

Birden fazla sicil belgesi kullanılmıyabilir.

Bu bölüm sadece normal atılık sicillerle hazırlanabilir.

<p>16. GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ :</p> <p>A. Çok iyidir, gelişmeyi devamlı takip eder, kutununu geçirir.</p> <p>B. İyidir, geliştirmek için genelde gayret gösterir.</p> <p>C. Belirli konularla sınırlıdır, zaman zaman geliştirmeye gayret eder.</p> <p>D. Duyduktan ile yetinir, özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>E. Çok düşüktür, geliştirmek için gayret göstermez.</p>	<p>23. MUHAKEME ETME VE KARAR VERME KABİLİYETİ :</p> <p>A. Her zaman güçlü bir muhakemeye dayalı, zamanında ve isabetli kararlar verir.</p> <p>B. Genellikle muhakemeye dayalı, zamanında kararlar verir.</p> <p>C. Muhakemesi güçlü değildir, ancak kararlılığı düşüktür.</p> <p>D. Muhakemesi yetersizdir, zamanında ve isabetli karar veremez ve/veya kararlılığı düşüktür.</p>	<p>30. AMİR KARAR VERİNCEYE KADAR FIKRİNİ MÜDAFAA ETME BECERİSİ :</p> <p>A. Fikrini amir karar verinceye kadar kararlılıkla müdafaa eder.</p> <p>B. Fikrini uygun ortam bulunduğu takdirde müdafaa eder.</p> <p>C. Fikrini hiç müdafaa etmez.</p> <p>D. Amir karar vermesine rağmen sürekli müdafaa beyan eder.</p>
<p>17. SOSYAL İLİŞKİLEME :</p> <p>A. Sosyal faaliyete katılır, uyum gösterir ve katkıda bulunmak için çaba sarf eder.</p> <p>B. Sosyal faaliyete katılır, ancak uyum göstermekte zorlanır.</p> <p>C. Sosyal faaliyete katılmamak için her yolu dener veya hiç katılmaz. (?)</p>	<p>24. KOORDİNASYON BECERİSİ :</p> <p>A. Görevin her aşamasında, her zaman mükemmeldir.</p> <p>B. İyidir.</p> <p>C. Vessaltır.</p> <p>D. Yoktur.</p>	<p>31. KENDİLİĞİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ :</p> <p>A. Görevi ile ilgili konularda sürekli bir arayış içindedir, Emir beklemeyiz.</p> <p>B. Üzeriyle kendiliğinden iş görme eğilimi içindedir.</p> <p>C. Nadiren kendiliğinden iş görme eğilimi içindedir.</p> <p>D. Kendiliğinden iş görmez.</p>
<p>18. BAŞARMA AZMI :</p> <p>A. Olumlu yönde, sürekli başarıya azmi vardır.</p> <p>B. Başarım azmi motive edildiğinde yüksektir.</p> <p>C. Başarım azmi yoktur.</p> <p>D. Başarım azmi ihtiras düzeyindedir, kendisine ve çevresine zarar verebilir.</p>	<p>25. PLANLAMA YETENEĞİ :</p> <p>A. Planlama ilke ve yöntemlerini her zaman tam ve başarıyla uygular.</p> <p>B. Planlama kabiliyeti vardır, nadiren plansız çalışır.</p> <p>C. Planlamayı zaman zaman ihmal eder.</p> <p>D. Planlama yeteneği yoktur.</p>	<p>32. İNİSİYATİF KULLANMASI :</p> <p>A. Gereken her ortam ve şartta, tereddütsüz inisiyatifini kullanır.</p> <p>B. Genellikle inisiyatifini uygun şekilde kullanır.</p> <p>C. Nadiren inisiyatifini kullanır.</p> <p>D. İnisiyatif kullanmaz.</p>
<p>19. ZAMANA RIYAYET ÖZELLİĞİ :</p> <p>A. Her zaman her konuda zamana riayet eder.</p> <p>B. Genellikle zamana riayet eder.</p> <p>C. Zamana nadiren riayet eder.</p> <p>D. Zamana riayet etmez.</p>	<p>26. TAKİP VE KONTROL BECERİSİ :</p> <p>A. Takip ve kontrol görevin her safhasında etkin ve yeterli olarak kullanır.</p> <p>B. Takip ve kontrol genelde iyi seviyededir.</p> <p>C. Takip ve kontrolde ağırla kaçır, görevin ve hizmetin ifasını zorlaştırır.</p> <p>D. Takip ve kontrol becerisi zayıftır.</p>	<p>33. GİZLİLİĞE VE SİR SAKLAMAYA VERDİĞİ ÖNEM DEREJESİ :</p> <p>A. Her zaman, her ortam ve şartta gizliliğe önem verir, korumadır.</p> <p>B. Genellikle önem verir.</p> <p>C. Gizliliğe önem verir, ancak bazen, mesai ile ilgili bazı konuların ilgili ortamlarda konuşur.</p> <p>D. Kesum değildir. (?)</p>
<p>20. YARATICILIK :</p> <p>A. Her durumda yaratıcıdır. Özevde etkinliği artırmak için yaratıcılığın azami istifade eder.</p> <p>B. Yaratıcılık özelliği yüksek olduğu takdirde ortaya çıkar.</p> <p>C. Sadece zorlandığı durumlarda yaratıcılığını kullanır.</p> <p>D. Mevcut durumlarla yetinir, yenilik getirmeyiz.</p>	<p>27. GÜÇ ŞARTLARINDA GÖREV YAPMA YETENEĞİ :</p> <p>A. Her türlü şartta, her zaman yılmadan görev yapar.</p> <p>B. Güç şartlarında genellikle yılmadan görev yapar.</p> <p>C. Güç şartlarında görev yapmakta zorlanır.</p> <p>D. Güç şartlarında görev yapamaz/ yapamaz. (?)</p>	<p>34. GÖREVEDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU :</p> <p>A. Çok yüksektir.</p> <p>B. Yeterli seviyededir.</p> <p>C. Zaman zaman sorumluluktan kaçır.</p> <p>D. Sorumluluk duygusu yeterince gelişmemiştir. (?)</p>
<p>21. DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK :</p> <p>A. Değişim ve yeniliklere açıktır. İçtenlikle uygular.</p> <p>B. Değişim ve yeniliklere karşı düşüktür. Uygulama için özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>C. Değişim ve yeniliklere karşıdır.</p>	<p>28. KAYNAKLARI (İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, PARA VS.) KULLANMA KABİLİYETİ VE VERİMLİLİĞİ :</p> <p>A. Kaynakları her zaman etkin ve tasarruflu kullanır, verimi yüksektir.</p> <p>B. Kaynak kullanma kabiliyeti ve verimi iyidir.</p> <p>C. Kaynakları kullanmada dikkatsizdir, verimi düşüktür.</p> <p>D. Kaynakları kullanmada müsrif ve verimsizdir. (?)</p>	<p>35. GÖREV BİLGİSİ :</p> <p>A. Görev bilgisi mükemmeldir. Konularına hakimdir.</p> <p>B. Görev bilgisi yeterlidir.</p> <p>C. Geliştirmeye muhtaçtır.</p> <p>D. Görevini etkileyecek dercede bilgi eksikliği vardır. (?)</p>
<p>22. MOTİVE ETME BECERİSİ :</p> <p>A. Personel meseleğe ve göreve dönük olarak sürekli biçimde motive eder.</p> <p>B. Personel motive etmeye gayret gösterir.</p> <p>C. Personel motive etmeye gayret göstermez.</p> <p>D. Personelin göreve ve meseleğe yönelik motivasyonunu azaltacak değerlendirmeye ve uygulamalar yapar.</p>	<p>29. ARAŞTIRICILIK :</p> <p>A. Görevin icrası ve başarı için denklemler araştırma yapar.</p> <p>B. Görevin icrası için araştırma yapar, ancak sınırlıdır.</p> <p>C. Zorlandığı takdirde araştırmaya yönelir.</p> <p>D. Araştırma yapmaz, kendi tecrübeleriyle yetinir.</p>	<p>36. GÖREVE HAKİMİYETİ :</p> <p>A. Bilgi, ilgi ve yeteneğiyle görevine hakimiyet mükemmeldir.</p> <p>B. Görevine hakimiyeti yeterli seviyededir.</p> <p>C. Görevine hakimiyeti zaman zaman zayıf gösterir.</p> <p>D. Görevine hakim değildir. (?)</p>
<p>36. MÜSTAKİL GÖREV YAPMA KABİLİYETİ :</p> <p>A. Müstakil görev yapar.</p> <p>B. Müstakil görev yapamaz.</p>	<p>40. ŞAHSİ ÇIKARLARINA DÜŞKÜNLÜĞÜ :</p> <p>A. Normaldir.</p> <p>B. Takip ve kontrol edilmelidir.</p> <p>C. Şahsi çıkarlarına çok düşkün olup, olumsuz görevden önce tutar. (?)</p>	<p>37. GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU :</p> <p>A. Görev tanımıyla belirtilen vazifeleri çok iyi yapar.</p> <p>B. Görev tanımıyla belirtilen vazifeleri iyi yapar.</p> <p>C. Görev tanımıyla belirtilen vazifeleri vasat bir şekilde yapar.</p> <p>D. Görev tanımıyla belirtilen vazifeleri vasatın altında yapar. (?)</p>

BÖLÜM IX : ÖZEL VE AYIRT EDİCİ HUSUSLAR

<p>38. TEMSİL KABİLİYETİ :</p> <p>A. Temsil kabiliyeti vardır.</p> <p>B. Temsil kabiliyeti yetersiz. (?)</p>	<p>41. FİZİKİ KABİLİYETİ :</p> <p>A. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını karşılar ve karşılar.</p> <p>B. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını karşılayamaz.</p>	<p>42. DÜRÜSTLÜĞÜ VE GÜVENİLİRLİĞİ :</p> <p>A. Tamdır.</p> <p>B. Takip ve kontrol edilmelidir.</p> <p>C. Dürüst ve güvenilir değildir. (?)</p>
<p>39. MÜSTAKİL GÖREV YAPMA KABİLİYETİ :</p> <p>A. Müstakil görev yapar.</p> <p>B. Müstakil görev yapamaz.</p>	<p>43. BİR ÜST GÖREVE HAZIRLIK DURUMU :</p> <p>A. Bir üst göreve hazır, layıkıyla yapar.</p> <p>B. Eğitim gerektirir.</p> <p>C. Bir üst göreve hazır değildir, yapamaz.</p>	

BÖLÜM XIII : SİCİL ÜSTLEHİ KANAATLERİ

(Bu bölüme sicil üstlerinde sicil belgesinde bulunan nitelikler dışında varsa ilave müspet veya menfi kanaatler yazılır. Niteliklerle aynı olan kanaatler değerlendirilmeye alınmaz. Kanaat yazılmadığı takdirde bu bölüme kimlik bilgileri yazılmaz.)

	1 NCI SİCİL ÜSTÜ	2 NCI SİCİL ÜSTÜ	3 NCÜ SİCİL ÜSTÜ
MÜSPET KANAATLER BU SİCİL BELGESİNDE YAZILI BULUNAN NİTELİKLERİN DIŞINDA OLUP, YAZILMASI ZORUNLU GÖRÜLEN İLAVE MÜSPET KANAATLER			
	İMZA	İMZA	İMZA
MENFİ KANAATLER BU SİCİL BELGESİNDE YAZILI BULUNAN NİTELİKLERİN DIŞINDA OLUP, YAZILMASI ZORUNLU GÖRÜLEN İLAVE MENFİ KANAATLER			
	İMZA	İMZA	İMZA
ADI SOYADI SINIF VE RÜTBESİ SİCİL NO. NASHİ GÖREVİ DÜZENLEME TARİHİ

BÖLÜM XIV : KUVVET KOMUTANI VEYA J. GN. K. NİN KANAATI

MÜSPET :

MENFİ :

EK-6 ASTSUBAY SİCİL BELGESİ

ASTSUBAY SİCİL BELGESİ									
BÖLÜM I : PERSONEL KİMLİĞİ									
Atandığı Görev Yeri : (Üçüncü Sicil Üstünü Kapsayacak Şekilde Yazılır.)							Sicil Yılı :		
Adı Soyadı :							<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Son Rütbeye Ait Fotografı YAPIŞTIRINIZ.</div>		
Sınıfı ve Rütbesi :									
Sicil Numarası :									
Nasıbı :									
Emeklilik Sandığı Sicil Numarası :									
Personel Bilgi İşlem Kodu (PBİK) : (J. Gn. K. İşi Personeli İçindir.)									
BÖLÜM II : GÖREVE İLE İLGİLİ KAYITLAR (Atandıktan Görev Yerleri Dışında Çalıştıranlar İçin Geçici Görev Emirleri Eklenir.)									
Sicil Süresi İçerisinde Bulunduğu Görevler					Sicil Süresi İçerisinde Görevinden Ayrı Kaldığı Günler				
Bulunduğu Görev	Süre		Katılma Tarihi	Aynılma Tarihi	Görevinden Ayrılış Sebebi	Süre		Ayrılma Tarihi	Kabılma Tarihi
	Ay	Gün				Ay	Gün		
BÖLÜM III : SICİL SÜRESİ İÇERİSİNDE İŞTİRAK ETTİĞİ KURSLAR VE BAŞARI DERECESESİ									
S.No.	Kursun Adı			Başlama-Bitiş Tarihi			Süre	Başarı Derecesi	
BÖLÜM IV : SICİL SÜRESİ İÇERİSİNDE ALINAN TAKDİR, TALTİF, MÜKAFAT VE CEZALAR									
Takdir, Taltif ve Mükafatlar					Cezalar				
S.No.	Açıklamalar				S.No.	Açıklamalar			
BÖLÜM V : KUVVET KOMUTANLIKLARI VEYA JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI PERSONEL BAŞKANLIKLARINDA YAPILACAK İŞLEM									
Yönetmeliğe uygun olarak düzenlenmiştir. Kademe ilerlemesi yapıyor/yapamaz						Sicil Notu Ortalaması :			
SIC. SB.			KS. A.			Ş. MD.			

BÖLÜM VI : AÇIKLAMALAR

1. Sivil helikopterin optik ekipmanında numaraların 3 ve 4 nolu saygılarına dokunulmamasında **YALNIZCA SIVAN TÜKENMEZ KALIM** kullanılır.
2. Sicil belgesi "ASTSUBAY SICİL YÖNETMELİĞİ" ile "TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ SICİL BELGESİ DÜZENLEME KILAVUZU"na göre doldurulur.
3. Bu belge doldurulurken silinti, kazınma yapılmaz, düzeltilir (Dök-Sil vb.) kullanılmaz.
4. Sekizinci bölümde yer alan nitelikler nota tahvil edilir. Yedi ve dokuzuncu bölümlerdeki nitelikler nota tahvil edilmez.
5. Sicil alan personele ait bilgilerin doldurulması sorumluluğu, birinci sicil üstüne aittir.
6. İkinci Sicil Üstü Değerlendirmesi (Birinci Sicil Üstüne Katılıyor/Katılmıyor) : Bu bölüm ikinci sicil üstü tarafından sadece normal yıllık sicillerin tamamlanmasında doldurulur. İkinci sicil üstü katılmadığı nitelik miktarını rakamla yazar ve kodlar. Görevden ayrıma nedeniyle sicil belgesi düzenlenmesinde bu bölüm kullanılmaz ve ikinci sicil üstü bütün nitelikleri değerlendirir.
7. Henüz Bir Kanaat Edinememim Satırı : Sicil üstü üç aylık birlikte çalışma süresini tamamlanmış ise ve değerlendirme yapıyorsa kendisine ait sütunun altındaki "Henüz Bir Kanaat Edinememim" kısmını işaretler. Nitelikler harif kendisine ait bölümleri doldurur.
8. On üçüncü bölümde sicil üstelerince sicil belgesinde bulunan nitelikler dışında varsa ilave müspet veya menfi kanaatler yazılır. Niteliklerle aynı olan kanaatler değerlendirmeye alınmaz. Kanaat yazılmadığı takdirde bu bölüme kimlik bilgileri yazılmaz.
9. Niteliklerde yarında (*) işareti bulunan katasımları işaretlenmesi halinde belge (Savunma, ceza yazısı, tutanak, mahkeme karar vs.) eklenmesi zorunludur.
10. T.C. Anayasası'nın 1 nci, 2 nci ve 3 ncü Maddeleri :
Madde 1 - Türkiye Devleti bir Cumhuriyettir.
Madde 2 - Türkiye Cumhuriyeti, toplumun huzuru, millî dayanışma ve adalet anlayışı içinde, insan haklarına saygılı, Atatürk Milliyetçiliğine bağlı, başlangıçta belirtilen temel ilkelere dayanan, demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devletidir.
Madde 3 - Türkiye Devleti, ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütündür. Dili Türkçedir. Bayrağı, şekli kanunda belirtilen, beyaz zeminde bulunan, beyaz ay yıldızlı al bayraktır. Milli Marşı "İstiklal Marşı"dır. Başkenti ANKARA'dır.

BÖLÜM VII : TEMEL NİTELİKLER

1. T.C. ANAYASASINDA YER ALAN CUMHURİYETİN TEMEL NİTELİKLERİNE (ANAYASANIN 1 NCI, 2 NCI VE 3 NCÜ MADDELERİNE) BAĞLILIĞI : A. Bağlıdır. B. Bağlıdır şüphelidir.(*) C. Bağlı değildir ve düzeltilmesi mümkün değildir.(*)	2. DİSİPLİN KURALLARINA UYARLIĞI : A. Disiplin kurallarına uyar. B. Disiplini zayıftır, takip edilmelidir.(*) C. Çok zayıftır, düzeltilmesi mümkün değildir.(*)	3. AHLAKİ BAĞLAMLILIĞI : A. Ahlakî sağlamlığı tamdır. B. Takip edilmelidir.(*) C. Ahlakî sağlamlığı yoktur ve düzeltilmesi mümkün değildir.(*)
---	---	--

BÖLÜM VIII : GENEL VE GÖREV İCRA NİTELİKLERİ

4. SOĞUKKANLILIĞI VE KENDİNE GÜVENİ : A. Her ortamda kendine güveni tamdır. Soğukkanlılığını korur. B. Kendine güveni yeterlidir ve soğukkanlılığını korur. C. Kendine güveninin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Zaman zaman soğukkanlılığını kaybeder. D. Bilgiye dayanmayan aşırı bir güven içindedir. E. Kendine güveni yoktur ve soğukkanlılığını sık sık kaybeder.	8. ÖZELEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ : A. Bütün faaliyetlerinde öz eleştirel ve hatalarını düzeltmeyi mükemmel biçimde yapar. B. Öz eleştirel yapma ve hatalarını düzeltme yeteneği iyidir. C. Öz eleştirel yapmaz, başkalarının ikaz ile hatalarını düzeltir. D. Öz eleştirel yapar, ancak hatalarını düzeltmez. E. Öz eleştirel yapmaz, ikazla rağmen hatalarını düzeltmez.	11. HİZMET İÇİ VE DIŞINDAKİ TAVIR VE HAREKETİ (AĞIR BAŞLIĞI, TERBİYESİ, NEZAKETİ, GÖRÜŞ VE PROTOKOL KURALLARINA UYARLIĞI) : A. Örnek seviyededir. B. Genelde iyi seviyededir. C. Eksiklikleri vardır. D. Zayıftır.
5. İÇTENLİĞİ : A. Davranışlarında içtendir, kolaylıkla ilişki kurar. B. Davranışlarında içtendir, ancak ilişki kurmakta zorlanır. C. Davranışlarında içten değildir, ancak kolaylıkla ilişki kurar. D. Davranışlarında içten değildir ve kolaylıkla ilişki kuramaz. E. Samimiyeti şüphelidir.	9. GÖREYDEKİ CESARETİ : A. Gereken her ortam ve şartta cesur ve ataktır, görevin gerektirdiği her türlü riski çekmeden alır. B. Genellikle cesur ve ataktır, görevin gerektirdiği riskleri üzerine alır. C. Zaman zaman cesaretini kaybeder, risk almada tereddüte düşer. D. Aşırı cesareti, görevine ve birliğine zarar verebilir. E. Cesareti zayıftır, risk almaz.	12. AŞLARINA VE/VEYA ÜSTLERİNE DESTEK OLUŞU : A. Aşlarına ve üstlerine her zaman destek olur. B. Aşlarına ve üstlerine genellikle destek olur. C. Sadece üstlerine veya aşlarına destek olur. D. Aşlarına ve üstlerine destek olmak için özel bir çaba sarf etmez. E. Aşlarına ve üstlerine destek olmadığı gibi onları engellemeye çalışır.
6. HUZURLU VE AHENKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ : A. Görevde ve görev dışında her zaman huzurlu bir ortam yaratır. B. Görevde ve görev dışında çoğunlukla huzurlu bir ortam yaratır. C. Görevde ve görev dışında zaman zaman huzurlu bir ortam yaratır. D. Her zaman huzursuzluk yaratır ve ahenkli çalışmak mümkün değildir.(*)	10. DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ RUHU (GRUP ÇALIŞMASI YAPMA KABİLİYETİ) : A. Her ortamda dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir, başkalarını da yönlendirir. B. Genellikle dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir. C. Grup çalışmasını zaman zaman aksatır. D. Ferdîyetçidir, kendisiyle grup çalışması yapmaz.	13. KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI : A. Kendini her yönden geliştirmek için büyük gayret sarf eder. B. Kendini geliştirmek için gayret sarf eder. C. Kendini geliştirmek için özel gayret sarf etmez. D. Kendini geliştirme çabası, şahsi hedefleri ile sınırlıdır.
7. İLETİŞİM BECERİSİ (DİNLEME, YAZLI, SÖZLÜ İFADE VE İKNA YETENEĞİ) : A. İletişim becerisi mükemmeldir. B. İletişimde güçlük çekmez. C. İletişimde güçlükleri vardır. D. İletişim becerisi çok zayıftır.		14. TERTİP VE DÜZENİ : A. Her zaman, her ortam ve şartta tertipli ve düzenlidir. B. Genellikle tertipli ve düzenlidir. C. Zaman zaman zayıf gösterir. D. Görevini aksatacak ölçüde tertipsiz ve düzensizdir.

**ÖZEL
ASTSUBAY SİCİL BELGESİ**

BÖLÜM X : SİCİL ALAN PERSONELE AIT BİLGİLER

SİM. SİM.	SİC. NO. / P/BİR.	TEKL.	SİGİLİ	ADI
0	0	0	0	
1	1	1	1	
2	2	2	2	
3	3	3	3	
4	4	4	4	
5	5	5	5	
6	6	6	6	
7	7	7	7	
8	8	8	8	
9	9	9	9	

SOYKADI : _____

SOYKİTİME : _____

SİCİL NO. : _____

MAĞD : _____

Sicil belgesine ait diğer personele göre derece (1-3) sicil sınıfı (sıfırdan başlıta doldurulur)

Gruba katılmadı Katıldı

Diğer görevlerde

SİCİL ALAN PERSONELİN DÖNEM KATILIS TARİHİ

GÜN	1			2			3		
	AY	YIL		AY	YIL		AY	YIL	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

BÖLÜM XI : SİCİL ÜSTLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

1 NCI SİCİL ÜSTÜ

SİM. SİM.	1	2	3
*1	A B C D	A B C D	A B C D
*2	A B C D	A B C D	A B C D
*3	A B C D	A B C D	A B C D

2 NCI SİCİL ÜSTÜ

SİM. SİM.	1	2	3
*4	A B C D	A B C D	A B C D
*5	A B C D	A B C D	A B C D
*6	A B C D	A B C D	A B C D

3 NCI SİCİL ÜSTÜ

SİM. SİM.	1	2
*7	A B C D	A B C D
*8	A B C D	A B C D
*9	A B C D	A B C D

GENEL VE GÖREV İCRA NİTELİKLERİ

*4	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*5	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*6	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*7	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*8	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*9	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*10	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*11	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*12	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*13	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*14	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*15	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*16	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*17	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*18	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*19	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*20	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*21	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*22	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*23	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*24	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*25	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*26	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*27	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*28	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*29	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*30	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*31	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*32	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*33	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*34	A B C D E	A B C D E	A B C D E

*4	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*5	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*6	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*7	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*8	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*9	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*10	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*11	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*12	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*13	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*14	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*15	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*16	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*17	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*18	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*19	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*20	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*21	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*22	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*23	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*24	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*25	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*26	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*27	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*28	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*29	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*30	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*31	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*32	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*33	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*34	A B C D E	A B C D E	A B C D E

*4	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*5	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*6	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*7	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*8	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*9	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*10	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*11	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*12	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*13	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*14	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*15	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*16	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*17	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*18	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*19	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*20	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*21	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*22	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*23	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*24	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*25	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*26	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*27	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*28	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*29	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*30	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*31	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*32	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*33	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*34	A B C D E	A B C D E	A B C D E

SİCİL BELGESİNE İZİN VERİLMİŞTİR

HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMIŞ HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMAMIŞ HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMAMIŞ

KATILMADIKI NİTELİK SİTİSİ

HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMIŞ HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMAMIŞ HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMAMIŞ

SİCİL BELGESİNE İZİN VERİLMİŞTİR

HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMIŞ HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMAMIŞ HENÜZ BİR KANUNAT KULLANILMAMIŞ

SİCİLİN VERİLECEĞİ MÜDÜR

SİCİL ÜSTLERİ

	1	2	3
1. NORMAL YILLIK	1	1	1
2. DÖNEMDEN KAPALILIK	2	2	2
3. KANUNAT DEĞİŞİMLERİ	3	3	3
4. T.S.B. DÖNEMLERİ	4	4	4
5. KANUNAT SİCİL BELGESİ	5	5	5

2 NCI SİCİL ÜSTÜ DEĞERLENDİRMESİ

1 NCI SİCİL ÜSTÜNE

KATILYORDUM KATILMIYORDUM

(Bir sicil dönemi içerisinde üçten fazla sicil üstü ile çalışan personel için doldurulur)

Sizden fazla sicil belgesi kullanılmamıştır.

Bu bölüm sadece normal yıllık sicillerin tanzimatında doldurulur

<p>15. KILIK VE KIYAFETİNE VERDİĞİ ÖNEM :</p> <p>A. Kılık ve kıyafeti her zaman, mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünüme uygun şekilde temiz ve tertiplidir.</p> <p>B. Kılık ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünüme uygundur.</p> <p>C. Kılık ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata uygun ancak, mesai dışında çağdaş görünüme uygun değildir.</p> <p>D. Mesai içinde ve dışında kılık ve kıyafetine önem vermez.</p>	<p>22. MUHAKEME ETME VE KARAR VERME KABİLİYETİ :</p> <p>A. Her zaman güçlü bir muhakemeye dayalı, zamanında ve isabetli kararlar verir.</p> <p>B. Genellikle güçlü bir muhakemeye dayalı, zamanında kararlar verir.</p> <p>C. Muhakemesi güçlü değildir, ancak kararsızlığa düşmez.</p> <p>D. Muhakemesi yetersizdir, zamanında ve isabetli karar veremez; yönlü kararsızlığa düşer.</p>	<p>28. KENDİLİĞİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ :</p> <p>A. Görevi ile ilgili konularda sürekli bir arayış içindedir. Emir beklemez.</p> <p>B. Genellikle kendiliğinden iş görme eğilimi içindedir.</p> <p>C. Nadiren kendiliğinden iş görme eğilimi içindedir.</p> <p>D. Kendiliğinden iş görmez.</p>
<p>16. GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ :</p> <p>A. Çok iyidir, gelişmeleri devamlı takip eder, kültürünü geliştirir.</p> <p>B. İyidir, geliştirmek için genelde gayret gösterir.</p> <p>C. Belirli konularla sınırlıdır, zaman zaman geliştirmeye gayret eder.</p> <p>D. Dışarıdan ile yetinir, özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>E. Çok düşüktür, geliştirmek için gayret göstermez.</p>	<p>23. PLANLAMA YETENEĞİ :</p> <p>A. Planlama ilke ve yöntemlerini her zaman tam ve başarıyla uygular.</p> <p>B. Planlama kabiliyeti vardır, nadiren plansız çalışır.</p> <p>C. Planlamayı zaman zaman ihmal eder.</p> <p>D. Planlama yeteneği yoktur.</p>	<p>29. İNİSİYATİF KULLANMASI :</p> <p>A. Genelen her ortam ve şartta, tereddütsüz inisiyatifli kullanır.</p> <p>B. Genellikle inisiyatifini uygun şekilde kullanır.</p> <p>C. Nadiren inisiyatifini kullanır.</p> <p>D. İnisiyatif kullanmaz.</p>
<p>17. SOSYAL İLİŞKİLERİ :</p> <p>A. Sosyal faaliyete katılır, uyum gösterir ve katkıda bulunmak için çaba sarf eder.</p> <p>B. Sosyal faaliyete katılır, ancak uyum göstermekte zorlanır.</p> <p>C. Sosyal faaliyete katılmamak için her yolu dener veya hiç katılmaz. (?)</p>	<p>24. TAKİP VE KONTROL BECERİSİ :</p> <p>A. Takip ve kontrolü görevin her safhasında etkin ve yeterli olarak kullanır.</p> <p>B. Takip ve kontrolü genelde iyi seviyededir.</p> <p>C. Takip ve kontrolde ahenje kaçır, görevin ve hizmetin ilasını zorlaştırır.</p> <p>D. Takip ve kontrol becerisi zayıftır.</p>	<p>30. GİZLİLİĞE VE SIR SAKLAMAYA VERDİĞİ ÖNEM DERESESİ :</p> <p>A. Her zaman, her ortam ve şartta gizliliğe önem verir, tutumdur.</p> <p>B. Genellikle önem verir.</p> <p>C. Gizliliğe önem verir, ancak bazen, mesai ile ilgili bazı konuları işsiz ortamlarda konuşur.</p> <p>D. Ketum değildir. (?)</p>
<p>18. BAŞARIMA AZMİ :</p> <p>A. Olumlu yönde, sürekli başarıma azmi vardır.</p> <p>B. Başarıma azmi motive edildiğinde yükselir.</p> <p>C. Başarıma azmi yoktur.</p> <p>D. Başarıma azmi ihlas düzeyindedir, kendisine ve çevresine zarar verebilir.</p>	<p>25. GÜÇ ŞARTLARINDA GÖREY YAPMA YETENEĞİ :</p> <p>A. Her türlü şartta, her zaman yılmadan görev yapar.</p> <p>B. Güç şartlarında genellikle yılmadan görev yapar.</p> <p>C. Güç şartlarında görev yapmaktan zorlanır.</p> <p>D. Güç şartlarında görev yapmaz/ yapamaz. (?)</p>	<p>31, 32, 33, 34 NCÜ NİTELİKLER "KİŞİYE ÖZEL" OLARAK TEBLİĞ EDİLECEKTİR.</p> <p>31. GÖREYDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU :</p> <p>A. Çok yüksektir.</p> <p>B. Yeterli seviyededir.</p> <p>C. Zaman zaman sorumluluktan kaçır.</p> <p>D. Sorumluluk duygusu yeterince gelişmemiştir. (?)</p>
<p>19. ZAMANA RİAYET ÖZELLİĞİ :</p> <p>A. Her zaman her konuda zamana riayet eder.</p> <p>B. Genellikle zamana riayet eder.</p> <p>C. Zamana nadiren riayet eder.</p> <p>D. Zamana riayet etmez.</p>	<p>26. KAYNAKLARI (İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, PARA VS.) KULLANMA KABİLİYETİ VE VERİMLİLİĞİ :</p> <p>A. Kaynakları her zaman etkin ve tasarruflu kullanır, verimi yüksektir.</p> <p>B. Kaynak kullanma kabiliyeti ve verimi iyidir.</p> <p>C. Kaynakları kullanmada eksiktir, verimi düşüktür.</p> <p>D. Kaynakları kullanmada idareli ve verimlidir. (?)</p>	<p>32. GÖREY BİLGİSİ :</p> <p>A. Görev bilgisi mükemmeldir. Konularına hakimdir.</p> <p>B. Görev bilgisi yeterlidir.</p> <p>C. Geliştirmeye muhtaçtır.</p> <p>D. Görevini etkinleştirecek derincede bilgi eksikliği vardır. (?)</p>
<p>20. DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK :</p> <p>A. Değişim ve yeniliklere açıktır. Değişim ve yenilikleri içtenlikle uygular.</p> <p>B. Değişim ve yeniliklere karşı değişim ancak uygulamaya için özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>C. Değişim ve yeniliklere karşıdır.</p>	<p>27. ARAŞTIRICILIĞI :</p> <p>A. Görevin icrası ve başarı için derinlemesine ve tam araştırma yapar.</p> <p>B. Görevin icrası için araştırma yapar, ancak ayrıntıya girmez.</p> <p>C. Zorlandığı takdirde araştırmaya yönelir.</p> <p>D. Araştırma yapmaz, kendi tecrübeleriyle yetinir.</p>	<p>33. GÖREYİNE HAKİMİYETİ :</p> <p>A. Bilgi, ilgi ve yeteneğiyle görevine hakimiyeti mükemmeldir.</p> <p>B. Görevine hakimiyeti yeterli seviyededir.</p> <p>C. Görevine hakimiyette zaman zaman zayıflık gösterir.</p> <p>D. Görevine hakim değildir. (?)</p>
<p>21. MOTİVE ETME BECERİSİ :</p> <p>A. Personeli mesleğe ve görevi dönük olarak sürekli biçimde motive eder.</p> <p>B. Personeli motive etmeye gayret gösterir.</p> <p>C. Personeli motive etmeye gayret göstermez.</p> <p>D. Personelin görevi ve mesleğe yönelik motivasyonunu azaltacak değerlendirme ve uygulamalar yapar.</p>	<p>28. DÜRÜSTLÜĞÜ VE GÜVENİLİRLİĞİ :</p> <p>A. Dürüsttür.</p> <p>B. Takip ve kontrol edilmelidir.</p> <p>C. Şahsi çıkarlarına çok düşkün olup, görevden önce tutar. (?)</p>	<p>34. GÖREYİNİ YERİNE GETİRME DURUMU :</p> <p>A. Görev tanımıyla belirlenen vazifeleri çok iyi yapar.</p> <p>B. Görev tanımıyla belirlenen vazifeleri iyi yapar.</p> <p>C. Görev tanımıyla belirlenen vazifeleri çok iyi bir şekilde yapar.</p> <p>D. Görev tanımıyla belirlenen vazifeleri zaman zaman yapar. (?)</p>

BÖLÜM IX : ÖZEL VE AYIRT EDİCİ HUSUSLAR

<p>35. TEMSİL KABİLİYETİ :</p> <p>A. Temsil kabiliyeti vardır.</p> <p>B. Temsil kabiliyeti yoktur. (?)</p>	<p>37. ŞAHSİ ÇIKARLARINA DÜŞKÜNLÜĞÜ :</p> <p>A. Normaldir.</p> <p>B. Takip ve kontrol edilmelidir.</p> <p>C. Şahsi çıkarlarına çok düşkün olup, görevden önce tutar. (?)</p>	<p>39. DÜRÜSTLÜĞÜ VE GÜVENİLİRLİĞİ :</p> <p>A. Tamdır.</p> <p>B. Takip ve kontrol edilmelidir.</p> <p>C. Dürüst ve güvenilir değildir. (?)</p>
<p>36. MÜSTAKİL GÖREY YAPMA KABİLİYETİ :</p> <p>A. Müstakil görev yapar.</p> <p>B. Müstakil görev yapamaz.</p>	<p>38. FİZİKİ KABİLİYETİ :</p> <p>A. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını korur ve karşılar.</p> <p>B. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını karşılamaz.</p>	<p>40. SİCİL ÜSTÜ OLABİLME DURUMU :</p> <p>A. Sicil üstü olabilir.</p> <p>B. Sicil üstü olamaz.</p>

KAYNAKÇA

AĞCA, V., E. TUNCER (2006). *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:8 s.175-176.

AKAL, Z. (2005). *Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Ankara.

AKTAN, C.C. (b.t.) *Performans Yönetimi*, <http://www.sobiadacamy.net/sobem/ekamuyonetim/kamuda-strateji/aktan-ppt/aktan-perfyonetim.pdf> (03.05.2013).

ALDEMİR, C.,A.ATAOL, G. BUDAK (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi (5.Baskı), İzmir.

ALDEMİR, C., A. ATAOL, G. BUDAK (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

ALPTEKİN, E. (2008). *Performans Değerlendirme Sistemleri ve Kara Kuvvetlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beyken Üniversitesi, İstanbul.

ARGON, T., A. EREN (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ARMSTRONG, M. (1991). *A Hand Book of Personnel Management Practice*, 4th. Ed., Kogan Page, London.

ATAAY, İ. (1985). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

ATAAY, İ.D. (1990) *İşdeğerlendirme ve Başarı Yöntemleri*, İşletme Fakültesi Yayını,Cilt:1, İstanbul.

BAKAN, İ.H., H.KELLEROĞLU (2003). *Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, s.103-127.

BARUTÇUGİL, İ.(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BARON, J.N., D.M. KREPS (1999). *Stratejik Human Resources-Frameworks for General Managers*, Jhon Wiley&Sons, Inc, New York.

BAŞTÜRK, C. (2003). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı: 28, http://makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2254 (13.04.2013).

BATTAL, T. (1996). *Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri için Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

BAYRAM, L. (2006). *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, Sayı:62, s.47-65.

BEACH, D.S. (1980). *Personnel The Manegemet Of People At Work*, Macmillian Publishing Co.Inc. Nev York.

BENLİGİRAY, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

BETTENHAUSEN, K.L., D.B. FEDOR (1997). *Peer and Upward Appraisals: A Comparison of Their Benefits and Problems*, Group and Organization Management, Vol:22,No:2

BİNGÖL, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul.

BİNGÖL, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

BULUT, Z.A. (2004). *İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler*, Mevzuat Dergisi, Sayı:79, <http://mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (23.04.2013).

CAN, H., A. AKGÜN, Ş.KAVUNCUBAŞI (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (2.Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAMPBELL, D.J., C. LEE (1988). *Self-appraisal in Performance Evaluation: Development Versus Evaluation*, Academy of Management Review, Vol:13, Sayı:2

CATT, S.E., D.S. MILLER (1991). *Supervision: Working With People*, Richard d. Irwin Inc., New York.

CANMAN, A.D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdarisi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

CHRUDEN, H.J., A.W. SHERMAN (1972). *Personel Management*, 4.Ed.South-Wetern Publishing Co.,New York.

COKINS, G.(2005). DMReview. Aktaran: TURAL, M. (2007) *Örgütlerde Performans Değerlendirme Yöntemi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi SBE Doktora Tezi, Adana.

ÇALIK, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

DEADRIK, D.L., G.D. GARNNER (1999). *Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles*, Journal of Quality Management, Cilt:4 Sayı:2.

DRUMMOND, K.E.(1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*, Von Nostrand Reinhold, International Thomson Publishing, Newyork.

DREXLER, J.A., T.A. BEEHR, T.A. STETZ (2001). *Peer Appraisals: Different of Individual Performance On Group Task*, Human Resource Management, Vol:40, Sayı:4

DOLGUN, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Ankara.

DÖVERKAYA, C.(2002). *Enformasyon Çağında Performans Yönetimi ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi*, Başkent Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez., Ankara.

ERDİL, O. (1998). *İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar v Sanayi Organizasyonlarında bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya.

ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:248, İstanbul.

FERECOV, R. (b.t.). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri*, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/8/133.pdf>. (13.05.2013).

FINDIKÇI, İ.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım (5.Basım), İstanbul.

FLIPPO, E.B. (1976). *Principles of Personnel Management*, 4.Ed. McGraw-Hill Book Company, New York.

GAVCAR, E., Z.A.BULUT, K. ENGİN (2006). *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)*, Yönetim ve Ekonomi, Sayı:13, s.31-45.

GHAKAYINI, A.M., J.S. NOBLE (1996). *The Changing Basis of Performance Measurement*, International Journal of Operations and Production Management, Cilt:16, Sayı:8.

GREGURAS, G.J.(2003). *Manager Attention To Multisource Feedback*, Journal of Management Development, Vol:22 N0:4

GÜRÜZ, D., G.Ö. YAYLACI (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayınları (3.Baskı), İstanbul.

HANSEN, D. (2003). *Performans Appraisal Tips Helppage*. <http://iso9k1.home.att.net/pa/performance appraisal.html> (19.04.2013)

HEDGE, J.W D.BRACKEN, W.CAROL, TIMMRECK, A.CHURC (2001). *History and Development of Multisource Feedback as a MEthedology*, *The Handbook of Multisource Feedback*, Jossey-Bass, San Francisco.

HELVACI, M. (2002). *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı:35, s.155-169.

HÜNDÜR, B. (2006). *Performans Değerlendirme Yöntemleri*, İkademe, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/127-performans-degerlendirme-yontemleri.html>. (15.05.2013).

HOLBROOK, R.L.(2002). *Contact Points and Flash Points:Conceptualizing The Use Of Justice Mechanism In The Performance Appraisal Interview*, Human Resource Management Review, Cilt:12 Sayı:1.

<http://www.insankaynaklari.com>

IVANCEVICH, J.M., J.H DONNELLY, J.L. GIBSON.(1993). *Managing for Performance*, USA: Business Publications Inc.

İBİCİOĞLU, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)*, Fakülte Kitabevi, Isparta.

İPLİK, F.N.(2004). *Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

KARASAR, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara.

KAYAALP, A. (2008) *Personelin Her Alandaki Performansını Ölçerek Bireyin Kurum İçeri Değerini Belirleyecek Çok Kaynaklı ve Çok Boyutlu Yeni Bir Sicil Sisteminin Geliştirilmesi*, Yayınlanmamış H.A. Bitirme Tezi, İstanbul.

KAYNAK, R. M.BÜLBÜL (2008). *360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları*, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.G. Dergisi, Cilt:13, Sayı:1,s.269-292.

KAYNAK, T., Z.ADA, İ.ATAY, C. UYARGİL, Ö.SADULLAH, A.ACAR, O.ÖZÇELİK, G.DÜNDAR, R. ULUHAN (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul.

LUDEMAN, K. (2000). *How To Conduct Self Directed 360*, Training And Development. Cilt:54 Sayı:7

MAIORCA, J. (1997). *How to Construct Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) for Employee Evaluations*, supervision, 58.

McCARTY, A.M., T.N. GARAVAN (2001). *360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement And Employee Career Development*, Journal of European Industrial Training, Vol:25, No:1

MILLER, J.S. (2001). *Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study*, Human Resource Management, Cilt:40, No:4,s.321-332.

MILLIMAN, J., vd. (2002). *An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America And The Pacific Rim*, Human Resource Management, Sayı:41, s.87-102.

MILLIMAN, J.F., A.R. ZAWACKI, C.NORMAN, L.POWELL, J. KIRKSEY (1994). *Companies Evaluate Employees From All Perspectives*, Personnel Journal, Cilt: 73, Sayı:73, s.99-103.

OBBERG, W. (1972). *Make Performance Appraisal Relevant*, Harvard Business Review, Cilt:50, Sayı:1 S:61-68.

ÖZDEMİR, E. (2002). *Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi*, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:4.

ÖZGEN, H., A.ÖZTÜRK, A. YALÇIN (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

ÖZGEN, H., A. ÖZTÜRK, A. YALÇIN (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

ÖZGEN, H. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

PAKDİL, F. (2001). *Performans Değerleme*, Kalder Forum Dergisi, Sayı 1-2: 23-28.

PALMER, M.J.(1993). *Performans Değerlendirmeleri* (Çeviren:Doğan Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.

PALMER, M.J., K.T. WINTERS (1993), *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z., T. TOKOL (2001) *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SARI, A. (2007). *Performans Denetimi (Tanımı, Amacı, Tarihsel Gelişimi, Kavramları, Kriterleri ve Metodolojisi)*, <http://performansdenetimi.com/Performans%20Denetimi.pdf>. (12.04.2013)

Sayıştay Başkanlığı (2002), *Performans Denetimi Kavramlar, İlkeler Metodoloji ve Uygulamalar*, <http://sayistay.gov.tr/tc/percdenmetodoli.pdf> (24.05.2013).

SEYİDOĞLU, A.O. (2006). *360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önersi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

SING, H.(2001). *A Complete Appraisal System*, <http://www.adtimes.nstp.com.my/jobstory>. (21.04.2013).

SÜNGÜ, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi SBE.

SMITH, P.C., L.M. KENDALL (1963). *Retranslation Of Expectations: An Approach to The Construction Of Unambiguous Anchors For Rating Scales*, *Journal of Applied Psychology*. Aktaran:

TURAL, M. (2007) *Örgütlerde Performans Değerlendirme Yöntemi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi SBE Doktora Tezi, ADANA

ŞENOL, G.(2003). *İş Değerlendirmesinden Performans Değerlemesine Geçiş. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1, <http://isgucdergi.org> (10.04.2013).

TAHİROĞLU, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları (3.Baskı), İstanbul.

TARLIĞ, Y.T. (2006). *Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.

TEKELİ, B. (2003). *Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

TSK Subay Sicil Yönetmeliği,

TSK Astsubay Sicil Yönetmeliği.

TINAZ, P. (1999). *Performans Değerleme Sistemlerini Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:5, s.389-406.

TİMUR, H. (1983). *Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği*, TODAİE Dergisi, C.16,Sayı:3.

Türk Silahlı Kuvvetleri, *Performans Yönetim Sistemi Dergileri*, Sayı:1-8.

UYARGİL, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.

VAUGHAN, S. (2003). *Performance Self as Principal Evaluator*, Human Resource Development International, Cilt:5, Sayı:2.

WAITE, M.L., S.STITES-DOE (2000). *Removing Performance Appraisal and Merit Pay In The Name of Quality An Empirical Study of Employees Reactions*, Journal of Quality Management, Cilt:5 Sayı:2.

WERTHER, B.W., K. DAVIS (1995). *Human Resource and Personnel Management*, McGraw-Hill International Editions, New York.

WIESE, D.S., R.M. BUCKLEY (1998). *The Eveloution of the Performance Appraisal Process*, Journal of Management History, Vol:4 No:3.

WOODS, R.H., M. SCIARINI, D. BREITER (1998). *Performance Appraisals in Hotels*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

YILDIZ, O., M. DAĞDEVİREN, T. ÇETİNYOKUŞ (2008) *İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması*, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Sayı:23 s.239-248.

YÜKSEL, Ö. (2000). *İnsan Kaynaklarında Yönetim*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara.