T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AHMET TURAB SUNGUR

İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

MART 2016

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

Gazi

1926

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet Turab SUNGUR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MART 2016

Ahmet Turab SUNGUR tarafından hazırlanan "Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç.Dr. Yasin BOYLU
Turizm İşletmeciliği, Gazi Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Başkan : Prof.Dr. Hikmet KAVRUK
Kamu Yönetimi, Gazi Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye : Doç.Dr. Feride Bahar KURTULMUŞOĞLU
İşletme, Başkent Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 02/03/2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Suna BAŞAK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ahmet Turab SUNGUR

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Ahmet Turab SUNGUR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mart 2016

ÖZET

Bir örgütün başarısı, büyük ölçüde bünyesindeki personelin performansına bağlıdır. Bu kapsamda, personel performansının ölçülmesinde, performans düzeyinin belirlenmesi ve geliştirilmesinde, hangi eğitimlere gereksinim duyulduğunun, kimin ya da hangi bölümün daha başarılı olduğunun tespit edilmesinde, örgütün gelecekteki yönetim kademesinin oluşturulmasında ve böylece başarının artırılmasında performans değerlendirme kilit konumdadır. Performans değerlendirme Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) "Sicil sistemi" olarak adlandırılmaktadır. Sicil, personelin rütbe terfisi, rütbe kıdemliliği/kademeliliği, kademe ilerlemesi, atamalar ile kurs ve görevlendirmelerde personel seçimi gibi bir çok konuda sicil etkili olmaktadır.Bu çalışmada, performans değerlendirme üzerine bir alan araştırması yapılmış, Jandarma Genel Komutanlığınca (J.Gn.K.lığı) kullanılmakta olan performans değerlendirme yönteminin tanıtılması ile performans değerlendirme sisteminin ana unsuru olan değerlendiricilerin eğilim ve hataları incelenmiştir. Bu kapsamda, J.Gn.K.lığında görevli, sicil verme yetkisi olan veya ileride yetkisi olacak subay ve astsubaylara bir anket uygulanarak, farklı özelliklere sahip dört profil için değerlendirme yapmaları istenmiştir. Yapılan değerlendirmelerden elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda, performans değerlendirmesinde yapılan hataların çeşitli kişisel özellikler açısından farklı değerlendirme eğilimlerine neden olup olmadığı araştırılmış ve konuyla ilgili bazı değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu	:	2.062
Anahtar Kelimeler	:	Performans değerlendirme, Jandarma Genel Komutanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri, Performans değerlendirme hataları.
Sayfa Adedi	:	125
Tez Danışmanı	:	Doç.Dr. Yasin BOYLU

PERFORMANS APPRAISAL IN ORGANIZATIONS: A RESEARCH ABOUT TURKISH GENDERMARIE'S PERFORMANS APPRAISAL SYSTEM

(M.S. Thesis)

Ahmet Turab SUNGUR

GAZİ UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

March 2016

ABSTRACT

The success of an organization depends largely on employee performance. In this context, performance evaluation is the key for the measurement of employee performance, determining the performance level and development, to identify which training requirements that is needed and who or which section is more successful, designatining managerial staff of the future and thus to increase the success. In Turkish Armed Forces, performance evaluation is called "employment record system". Employment record system point is very affective for promotion, seniority of rank, stage progression of salary, personnel selection for training, recruitment and appointment. In this study, a field research is made about performance evaluation and an intensive examination is made over the performance evaluation methods of Turkish Gendarmerie to understand the inclination and error of the eveluators who is the the main element of the performance evaluation system. In this context, the officers and non-commissioned officers serving under the command of Turkish Gendarmerie, who is authorized or will be authorized to evaluate in the future, is asked to fill a survey and evaluate four different personnel profile. Examinations are made according to the results obtained from the evaluations and surveys. As a result of analyzing the data obtained from the evaluations and surveys, a research is conducted about whether the performans appraisal erros are dependent to some certain criteria and appraisals are dependent to personal characteristics or not and some assessments have been made on the issue.

Science Code	:	2.062
Key words	:	Performance appraisal, General Command of Gendarmerie, Turkish Armed Forces, Performance evaluation errors.
Page Number	:	125
Supervisor	:	Ass.Prof. Yasin BOYLU

TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasında destek olan ve hatalarıma rağmen devamlı motive ederek yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç.Dr.Yasin BOYLU'ya bana ayırdığı değerli zamanı, sağladığı destek ve ilham veren kişiliği için minnettarım.

Tez konusunun belirlenmesinde, tezin dördüncü bölümünde bilgi ve emeği ile büyük katkıları olan J.Gn.K.lığı Kıdem ve Sicil Şube Müdürlüğünün tüm personeline ve özellikle anket verilerinin bilgisayara girilmesinde yardımcı olan sayın komutanım Yahya YANGUN, değerli dostum Vasfi DİNÇER ve ailelerine, aynı zamanda, tez metninin bazı bölümlerinde çalışmalarından faydalandığım, yeni sicil sisteminin geliştirilmesinde görev alan tüm personele ve araştırmayı kurum içinde yapmama müsaade eden sıralı komutanlarıma da teşekkür ederim.

Son olarak; tezin hazırlanmasında ve hayatımın tüm aşamasında gösterdikleri sabır ve verdikleri her türlü destek için eşime ve anneme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER **Sayfa**

ÖZET i
ABSTRACT ii
TEŞEKKÜR..... iii
İÇİNDEKİLER iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ..... ix
RESİMLERİN LİSTESİ xi
SİMGELER VE KISALTMALAR..... xii
GİRİŞ 1

1.BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. TEMEL KAVRAMLAR 3
1.1.1. Örgüt 3
1.1.2. Performans 4
1.1.3. Performans Değerlendirme 5
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI 7
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi 7
1.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları 9
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞLEVLERİ..... 10
1.3.1. İş Uyumunu İyileştirmek İçin Değerlendirme 10
1.3.2. Örgütsel Değerler ve Amaçların İletişimi..... 11
1.3.3. Kendini İyileştirme İçin Bilgilendirme..... 11
1.3.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme..... 11
1.3.5. Performansa Dayalı Ödüllendirme 12
1.3.6. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarının Geçerliliği..... 12
1.3.7. Örgütte Kalması ve Çıkarılması Gerekenler Hakkında Karar Verme 12
1.3.8. Yasal Savunma..... 12
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI 13
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması..... 14
1.4.2. Tedarik ve Seçim 14
1.4.3. Eğitim ve Geliştirme..... 14

1.4.4. Kariyer Planlaması ve Geliştirme 15
1.4.5. Ücret ve Maaş Programları 15
1.4.6. Örgüt İçi Çalışan İlişkileri 15
1.4.7. Çalışan Potansiyelini Değerlendirme 16
1.4.8. Stratejik Planlama 16

2.BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ 17
2.1.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Tespiti 20
2.1.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi 22
2.1.3. Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi 23
2.1.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi 24
2.1.4.1. Çalışanın bağlı olduğu en yakın üst veya amir 24
2.1.4.2. İş arkadaşları ve astlar tarafından değerlendirme yapılması 24
2.1.4.3. İşgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri 25
2.1.4.4. Bir komite veya grup tarafından değerlendirme 26
2.1.4.5. Müşteri değerlendirmesi 26
2.1.4.6. Bilgisayarlı değerlendirme 26
2.1.5. Değerlendiricilerin Eğitimi 27
2.1.6. Performans Değerlendirme Görüşmesi - Geri Bildirim 28
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 31
2.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar 32
2.2.1.1. Sıralama yöntemi 32
2.2.1.2. İkili karşılaştırma yöntemi 33
2.2.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi 34
2.2.1.4. Değerleme merkezi yöntemi 35
2.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar 35
2.2.2.1. Grafik skalaları 35
2.2.2.2. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri 37
2.2.2.2.1. Davranışsal beklenti skalaları 37
2.2.2.2.2. Davranışsal gözlem skalaları 39

2.2.2.3. Kritik olay yöntemi 40
2.2.2.4. Puanlama yöntemi 41
2.2.2.5. Zorunlu seçim yöntemi 42
2.2.2.6. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi 42
2.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar 42
2.2.3.1. Direkt indeks yönetimi 43
2.2.3.2. Standartlar yönetimi 44
2.2.3.3. Amaçlara göre yönetim 44
2.2.3.4. Kontrol listesi yöntemi 45
2.2.3.5. 360 derece performans değerlendirme sistemi 45
2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması 47

3.BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARININ NEDENLERİ 49
3.1.1. Değerlendirenlerden Kaynaklanan Hatalar 49
3.1.2. Değerlendirilenlerden Kaynaklanan Hatalar 50
3.1.3. Değerlendirme Sisteminden Kaynaklanan Hatalar 51
3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARININ ÇEŞİTLERİ 52
3.2.1. Teknik Hatalar 52
3.2.2. Hale Etkisi 52
3.2.3. Horn Etkisi 53
3.2.4. Yakın Zaman Etkisi 53
3.2.5. Tam Nesnel Olamama 53
3.2.6. Belirli Derecelere Yönelme Hatası 54
3.2.7. Kontrast ve Asimilasyon Hatası 55
3.2.8. Pozisyondan Etkilenme 55
3.2.9. Tek Yönlü Ölçüm Hatası 56
3.2.10. Farklı Kültürler 56
3.2.11. Atıf Hatası 57
3.2.12. Örtülü Stres Teorisi 57
3.2.13. İzlenim Yönetimi 58

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALARA KARŞI ALINABİLECEK TEDBİRLER 58

4.BÖLÜM

JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. 2015 YILINDAN ÖNCE YAPILAN ARAŞTIRMALAR 61
4.2. YENİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME (SİCİL) YÖNTEMİ 65
4.2.1. Yasal Dayanak 66
4.2.2. Sicil Sisteminin Değiştirilme Nedenleri 71
4.2.2.1. 1999-2014 yılları arasında kullanılan sicil belgesi 72
4.2.2.2. 1999-2014 yılları arasında belgesi düzenlenmesi ve değerlendirme 74
4.3. YENİ SİCİL SİSTEMİNDE BELGENİN DÜZENLENMESİ VE DEĞERLENDİRME 79
4.4. ARAŞTIRMANIN AMACI 83
4.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 84
4.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI 84
4.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 85
4.8. VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE TEKNİKLERİ 85
4.9. ARAŞTIRMAYA KATILANLAR İLE İLGİLİ BAZI TANITICI BİLGİLER 86
4.10. BULGULAR VE YORUM 88
4.10.1. Profillere İlişkin Bulgular 88
4.10.2. Değerlendiricilerin Kişisel Özellikleri ile İlgili Bulgular 91

5.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER 103
KAYNAKLAR 110
EKLER 113
EK-1. Birinci profil 114
EK-2. İkinci profil 115
EK-3. Üçüncü profil 116

EK-4. Dördüncü profil 117
EK-5. Araştırmada kullanılan anket formu ve uygulama örneği 118
EK-6. Teğmen-albay sicil belgesi 120

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge **Sayfa**

Çizelge 2.1. Performans değerlendirme süreci 18

Çizelge 2.2. Performans değerlendirmesi görüşme formu..... 30

Çizelge 2.3. Sıralama yöntemine göre değerlendirme örneği..... 32

Çizelge 2.4. İkili karşılaştırma örneği..... 33

Çizelge 2.5. Grafik skalaları için nitelik ve niteliğe ait derece örneği..... 37

Çizelge 2.6. Davranışsal beklenti skalası..... 38

Çizelge 2.7. Davranışsal gözlem skalası..... 39

Çizelge 2.8. Kritik Olay yöntemi örneği..... 40

Çizelge 2.9. Puanlama yöntemi örneği 41

Çizelge 2.10. Performans değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması..... 48

Çizelge 4.1. Sicil belgesinde yer alan bölümlerin açıklamaları 73

Çizelge 4.2. Araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı bilgiler..... 87

Çizelge 4.3. Profil-1'e ait değerlendirme sonuçları 88

Çizelge 4.4. Profil-2'ye ait değerlendirme sonuçları..... 89

Çizelge 4.5. Profil-3'e ait değerlendirme sonuçları 90

Çizelge 4.6. Profil-4'e ait değerlendirme sonuçları 90

Çizelge 4.7. Subay ve astsubayların verdiği sicil notlarına ilişkin test sonuçları 92

Çizelge 4.8. Subay ve astsubayların verdiği genel kategori puanlarına ilişkin test sonuçları..... 92

Çizelge 4.9. Subay ve astsubayların verdiği kategorisindeki emsallerinin üstünde puanlarına ilişkin test sonuçları..... 93

Çizelge 4.10. Subay ve astsubayların verdiği kategorisindeki emsallerinin altında puanlarına ilişkin test sonuçları 94

Çizelge **Sayfa**

Çizelge 4.11. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri sicil notlarına ilişkin test sonuçları 94

Çizelge 4.12. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri genel kategori puanlarına ilişkin test sonuçları 95

Çizelge 4.13. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri kategorisindeki emsallerinin üstünde puanlarına ilişkin test sonuçları..... 96

Çizelge 4.14. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri kategorisindeki emsallerinin altında puanlarına ilişkin test sonuçları 97

Çizelge 4.15. Sınıflara göre yapılan test sonuçları..... 98

Çizelge 4.16. Yaşa göre yapılan test sonuçları 99

Çizelge 4.17. Eğitim düzeyine göre yapılan test sonuçları 100

Çizelge 4.18. Birinci profil ile dördüncü profile ilişkin yapılan performans değerlendirmelerine ilişkin test sonuçları 101

RESİMLERİN LİSTESİ

Resim **Sayfa**

Resim 4.1. Kıstas ve alt kıstas örneği 77

Resim 4.2. Tebliğ edilen (geri bildirim yapılan) nitelikler 77

Resim 4.3. İkinci sicil üstü değerlendirme hanesi 78

Resim 4.4. Genel değerlendirme kategorisi (Sicil belgesi) 80

Resim 4.5. Genel değerlendirme kategorisini belirleme..... 81

Resim 4.6. Değerlendirme not aralıları 82

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
FYDT	Fiziki Yeterlilik ve Değerlendirme Testi
J.Gn.K.lığı	Jandarma Genel Komutanlığı
PD	Performans Değerlendirme
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri

GİRİŞ

Performans değerlendirme, örgütsel ve bireysel anlamda büyük öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının planlanması, tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması ve geliştirme gibi farklı alanlarda kullanılmakta, iş uyumunu geliştirmek, örgütsel değerler ve amaçların iletişimini sağlamak, diğer insan kaynakları uygulamalarının geçerliliğini sağlamak gibi farklı işlevleri bulunmaktadır.

Performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemleme, ölçme ve geliştirme sürecidir. Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre bir çok yönden sistemli olarak ölçülmesini ve onların gelecekteki gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlar.

Günümüz rekabet koşullarında bir örgütü diğerlerinden farklı ve üstün kılan en önemli etmen insandır. Örgütün başarısı, büyük ölçüde çalışanların performansına bağlıdır. Performans değerlendirme ile örgüt için daha faydalı olabilecek veya faydalı olmayan çalışanlar belirlenir ve bu değerlendirmeden elde edilen verilerle örgüt için çok kritik olabilecek kararlar alınır. Bu nedenle, doğru yöntemle ve minimum hata ile değerlendirme yapılması olağanüstü öneme sahiptir.

J.Gn.K.lığınca, 1999-2014 yılları arasında, en popüler performans değerlendirme yöntemlerinden olan grafik skalaları kullanılmış ancak; bu yöntemin gerek sistem gerekse değerlendiricilerden kaynaklanan nedenlerle amacından uzaklaşması ve işlevselliğini yitirmesi nedeniyle karşılaştırma yöntemlerini esas alan yeni bir sistemin uygulanmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmada, kullanılmaya başlanan yeni performans değerlendirme sisteminin, kendisinden beklenen faydaları ne kadar sağlayabildiğinin, teoride yer alan hususların nasıl uygulandığının, grafik skalalarını esas alan bir sistemden karşılaştırmalı yöntemleri esas alan bir sisteme geçisin, performans değerlendirme hatalarını önlemede nasıl bir etkisi

olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Böylece kurumun, kurumda çalışan personelin ve performans değerlendirme sisteminin verimliliğinin artırılabileceği değerlendirilmektedir.

Tez 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütlerde performans değerlendirmeye ilişkin temel kavramlar, performans değerlendirmenin önemi, işlevleri ve kullanım alanları, ikinci bölümde performans değerlendirme süreci ve yöntemleri, üçüncü bölümde performans değerlendirmede yapılan hatalar, dördüncü bölümde J.Gn.K.lığının performans değerlendirme sisteminin tanıtımı, beşinci bölümde araştırma ile ilgili bilgi ve bulgular, altıncı bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde, örgütlerde performans değerlendirmenin temel kavramlarından, önemi ve amaçlarından, işlevlerinden ve kullanım alanlarından bahsedilecektir.

1.1. Temel Kavramlar

1.1.1. Örgüt

Sözlük anlamı, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat[1] olan örgüt, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir.[2]

Edmun P.Leanard (1972)'a göre örgüt kavramı ile ifade edilen özellikler şu boyutta ortaya çıkmaktadır.[3]

- Ortak amaç yada amaçların varlığı,
- Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi,
- Tanımlanmış görevlerin örgüt biçimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da formel hiyerarşi gibi gereçler kullanılarak koordinasyon sağlanması,
- Üyelerin bireysel yada örgütsel amaçlar doğrultusunda eşit güdüler, ilişkiler, davranış ve değerler geliştirmeleri,

---

1 İnternet: Büyük Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr 15 Şubat 2015'de alınmıştır.

2 Malinowski, B. (1990). İnsan ve Kültür: Bir Bilimsel Kültür Kuramı ve Öbür Denemeler (Çev.Gümüş, F.). Ankara: Verso Yayıncılık, 21.

3 Vural, B., Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık, 7.

- Amaçların belirlenmesinde ya da gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik birimlerinin genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan karar verme, haberleşme, kontrol, ödül ve ceza verme gibi süreçlerin varlığı,
- Tüm bu özellikler arasında uyumu sağlayan bir örgüt düzeninin varlığı.

Örgütler amaçlarına ulaşmak ve öngörülen planlarını sonuçlandırmak amacı ile kurulurlar. Bu nedenle örgüt emrinde çalışan personel, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç konumundadır. Buna karşılık örgütte çalışan personelin de sorunları, tutkuları gibi gereksinimleri vardır. Personel yönünden örgüt, personelin isteklerinin gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Personel sorunlarının bir çoğu, bu iki görüş arasındaki farklılıktan doğar. Etkili bir çözüm ise, örgüt ile personel gereksinimleri arasında dengeli bir sentez ile uzlaştırmakla sağlanabilir.[4]

1.1.2. Performans

Performans, "belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi,"[5] "bir kişinin, organizasyonun vb. belirli bir işi veya aktiviteyi ne kadar iyi veya kötü yaptığı" (yerine getirme düzeyi),[6] işlevsel olarak bir işi yapan bir bireyin, bir grup veya bir teşebbüsün o işte amaçlanan teşebbüslere yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımı[7] şeklinde ifade edilmektedir.

Performans denildiğinde akla gelen bir başka husus da zamandır. Performans belirli bir zaman dilimi içerisindeki başarı yada başarısızlıkları kapsamaktadır. Bu nedenle yukarıdaki tanımlamalara zaman kesiti kavramı da ilave edilmiştir. Bu kapsamda

---

4 Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Geliştirilmiş Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 164.

5 Kalay F. (2002). İşletmelerde performans değerleme ve bir uygulama örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 18, Erzurum.

6 İnternet: Longman dictionary of contemporary english. http://www.ldoceonline.com/Performing-topic/ 15 Şubat 2015'de alınmıştır.

7 Turhan, H.M. (1998). İnsan kaynakları planlamasında performans değerlendirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 65, İstanbul.

performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar,[8] çalışanın belirli bir süre içerisinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi[9] olarak tanımlanmıştır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilebilir.

Farklı kaynaklarda performans kavramı yerine başarı kavramının da kullanıldığı görülmektedir ancak; başarı, "bir kişinin bir işin üstesinden gelmesi, bir kimsenin kendisine verilen görevi etkili bir biçimde sonuçlandırması,"[10] "başarma işi, muvaffakiyet, kişinin yetenek ve yetişmeye bağlı olarak gösterdiği ansal ya da eylemsel etkinliklerinin olumlu ürünü"[11] olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara ulaşmada, izlenen yöntemde, önceden belirlenmiş ölçütleri tutturma ve istenen sonuca ulaşma olarak da kavramlaştırılan başarı, kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, ortamdan ortama da değişebilmektedir. Bu da başarı için evrensel bir ölçütün olmadığını göstermektedir.[12] Her ne kadar performansın Türkçe sözlükteki anlamı "başarım" olarak gözükse de bu kavram performansı tam olarak karşılamamaktadır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, başarı kavramının, herhangi bir işin yalnızca olumlu sonucunu kapsadığı; performansın ise, belirli bir zaman aralığındaki işin yapılma süreci ile birlikte olumlu veya olumsuz sonucu bir bütün olarak kapsadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada başarı kavramı değil performans kavramı kullanacaktır.

1.1.3. Performans Değerlendirme

Sözlük anlamı, bir şeyin nitelik ya da niceliği üstüne yapılan çalışma sonucu varılan yargı, aynı biçimdeki olayların, birtakım ölçümlere göre önemini belirtme olan

8 Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A.(2005), İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Yayıncılık, 227.

9 Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Beşinci Baskı). Bursa: Beta Yayıncılık, 184.

10 Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 166

11 İnternet: Büyük Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr 15 Şubat 2015'de alınmıştır.

12 Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 368

değerlendirme, personelin performansı, başarılılığı yada başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işi[13] olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemleme, ölçme ve geliştirme sürecidir. Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre bir çok yönden sistemli olarak ölçülmesini ve onların gelecekteki gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlar.[14]

Başka bir tanımla, performans değerlendirme, örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreç[15] olup, doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkilidir. Değerlendirme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanlar hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumunun sağlanmasına yardımcı olur.[16]

Performans değerlendirme sistemleri, tamamlanmış bir hareketin, görevin ya da bir sürecin etkisini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Burada amaç, en uygun performansı desteklemek, verimsiz çalışan bölümleri tespit etmek ve bunların gelişimini takip etmektir. Ayrıca, performans değerlendirme faaliyetleri, çalışanı motive edebilen mekanizmalardan biridir. Belirli bir amaca veya hedefe (Terfi, yüksek maaş, prim vs.) sahip olanlar, olmayanlara oranla daha fazla performans göstermektedirler. Performanslarının işveren tarafından gözlemlendiğini bilen çalışanlar, çalışmalarında daha dikkatli olur ve daha çok çalışırlar.

Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil, bir bütün olarak önemli noktalarda çalışan başarısını ölçmektir. Bir başka açıdan ise performans

13 Kavuzlu, F. (2007). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme ve performansa dayalı ücret sistemi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 3, Ankara.

14 Bingöl, D. (2013), a.g.e., 368.

15 Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi, 210.

16 Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. Sayıştay dergisi, Temmuz-Eylül, 56-68.

değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir.[17]

1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Örgütün başarısı, büyük ölçüde çalışanların performansına bağlıdır. Bu kapsamda, çalışan performansının ölçülmesinde, performans düzeyinin belirlenmesi ve geliştirilmesinde, hangi eğitimlere gereksinim duyulduğunun, kimin ya da hangi bölümün daha başarılı olduğunun tespit edilmesinde, örgütün gelecekteki yönetim kademesinin oluşturulmasında ve böylece başarının artırılmasında, performans değerlendirme kilit konumdadır.

Çalışanların yaptığı ve yapmadığı veya yapamadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkiler. Bu nedenle onların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediklerinin, özellikle iş performanslarının değerlenmesi zorunludur.[18]

İşveren veya yönetici konumundakiler, örgütün amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bunun için yapılacak ilk iş, çalışanların "neyi, nasıl" yaptıklarını öğrenmektir. Böylece yönetici bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği bazı kararları alır. Ödül, cezalandırma ya da düzeltici ve geliştirici önlemler bu tür kararlar arasındadır. Performans değerlendirmesi, çalışan veya yöneticiye bu gibi avantajlar sağlar.

Performans değerlendirme aynı zamanda çalışan açısından da önemlidir. Çalışan her şeyden önce çalıştığının karşılığını görmek isteyecek, bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayrım gözetilmesini bekleyecektir.

---

[17] Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 184.

[18] Bingöl, D. (2013), a.g.e., 371.

Ayrıca, performansı hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı da bulacaktır.[19]

Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar,
- Yetki devri daha kolaylaşır,
- Yönetsel becerilerini geliştirirler ve bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde eder,

Değerlendirilenler;

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini özelliklerini tanırlar,
- Örgüt içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Ayrıca, performans değerlendirmenin yöneticiler ve değerlendiriciler için yararları, genel anlamda örgütün bütünü için olumlu sonuçlar meydana getirir. Bu sayede;

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha olay ve doğru biçimde belirlenir,

19 Örücü, E., Köseoğlu, M.A. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi, 22.

- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenli bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli insan kaynakları ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlar.[20]

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme, disiplin ve öğüt verme gibi örgütsel işlemlerden farklıdır. Değerlendirme bir disiplin davranışı değildir. Değerlendirme, personelin değerini ortaya koymayı, örgütsel kademeler arasındaki fonksiyonel statüye dayalı ilişkiler kurmayı, bireyin eksikliklerinin giderilmesi için önerilerde bulunmayı amaçlar. Bu amaçlar disiplin işlemlerinde yoktur. Aynı şekilde, değerlendirme tek başına bir öğüt verme işi de değildir. Değerlendirme sonucunda bireyin daha verimli olabileceği bir çalışma ortamına sokulması da hedeflenmektedir. Bu nedenle öğüt verme evresini de içermekle birlikte, yalnızca öğüt verme de değildir.[21]

Bir örgütü performans değerlendirme çalışmasına zorlayan nedenler ve değerlendirmeden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanlar seçmek,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını sağlamak,
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,

---

[20] Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. (İkinci Baskı). istanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 11-13

[21] Canman, A.D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. (Birinci Baskı). Ankara: TODAİE Yayınları, 149.

- İşgöreni, yaptığı işte ne ölçüde başarılı olduğu konusunda bilgilendirmek.
- İşgörenlerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak.[22]

Performans değerlendirme sonuçlarının bu amaçlara hizmet edebilmesi için nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve çalışanların bilgilerine açık bulunması gerekmektedir.[23]

Yukarıda sayılan amaçların yanında, performans değerlendirme, personelin örgüte yaptığı göreli katkıyı belirlemek, personeli motive etmek, başarı seviyesi ile ücret ve ödül arasında belirgin bir denge sağlamak, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki güvenin artırılması gibi amaçlara da hizmet etmektedir.[24]

1.3. Performans Değerlendirmenin İşlevleri

Büyüme, kararlılık ve etkileşim gibi ana amaçların gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan performans değerlendirmenin bir çok farklı amaca hizmet eden farklı işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevler şöyle sıralanabilir.[25]

1.3.1. İş Uyumunu İyileştirmek İçin Değerlendirme

Doğru işin doğru kişiye veya doğru kişiye doğru işin verilmesi gerekir. Performans değerlendirme bu noktada, çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarma ve iş ile uyum sağlayıp sağlamadığını belirleme işlevini yerine getirir.

---

[22] Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 185.

[23] Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 163.

[24] Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yedinci Baskı). Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım, 234

[25] Bingöl, D. (2013). a.g.e., 371-375

1.3.2. Örgütsel Değerler ve Amaçların İletişimi

Bir çalışan örgüte katıldığında, örgüt için nelerin değerli olduğu, örgütsel kültür ve davranış normlarının neler olduğu konusunda bilgilendirilir. Ancak bu bilgilendirme çoğu zaman yeterli olmaz. PD sonucunda, çalışanın örgüte uyum göstermediği anlaşılırsa, iyileştirilmesi yönünde gerekli tedbirler alınır ve bu çerçevede iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda çalışan uyarılır. PD, bu açıdan yönetim ile örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar.

1.3.3. Kendini İyileştirme İçin Bilgilendirme

Çalışanlar kendi performans düzeylerini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu açıdan PD, çalışana performansının iyileştirilmesine ihtiyaç duyulup duyulmadığını bildirmek için de kullanılmaktadır. Performans iyileştirme sadece çalışanın çabası ile sağlanamaz, yönetimin de desteği ve çabası gerekir.

1.3.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme

PD, çalışanların hali hazırda sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koyar. Bu verileri çalışanların kariyer geliştirme yolundaki çabalarını da anlamaya yardımcı olur. Böylece, hem çalışanların kariyer gelişimi için hem de örgütün ihtiyaç duyduğu eğitimin tespiti için yol gösterici somut veri elde edilmiş olur.

1.3.5. Performansa Dayalı Ödüllendirme

Terfi, ücretin belirlenmesi vb. alanlarda performansa dayalı ödüllendirmeyi esas alan örgütlerin çalışanlarının performansını somut verilerle ölçmek durumundadır. Bunun sonucunda, ödenen ücretlerin belirlenmesi, ücret artışları, terfi vb. kararlarda nesnel ölçütlere sahip olurlar.

1.3.6. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarının Geçerliliği

PD sonucunda elde edilen veriler, örgütün çeşitli insan kaynakları uygulamalarının ve kararlarının istenilen sonucu verip vermediğinin tespitinde kullanılır. Örneğin, personel seçim sürecinde, yüksek performansa sahip oldukları ve işte başarılı olacağı tahmin edilen kişiler işe alınır. Çalışmaya başladıktan sonra yapılan PD sonucunda, işe alınan çalışanların düşük performans sergiledikleri görülürse, seçim yönteminin uygun olmadığı ve değiştirilmesi gerektiğine karar verilebilir.

1.3.7. Örgütte Kalması ve Çıkarılması Gerekenler Hakkında Karar Verme

Örgütler, üstün performansa sahip olan çalışanların istihdamlarını sürdürme, performans düzeyi düşük olanların ise işten çıkarılmaları yönünde karar alabilirler. PD, sonucu elde edilen veriler kimin örgütte kalması, kimin ise örgütten çıkarılmasına karar verilmesinde kullanılır.

1.3.8. Yasal Savunma

İşe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin yapılan itirazlarda ve hatta açılan davalarda PD sonucunda elde edilen veriler, örgütün kendini savunması için kullanılabilir. Herhangi bir çalışan, sorumluluklarını yerine getirmediği veya istenilen performansı göstermediği gerekçesiyle işten çıkarılabilir. PD sonuçları, bu konuda yönetime önemli bir gerekçe sağlar.

Özetle PD, yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir, dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır ve çalışan motivasyonunu yükseltir.

1.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

PD sonuçları işletmede; kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, çalışanların kariyer planlamalarında, çalışanlara verilecek ücretlerin, geleceğe yönelik hedeflerin, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin, kişilerin iş performanslarını yükseltebilecek yöntemlerin, kişilerin, yeterlilik düzeylerinin ve terfi ettirilecek veya işten çıkartılacak personelin belirlenmesinde, işletmedeki ast-üst ilişkisinin ve iletişiminin güçlendirilmesinde, başarılı ve başarısız çalışanların adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli nitelik ve sayıdaki çalışanın tespit edilmesine yönelik planlama çalışmalarında kullanılmaktadır.

Bunların dışında PD sonuçlarından, rotasyon ve iş geliştirme, işgücü envanterinin oluşturulması ve stratejik planlama gibi organizasyonel çalışmalarda da yararlanılmaktadır.

Sistemli bir PD faaliyeti, çoğunlukla terfi ettirilecek adayların belirlenmesinin, kariyer planlaması yapılmasının ve eğitime ihtiyacı olan çalışanların saptanmasının bir ölçütü olarak kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçları aynı zamanda, tedarik, seçme ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemede bir denetim aracı olmaktadır.[26]

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, çalışanların performansını iyileştirmektir. Personeli geliştirme konusunda çok iyi olan bir değerlendirme planı, ücret artış miktar veya oranının belirlenmesinde en iyi plan olmayabilir. Ancak uygun şekilde tasarlanmış bir PD sistemi, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede hem de çalışan performansını iyileştirmede kullanılabilir. Hatta PD verileri, insan kaynaklarının tüm faaliyet alanlarında kullanılabilir. Söz konusu alanlar şunlardır:[27]

---

[26] Randle, W. and Monroe, W.H. (1998), Better Ways To Measure Executive Performance, Management Methods. Vol:19, No:4, 64-66

[27] Bingöl, D. (2013). a.g.e., 375-378

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Çok iyi tasarlanmış bir PD sistemi, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilir. Böylece örgüt yönetimi, çalışanların liyakat ve potansiyellerini bilerek planlama yapabilir.

1.4.2. Tedarik ve Seçim

PD sonucunda elde edilen veriler, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede kriter olarak kullanılabilir. Ayrıca PD verileri tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini yani uygunluğunu da belirlemede kullanılabilir.

Personel seçim sürecinde, yukarıda da bahsedildiği üzere yüksek performansa sahip olduğu ve işte başarılı olacağı tahmin edilen kişiler işe alınır. Çalışmaya başladıktan sonra yapılan PD sonucunda, işe alınan çalışanların düşük performans sergiledikleri görülürse, seçim yönteminin uygun olmadığı ve değiştirilmesi gerektiğine karar verilebilir.

1.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Bir PD sistemi eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koymalıdır. Yani kimin hangi konuda ve ne derecede eğitime gereksinim duyduğunu belirlemek, personelin değerlendirilmesini gerektirir.

Bir çalışanın yaptığı iş beceri gerektiriyorsa, yapılacak değerlendirme ile bu konuda bir eksiği olup olmadığı tespit edilebilir. Eğer bir eksiğinin olduğu sonucuna ulaşılırsa, ilgili eğitime tabi tutularak bu eksik giderilir. [28]

Özellikle PD sonuçlarının değerlendirenle, değerlendirilen arasında açıkça görüşüldüğü yani değerlendirme görüşmelerinin aktif olarak yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha yüksek bir doğrulukla ortaya çıkarılabileceği düşünülebilir.[29]

---

[28] Mondy, R.Wayne, Noe, Robert M. and Premaux, Shane R. (2002). Human Resource Management. (Sekizinci baskı). NJ: Prentice Hall, 281

1.4.4. Kariyer Planlaması ve Geliştirme

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler, PD ile yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin koordineli olarak kullanılması, diğer insan kaynakları yönetimi sistemlerinin etkinliğini de olumlu etkileyecektir. Terfi, transfer, tayin ve rotasyon kararları alınmasında, PD yararlı bir veri kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.[30]

PD sonucunda elde edilen veriler, hem bireysel hem de örgütsel açıdan bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ve gelişme potansiyelini belirlemede esastır. Yöneticiler bu verileri, astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler.

1.4.5. Ücret ve Maaş Programları

PD sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak (Terfi vb.) ücretlerin oluşmasında etkili olmaktadır. Ancak parasal ödüllerin doğrudan PD sonuçlarına göre dağıtıldığı örgütlerde, performans değerlendirme zamanla sadece ücretle ilişkilendirilmekte, bu nedenle değerlendiriciler genellikle yüksek puan / derecelere yönelmektedirler.

1.4.6. Örgüt İçi Çalışan İlişkileri

PD verileri, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, işten atma, nakil gibi örgütün iç işleyişi ile ilgili kararlar alınmasında da kullanılmaktadır. Örneğin, değerlendirme sonucunda öz-saygı ihtiyacı olduğu tespit edilen bir çalışanın bu ihtiyacı yönetici tarafından karşılandığında, çalışanın motivasyonu artacaktır. Öte yandan eksikliklere önem vermeme, bireyin iyileşme ve potansiyelini kullanma fırsatına engel olabilir.

---

29 Uyargil, C. (2008). a.g.e., 9

[30] Uyargil, C. (2008). a.g.e., 8

1.4.7. Çalışan Potansiyelini Değerlendirme

Herhangi bir işteki başarı, çalışanın daha farklı bir pozisyonda ya da daha yüksek bir kademede kesinlikle başarılı olacağı anlamına gelmez. Örneğin teknik bir işte uzman olan bir personel, yönetici kademesine getirildiğinde başarılı olamayabilir. Yöneticilik ile teknik uzmanlık daha farklı yetenek, beceri ve özellikler gerektirmektedir. Bu nedenle PD, çalışanların gelecekteki potansiyelini de ölçmelidir. Bu şekilde potansiyeli yüksek olan çalışanların da yönetici pozisyonuna terfisine karar verilebilir.

1.4.8. Stratejik Planlama

Tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla, formel performans değerlendirme sistemleri oluşturulur. Genel hedefe ulaşmak için gerekli faaliyetler alt birimlere dağıtılır. Böylece her fonksiyon (pazarlama, AR-GE vb.) stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilme düzeyini takip eder. Bu sayede, bireysel hedefler genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, örgütlerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.[31]

[31] Uyargil, C. (2008). a.g.e., 6.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

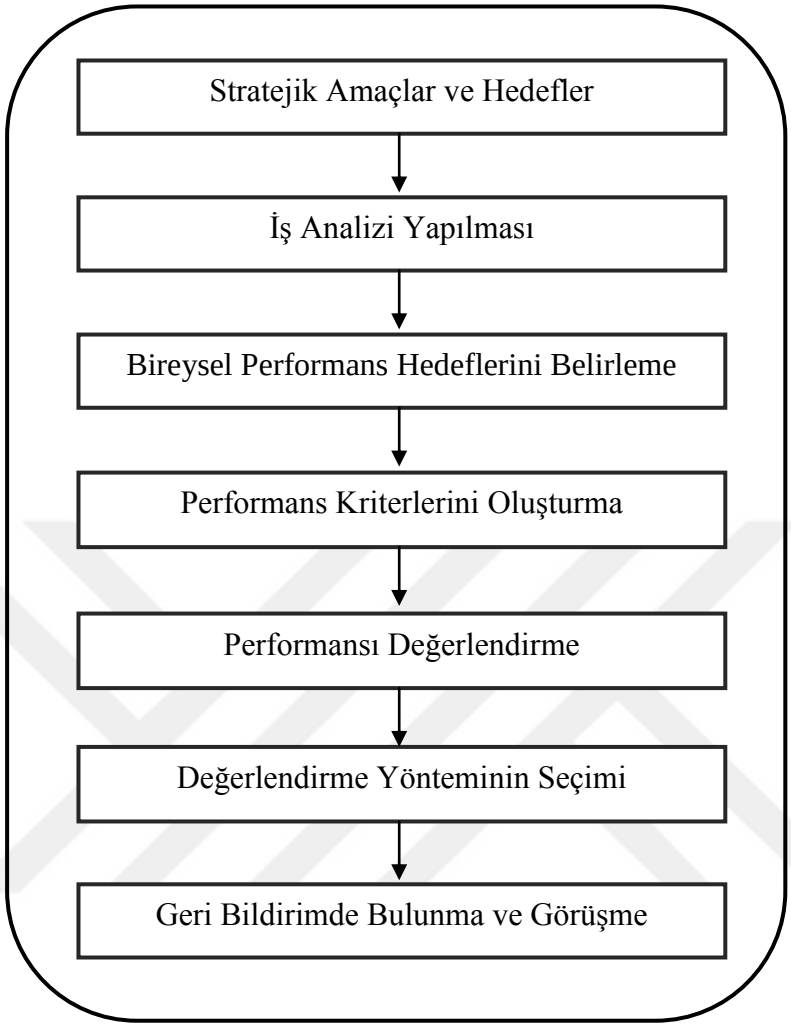
Çalışmanın bu bölümünde performans değerlendirme süreci detaylı ve kademeli bir şekilde ele alınacak, süreçteki her bir aşama ile ilgili detaylı bilgiye yer verilecektir. Bu süreç içerisinde kullanılabilen farklı performans değerlendirme yöntemleri tanıtılacak, her biri hakkında üstün ve zayıf yönleri belirtilerek hangi yöntemin hangi durumlarda daha faydalı olabileceği hakkında fikir sahibi olunması sağlanmaya çalışılacaktır.

2.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin (Çizelge-2.1) başlangıç noktası, örgütsel hedeflerin işlevsel hedeflere dönüştürülmesidir. Bireysel hedefler, çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini, hangi hedeflere ulaşılması gerektiğini ortaya koyar. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel hedeflerin belirlenmesi gerekir. Belirlenen hedeflerin de başarılabilir nitelikte olması zorunludur. Hedeflerin ast ile üst arasında yapılan görüşmelerde tartışılıp belirlenmesi, uygulamada tercih edilen bir durumdur. Her ne şekilde belirlenirse belirlensin hedeflerin veya standartların yazılı hale getirilmesi zorunludur. [32]

[32] Bingöl, D. (2013). a.g.e., 379-380

Çizelge-2.1. Performans değerlendirme süreci



Örgütler insan kaynakları politikalarını uygularken belirlenen hedeflerine en yüksek oranda ulaşmayı düşünürler. Ancak her şey beklendiği gibi olmaz ve bir çok alanda ve uygulamada hedeflerden sapmalar görülebilir ve beklenmeyen hatalarla karşılaşılabilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemi kurulurken, örgütler kendi bünyelerine en uygun yöntemi seçmeli, bunu yaparken kendi potansiyellerini, insan kaynaklarını ve durumlarını çok iyi analiz etmelidirler. Özellikle performans değerlendirme sistemi kurulurken, ideal ve hedeflere sapma olmadan ulaştırabilecek bir sistem isteniyorsa, aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:[33]

33 Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Dördüncü Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 171-172

- Adil olmalıdır. Süreçte dikkate alınan tüm ögelerin iş başarısıyla ilişkisi olmalıdır. Kişilik gibi öznel durumlar üzerinde durulmamalıdır.
- Geliştirici olmalıdır. Verimliliği artırmanın yanında personelin gelişmesi ve yetişmesi için de yol gösterici olmalıdır. Kişiye kendisini geliştirmesi için gerekli veriler ve strateji verilmelidir.
- Güdüleyici olmalıdır. Personelde kuşkuya ve kaygıya yol açmadan, ödüllendirme aracı ile kişileri motive etmelidir.
- Koşullara uygun olmalıdır. Değerlendirme sistemi iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak şekilde düzenlenmeli ve kişilere gerçekten nesnel ve objektif bir şekilde değerlendirildikleri izlenimi verilmelidir.
- Geçerli ve güvenilir olmalıdır. Yapılan ölçümler performans değerlendirme sonuçları ile uyumlu olmalıdır. Örgüte uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemiyle elde edilenler. ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Değerlendirme örgüt amaçlarına uygun olmalı ve yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılır olmalıdır.
- Kapsamlı olmalıdır. İşi, personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır.
- Sürekli olmalıdır. Personelin iş başarısına ilişkin gözlem ve kayıtları, düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir.
- Personelin katılımına imkan verilmelidir. Tüm personel değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmalıdır. Böylece kendi geliştirdikleri sistemi benimsemeleri ve daha içtenlikle uygulamaları sağlanmış olur.

Performans değerlendirme süreci gözlemleme, yargılama ve geri besleme olmak üzere üç temel faaliyeti içerir. Bu faaliyetlerin örgüt içerisindeki çatışan roller arasında karşılıklı olarak üstlenilmesi, değerlendirme sürecinin bütünüyle daha da hassas özellikler göstermesine neden olur. Performans değerlendirme sistemleri çoğunlukla benzer örgütlerin sistemlerinden faydalanılarak geliştirilirken, bazı örgütler bu konuda profesyonel yardım almaktadırlar.[34]

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmeye alınacak kriterler ve bu kriterlere ilişkin standartlar ile değerlendirmenin kim yada kimler tarafından yapılacağı

34 Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. (İkinci Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 23

belirlenir. Müteakiben değerlendirmede hangi yöntemin kullanılacağı ve hangi zaman aralıklarında değerlendirme yapılacağına karar verilir. Değerlendirme yapıldıktan sonra hem personele hem de sisteme geri bildirimde bulunulur. Bu sürecin adımları şu şekildedir.

2.1.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Tespiti

Sağlıklı bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulabilmesi için öncelikle stratejik hedefler doğrultusunda iş analizinin yapılmış olması gerekmektedir. Bu iş analizinden elde edilen veriler değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesinde kullanılabilir.

Günümüzde performans değerlendirme çeşitli kriterler esas alınarak yapılmaktadır:[35]

Kişisel özelliklerin performansı etkileyeceği varsayımından hareketle kişiliğin değerlendirmesine önem verilmektedir. Kişiler tutum, yargı, sağduyu, işbirliği isteği gibi özellikleri açısından değerlendirilirler.

Örgütlerde yapılan işlerin farklı olması ölçüm yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle de kişilerin işlerini yaparken sergiledikleri davranışları gözlemlenir. Örneğin, Bir yöneticinin liderlik tarzı ele alınırken, çalışanların ise iş birliği yapma davranışı gözlemlenebilir.

Yetkinliklere dayalı özellikler kişilerin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerdir. Yetkinliklerin kriter olarak esas alınmasındaki amaç, orta düzeyde performans gösteren personel ile üstün performans gösteren personelin birbirinden ayrılmasıdır. Söz konusu yetkinlikler iş başarısı ile yani görev ile doğrudan ilişkili olmalıdır.

Bir örgütte sonuçlar, araçlardan daha önemli ise bu durumda, görev çıktıları daha uygun kriter haline gelir. Örneğin üretim işlerinde, bireyin birim zamanda ürettiği ürün dikkate alınır.

---

[35] Bingöl, D. (2013). a.g.e., 381-383

Çalışanların başarıları sadece geçmiş veriler ile değerlendirilemez. Aynı zamanda personelin potansiyeli de göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle, çalışanların örgütün gelecekteki ihtiyacını karşılayıp karşılayamayacağı değerlendirilerek, iyileşme ve geliştirme potansiyeli de dikkate alınmış olur.

Performans ölçütlerinin doğru bir biçimde seçilmesi performans değerleme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bakımından önemli olmaktadır. Bu nedenle, seçilen performans ölçütlerinin işin yapılışında önemli ve geçerli olmaları gerekir. Bu doğrultuda performans ölçütlerinin seçiminde göz önüne alınması gereken hususlar şöyle sıralanabilir: [36]

- Kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler, iş verimi ve çalışan davranışları göz önüne alınarak seçilmelidir.
- Kriterler, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır.
- Kriterler, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.
- Performans değerlemesinde kullanılan kriterler, güven açısından sayısal ve somut ölçütler olmalıdır.
- Kriterleri belirleme sürecine çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Kriterler gözlemlenebilir ve objektif olarak ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler, farklı zamanlarda aynı çalışana veya aynı zamanda farklı çalışanlara uygulandığında, performans düzeyi konusunda tutarlı ve güvenilir bilgiler sağlamalıdır.

Örneğin, performans değerlendirme sistemin en etkili şekilde kullanıldığı kurumlardan biri olan Türk Silahlı Kuvvetlerinde, personelin kişilik özellikleri, davranışları, yetkinlikleri ve potansiyeli değerlendirilmekte olup, komutanlık görevinde bulunan bir subay için şu kriterler dikkate alınmaktadır:

- Disiplin,
- Mesleki değerlere bağlılık,

36 İplik, F.,N. (2004). Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 26, Adana.

- Sorumluluk bilinci ve profesyonellik,
- İnisiyatif kullanma,
- Takım çalışmasına teşvik,
- Genel kültür ve sosyal ilişkileri,
- Güç şartlarda emir-komuta,
- İletişim ve hitabet becerisi,
- Gelişime açıklık ve gelişimi teşvik,
- Sağduyu sahibi, dengeli ve tutarlı olması,
- Görev yetkinliği,
- Sevk ve idare,
- Liderlik ve astların gelişimine katkısı,
- Birlik başarısına katkısı,
- Problem çözme ve karar verme.

2.1.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları neyin nasıl yapılması gerektiği sorularının cevabını içerir. Bu standartlar kantitatif ya da kalitatif olabilir. Örneğin, üretim işi yapılan bir örgütte çalışanların kaç adet üretim yaptığı bir değerlendirme standardı olabilir. Ancak sonuçları sayı ile ifade edilemeyen kriterlerde, adet değerlendirmesi yapılamaz. Bunun yerine mükemmel, çok iyi, yetersiz, katılır, katılmaz gibi standartlar kullanılabilir.[37]

Standartların başarılı olabilmesi için her çalışanın kendinden tam olarak ne beklendiğini bilmesi yanında, kriterlerin ölçülebilir ve gerçekçi olması gerekir. Sayısal standartların kullanılmasının uygun olmadığı durumlarda, faaliyete katılım, işbirliğinde bulunma durumu gibi sayısal olmayan durumlar kullanılabilir. Standartların ulaşılamaz olduğunu fark eden çalışanlar, bu standartlara ulaşmak için çaba göstermezler.[38]

37 Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Beşinci Baskı). Bursa: Beta Yayıncılık, 189.

38 Pell, R., A. (1995). The Complete, Idıots Guide to Managing People. Mac Milan Company: 232.

2.1.3. Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi

Değerlendirmenin belirli zaman aralıklarıyla hatta yılda bir yapılması yaygın bir uygulamadır. Bununla birlikte, değerlendirmenin belirli durumlara bağlandığı da görülmektedir. Terfi, nakil zamanlarında, kişinin veya amirin yer değiştirmesi durumunda da değerlendirme yapılabilmektedir.[39]

Performans değerlendirmesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılması verimli olmaz. Sık sık yapılan değerlendirmeler personel üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Aynı zamanda kısa dönemde değerlendirmeye ilişkin yargılar da kolaylıkla değişmez. [40]

Bazı çalışanlar işe ilk girdikleri deneme dönemlerinde, bazı çalışanlar ilk yıllarda sık sık ve zaman zaman da ücret artışlarında değerlendirilmektedir.[41]

Değerlendirmeden beklenen sonuç, insan gücünü geliştirme, örgüte yatkınlığı artırma, örgütsel etkililiği yükseltme vb. ise değerlendirme daha sık yapılabilir. Amaç yalnıza terfi için bir ölçüt bulmak ise, değerlendirme yükselme öncesi yapılır. Görülüyor ki değerlendirmenin yapılma amacı ile zaman arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Değerlendirmenin yönetim üzerinde bir denetim aracı olarak görülmesi de sürenin belirlenmesinde etkin olabilmektedir. Sonuç olarak, değerlendirme zamanı konusundaki değişik görüşler ve uygulamaların değerlendirmeden beklenen yararların farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.[42]

Asıl olarak belirtilen yılda iki formal ve iki informal görüşmedir. Ancak sistem içinde bu görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmez.[43]

---

39 Bingöl, D. (2013). a.g.e., 389-390

40 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 189.

41 Ertürk, M. (2011). a.g.e., 169

42 Canman, A.D. (1995). a.g.e., 152-153.

43 Güneş, İ. (2006). Kamu yönetiminde performans değerlendirme ve emniyet teşkilatında uygulanması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 35, Bursa.

2.1.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Etkin ve sağlıklı bir değerlendirme için en önemli etkenlerden biri değerlendirmenin kim tarafından yapılacağıdır. Değerlendiriciler asgari olarak, değerleyecekleri personelin işlerini bilmek, örgütü tanımak, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmamak, yansız ve nesnel olarak değerlendirme yapacak durumda olmak şartıyla aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:[44]

2.1.4.1. Çalışanın bağlı olduğu en yakın üst veya amir

En yaygın uygulamadır. En faydalı yönü, değerlendirecek amirin personel için gözlemci konumundaki en yakın kişi olması, sakıncası ise çok yakın ilişki de bulunmaları nedeniyle kişisel özelliklerin ve öznel özelliklerin etkisi altında kalınabilmesidir.

Böyle bir değerlendirme hiyerarşik yapıya uygun olarak gerçekleşir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur.[45] Zira yaygın olarak kullanılan bu tip bir uygulamada bazı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Astlar, ilk üstün ödül ve ceza yetkisini performans değerlendirme aracılığıyla kullanmasından rahatsız olabilirler. Değerlendirme süreci tek yönlü işliyor ve geri bildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir. İlk üst, asta geri bildirimde bulunma konusunda yeterli beceriye sahip olmayabilir.[46]

2.1.4.2. İş arkadaşları ve astlar tarafından değerlendirme yapılması

Bu yaklaşım pek etkin kullanılmamaktadır. Çünkü üstler, astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve astları üzerinde otorite kurmaları zorlaşır. Burada

---

44 Bingöl, D. (2013). a.g.e., 383-385

45 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 191.

46 Uyargil, C. (2008). a.g.e., 37

esas tehlike değerlendirmenin örgüte katkı sağlamak maksadıyla değil, değerlendiricinin faydasına olacak şekilde yapılama olasılığıdır.

Bu yaklaşımın kullanıldığı başarılı bir örnek Crsyler'de yaşanmıştır. Şirket batmak üzereyken değerlendirme sistemi değiştirilmiş ve çalışanlar, yöneticileri 6 kriter üzerinden değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonuçları da değerlendiricilere rapor olarak sunulmuş ve yöneticilerin kendisini geliştirmesi sağlanmıştır.

İş arkadaşları tarafından değerlendirme yapılmasının temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbiri hakkında geçerli ve güvenebilir bilgiler sağladığını göstermiştir. Ancak, sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışları konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir.[47]

2.1.4.3. İşgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri

Kişisel planlama yapmayı özendiren bu yaklaşım, duyarlı bir performans değerlendirme sisteminde kullanılmak için uygun değildir.

Böylesine bir yaklaşımın nedeni, kişinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etmenlerin neler olduğunu anlamaktır. Yönetici astı tarafından yapılan değerlendirme ile ilgili örtüşen ve çatışan noktalar hakkında geri bildirimde bulunabilir. Bu tip uygulamalarda, çalışanların kendilerini daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür.[48]

---

47 Demirtaş, Ö. (2007).Performans değerlendirme 360 derece yöntemi ve bir kamu kuruluşunda yöneticilerde uygulanması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 25, Kayseri.

48 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 192.

2.1.4.4. Bir komite veya grup tarafından değerlendirme

Bu yaklaşıma göre değerlendirme birden fazla amir tarafından yapılmaktadır. En yakın amir ile birlikte bu amirin üstleri de değerlendirmeye katılır. Bu değerlendirmeler genellikle bağımsız olarak yapılırken, bazı durumlarda bir grup veya komite tarafından da yapılmaktadır.

Bir yönetici işyerinde başarılı olan bir personeli aralarındaki çatışma ve sürtüşme nedeniyle başarısız gibi gösterebilir. Bu nedenle, çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılması uygulamada görülmektedir. Değerlendirme eğer puan türünden yapılıyorsa, bu durumda her yöneticinin verdiği notun ortalaması alınır. Burada en önemli rol ilk yöneticide olduğundan, bu personel tarafından yapılan değerlendirmeye oran olarak daha fazla ağırlık verilmesi yerinde olabilir. [49]

2.1.4.5. Müşteri değerlendirmesi

Müşterinin tutum ve davranışı bir firmanın başarısını belirler. Böyle bir yaklaşım, müşteri bağlılığını göstermesi, çalışanları bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle önem arz etmektedir.

Yukarıda belirtilen yaklaşımların bir kaçı birlikte kullanılabileceği gibi sendika yetkilileri ile yöneticilerin ortaklaşa değerlendirme yapmaları da uygulamada görülmektedir.

2.1.4.6. Bilgisayarlı değerlendirme

Bilgisayarlı performans değerleme sistemlerinde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken, çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme yapılabilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi, geleneksel yöntemlere göre daha az zaman almakta ve daha kapsamlı raporların hazırlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu yöntem, çalışanları kırtasiye yoğun ortamlardan kurtarırken, değerlendiren ve değerlendirilenler için performans

49 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 191.

arşivleri niteliğini taşımakta ve üst yönetime değerlendirmedeki standardizasyonu sağlama ve denetleme imkanı vermektedir.[50]

Bu yöntemde çalışanların işlerindeki performansına ilişkin veriler sürekli olarak bilgisayarlar vasıtasıyla izlenerek toplanmakta ve analiz edilmektedir. Her ne kadar bu yaklaşım, hızlı ve nesnel olsa da, gizliliği ortadan kaldırdığı gerekçesiyle tepkiyle karşılanmıştır.[51]

2.1.5. Değerlendiricilerin Eğitimi

Bu aşamada, değerlendiricilere değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriter ve dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçlı toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme esnasında değerlendirme hatası yapmamaları konusunda uyarılır. Yapılan değerlendirmenin kendileri için de bir özdenetim niteliği taşıdığı belirtilir.[52]

Değerlendiricilerin belirlenmesi, sağlıklı bir değerlendirme yapılması için yeterli değildir. Değerlendiricilerin eğitimi de çok önemli bir konudur. Değerlendiriciler performans değerlendirme formatlarına konulan kriterlere göre otomatik olarak bilgiyi kaydetmek ve uygulamak için eğitilebilirler. Değerlendirmenin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak, gerekli olan performans şemalarını kurmak için eğitilebilirler. Bu eğitimde bir düşünce çerçevesi oluşturulabilir. Düşünce çerçevesi değerlendiricilerin kuralcı standartlara karşı özel standartlarını tartışarak keyfi performans standartlarını azaltmak için dizayn edilir.[53]

---

50 Germirli, N. (2002), Performans Sisteminin Performansı: Performans Yönetim Sisteminde Uygulama Etkinliği, Kalder Forum Dergisi, Yıl:2, Sayı:2.

51 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 193.

52 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 189-190.

53 Yazılıtaş, A. (2011).Türk polis teşkilatında performans değerlendirme: Polis merkezlerinde çalışan personele yönelik bir model oluşturma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 14-15, Niğde.

2.1.6. Performans Değerlendirme Görüşmesi - Geri Bildirim

Etkili performans değerlendirme sürecinin son aşaması olan çalışanla yapılan değerlendirme görüşmesi çok önemlidir. Performans değerlendirme yapmanın temel nedenlerinden biri çalışanın performansının iyileştirilmesi ve eksikliklerinin giderilmesidir. Görüşmenin en büyük faydası yöneticilerin çalışanlar hakkında daha detaylı düşünmelerini sağlamasıdır. Görüşmeler neticesinde eksiklikler ortaya çıkarılır, bunların giderilmesi için neler yapılması gerektiği görüşülür. Bu görüşmelerde dikkat edilecek husus taraflar arasında düşmanlık oluşturacak ortama müsaade edilmemesi ve görüşmelerin programlı olmasıdır.[54]

Değerlendirme görüşmelerinde amaç personelin yetersizliklerini ortaya koymaktan ziyade, onun gelişimini sağlamaktır. Görüşmenin amaçları şu şekilde özetlenebilir:[55]

- İşgörenin performansını daha önceden belirlenen sorumluluklar, amaçlar ve beklentilere göre tartışmak,
- Değerlendirme dönemi boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanın günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak,
- Çalışana duygularını ifade etme hakkı vermek,
- Çalışanın bugünkü durumunu terfi vb. konular yönünden değiştirecek eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışları ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Değerleme mülakatlarında geribildirim yoluyla elde edilen bilgilerin çalışanlara aktarılmasında anlatma ve ikna etme, anlatma ve dinleme, sorun çözme şeklinde üç farklı yaklaşım vardır. [56]

---

54 Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım-Yayın, 353

55 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e., 197-199.

56 Özgen, H., vd. (2005), a.g.e., 253.

Anlatma ve İkna etme yaklaşımında, mülakatı yapan kişi, personele değerleme sonuçlarını açıklar ve personeli daha iyi çalışması konusunda ikna eder. Bu yaklaşım yeni personele uygulandığında daha başarılı olmaktadır.

Anlatma ve dinleme yaklaşımında, mülakatı yapan kişi, personele değerleme sonuçlarını açıklar, varsa savunmasını dinler, duygularını paylaşır ve tepkilerini gidermek için ona yol gösterir, tavsiyelerde bulunur ve danışmanlık yapar.

Sorun çözme yaklaşımında ise, personelin başarısızlığına neden olan sorunlar karşılıklı olarak ortaya konulur, tartışılır ve çözümü konusunda; eğitim, koçluk yapma veya danışmanlık yollarıyla çalışanın performansındaki yetersizlik ve eksikliklerin giderilmesi için çaba gösterilir.

Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.

Performans değerleme süreci sonucunda verilen geri bildirimin, sistem açısından önemli olmasına karşın, astlar eleştiri almamak için gerçekleri duymak istememekte ve bunun yerine yöneticilerin ne düşündüklerini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Performansa yönelik geribildirim konusundaki bu korku ve varsayımlar, psikolojik yönden çalışanların kendilerine ve örgüte zarar verebilecek bazı davranışlar içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bunu önleyebilmek için çalışanlara eğitim verilmesi şarttır.[57]

57 Jackman, J.M., Strober, M.H. (2003), Fear of feedback, Harvard Business Review, 101-107.

Çizelge 2.2. Performans Değerlendirmesi Görüşme Formu[58]

Değerlendirme Dönemi:
.....
İşgörenin Adı:
.....
Konumu: .....

I. Mevcut performansın değerlendirilmesi:

A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği.
.....
.....

B. Dönem içinde yapılan işin kalitesi (iş tanımı ve planı bakımından güçlü ve zayıf yönler).
.....
.....

II. Personel için performans planı:

A. Gelecek değerlendirme dönemi için performans hedefleri
.....
.....

B. Gelişmeyle ilgili deneyimler (yeni performans hedeflerine gerekçe oluşturan deneyimler)
.....
.....

C. Yeni performans hedeflerinin ve elemanın bireysel gelişiminin gerektirdiği etkinlikler.
.....
.....

III. Performansın özeti:

	Beklentileri Karşılıyor	**Beklentilerin Üzerinde**	**Beklentilerin Altında**
A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ve iş planlarının gerçekleşme oranı.			
B. İş tanımı ve planıyla ilgili olarak yapılan işin kalitesi.			
C. İş tanımı ve planında belirtilenlere ek olarak verilen özel görevlerle ilgili performans.			

D. Aşağıdakilerle sürdürülen iş ilişkileri:
Üstler.....
Astlar.....
Aynı düzeydekiler.....
Diğerleri.....

Belirtilmesi gerekli noktalar:
.....
.....

Gelecek değerlendirme tarihi: .....
Değerlendirmeyi yapan: .....
Değerlendirilen eleman: .....

58 Palmer, Margaret J. (1993), Performans Değerlendirmeleri (1. Baskı) (Çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, s.72.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Kişisel performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş bir çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirmenin ilk uygulamalarından beri kullanılan ve klasik olarak adlandırılabilecek yöntemlerdir. Diğerleri ise klasik yöntemlerde ortaya çıkan sorunları çözmek ve daha objektif bir değerlendirme yapmak için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemlerdir. İlgili literatür incelendiğinde, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir.[59]

Klasik yöntemler genellikle alt kademedeki çalışanları kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarılarından çok kişisel özellikleri değerlendirilir. Yöntemlerin nesnel olmayan kriterlere dayanması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması, değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime göre yapması sakıncalarındandır. Moderne yöntemlerde ise çalışanın yaptığı işi başarma derecesinin yanında onun beklentileri de değerlendirme kapsamına alınır. Bu yöntemler, değerlendirmede astların da yönetime katılmasını esas alır. [60]

Performans değerlemesinin yapılabilmesi için gerekli olan ölçütler, standartlar, değerlendirme sıklıkları ve değerlendirmeyi kimlerin yapacağı belirlendikten sonra, değerlendirme sürecinde hangi yöntemin kullanılacağının belirlenmesi gerekir. Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerleme yöntem veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerleme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlayamayabilir. Çünkü, performans değerlemesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.[61]

İlgili literatür tarandığında her örgütün kendi yapısına ve performans değerlendirmeyi ne amaçla yapacağına göre seçip uygulayabileceği bir çok yöntem

---

59 Dicle, Ü., (1982). Yönetsel başarının değerlendirilmesi - Türkiye uygulaması. ODTÜ idari Bilimler Fakültesi, Yayın No.:43. Ankara, 126

60 Yücel, R., (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:1, Sayı:3, İzmir, 113-114

61 Özgen, H., vd. (2005), a.g.e., 238.

bulunmaktadır. Bu yöntemlerin çeşitlerine göre sınıflandırılması hem örgütler hem de insan kaynakları yöneticileri tarafından hangi yöntemin kendilerine daha uygun olduğunu belirlemede kolaylık sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, performans değerlendirme yöntemleri, kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımlar ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir.

2.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

2.2.1.1 Sıralama yöntemi

Bu yöntemin esası bir kişiyi diğerleri ile karşılaştırmaktır. Karşılaştırmada tüm çalışanlar farklı nitelikler göz önüne alınarak karşılaştırılır ve en iyiden en kötüye kadar sıralanır. Bu noktada değerlendirilecek kişi sayısı kadar bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede dikkate alınacak nitelikler belirlenir. Bu niteliklere göre en iyi olarak değerlendirilen çalışan birinci sıraya yazılır ve bu şekilde en kötü olan son sıraya yazılıncaya kadar devam edilir. Sıralama yapılırken en kötü olarak değerlendirilen çalışan da sona yazılıp çizelge hem en iyi hem de en kötüden başlayıp ortaya doğru sıralama yapılarak da devam edilebilir.

Ayrıca bazı yazarlar bu yöntemin farklı bir uygulamasını da belirtmektedirler. Bu uygulamada değerlendiriciler, değerlendirecekleri personeli, "Ortanın altı", "Orta" ve "Ortanın üstü" olmak üzere üç gruba dağıtmaktadırlar. Bu tip uygulamalar, çalışan personel sayısının çok olduğu örgütlerde faydalı olabilir. [62]

Çizelge - 2.3. Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği

Sıra No.	Adı Soyadı
1	Büşra SUNGUR (En başarılı olan)
...	
10	Ege DEMİR (En başarısız olan)

[62] 62 Bulut, F., (2003). a.g.e., 48, Erzurum.

Bu yöntemin avantajları; basit, anlaşılması kolay ve fazla maliyet gerektirmemesi, az sayıda çalışanın olduğu durumlarda değerlendiriciye kolaylık sağlaması, eğilim hatalarını ortadan kaldırması, değerlendiriciler için eğitime ve ön hazırlığa gerek duyulmaması, personelin tamamını performans çizgisi üzerine yayması şeklinde sıralanabilir.

Çok sayıda personel ile çalışıldığında değerlendirici için zaman alıcı olması hatta imkansız hale gelebilmesi, çalışanların tamamını çok iyi tanımayı gerektirmesi, personel arasındaki farkı iyi tanımlayamaması, farklı grupların birleştirilmesi gerektiğinde hatalı sonuç çıkabilme olasılığı (bir grubun en iyi olanı diğer grubun en kötüsünün altında olabilir) gibi hususlar bu yöntemin eksiklikleri olarak belirtilebilir.

2.2.1.2. İkili karşılaştırma yöntemi

Karşılaştırmalı sıralama ya da ikili karşılaştırma yönteminde değerlendirmeye tabi tutulan kişiler birbirleriyle ayrı ayrı karşılaştırılır. Üstün olana bir işaretleme yapılır. En sonunda tüm personele yapılan işaretlemeler toplanarak en çok işaretlemeyi alandan en az işaretlenene kadar sıralanır.[63]

Çizelge - 2.4. İkili Karşılaştırma Örneği

	Ahmet	Mehmet	Hasan	Mustafa	Emre
Ahmet		+	+	+	+
Mehmet			+	+	
Hasan					+
Mustafa			+		
Emre		+			

Bu yöntemde, başarılı ve başarısız olanların arasında kalan yani normal grubun karşılaştırmasında güçlük yaşanmaktadır. Aynı zamanda, hangi çalışanın hangi niteliklerinin daha üstün olduğu da ortaya çıkmamaktadır. Öte yandan sıralama yönteminde uygulanma kolaylığı olmakla birlikte, hale etkisi ve son olay etkisi gibi nedenlerden dolayı değerlendirme hataları yapılabilmektedir. [64]

63 Özgen, H., vd. (2005), a.g.e., 246.

64 Yüksel, Ö., (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi, 174.

2.2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin temelinde, bireyler arasındaki başarı farklılıklarının belirlenmesi esası yer almaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirmeyi yapan kişilerin çalışanları, değerlendirme ölçeğinin çok yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelendirmelerini önleyebilmek amacıyla geliştirilmiştir.

Bu yöntemde bireylerin, performans düzeylerinde normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımına dayanarak değerlendirici, çalışanları yöntemin öngördüğü biçimde beşli bir skalaya yerleştirerek değerlendirmektedir.[65]

Değerlendiricileri belirli yüzdelere göre gruplamaya zorlamak, merkezilik, hoşgörü ve katılık eğilimlerinden kaynaklanan hataların ortadan kalkmasını sağlar. Böylece, performans değerlendirme sisteminden istenen ayırt edicilik sağlanmış olur. Ancak bu yöntemdeki en temel olumsuzluk, değerlendiriciyi astlarını belirlenen yüzdelere göre (Örneğin; En kötü %10, Kötü %20, Orta %40, İyi %20, En iyi %10) dağıtmak zorunda bırakmasıdır. Şöyle ki, %30'u aralarında ayırım yapılamayacak şekilde çok iyi seviyede çalışanları olan bir değerlendirici, zorunlu dağılım durumunda, bazı çalışanlarını hak ettiklerinden daha kötü bir kategoriye koymak zorunda kalacak bu da hatalı değerlendirme yapılmasına sebep olabilecektir.

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, yukarıda açıklanan sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme ölçütü esas alınmaktadır. Bazı durumlarda kullanılan değerlendirme ölçütlerinin sayısı artırılmakta ve astların kümelere dağılımı da yukarıdaki örnekte belirtildiği kadar katı bir biçimde uygulanmamaktadır. Bu yöntem, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.[66]

---

65 Tural, M., (2007). Örgütlerde performans yönetimi: Bir kamu kuruluşundaki performans değerlendirme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir çalışma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

66 Sakaoğulları, İ., (2008). Hizmet içi eğitimin işgören performansı üzerindeki etkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce, 24.

2.2.1.4. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, ilgili eğitimi almış birden çok değerlendiricinin, ölçülmek istenen birden çok konuyu tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçen değerlendirme metotları ile önceden tasarlanmış bir süreç ve değerlendirme ölçeği kullanarak, bireyleri karşılaştırmalı olarak değerlendirdiği süreçtir. Bu süreçte lidersiz grup tartışmaları, rol oynama vb. birtakım çalışmalar yapılır. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri bir alana götürülür ve burada 1-3 gün kalmaları sağlanır.

Değerlendirme merkezi yöntemi; bireylerin eş zamanlı olarak karşılaştırılması suretiyle değerlendirmeye tabi tutulması, potansiyellerinin ortaya çıkartılmasına imkan ve etkin iletişim sağlaması rağmen, hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetli bir yöntemdir. Bu nedenle de yönetimce benimsenmesi zordur.[67]

2.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

2.2.2.1. Grafik skalaları

Farklı kaynaklarda derecelendirme yöntemi, grafik dereceleme yöntemi vb. şekilde adlandırılan grafik skalaları en yaygın kullanılan performans ölçüm yöntemlerindendir. Belirli bir işin başarı ile yapılabilmesi için en önemli görülen niteliklerin bir skala üzerinde, en kötüden en iyiye veya tam tersi olacak şekilde derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yönteme göre, bazı farklılıklar olsa da, genellikle değerlendiricinin her bir kriter için belirlenen beş dereceden birini seçmesi şeklinde değerlendirme yapılır.

Bu yöntemin avantajları şu şekilde sıralanabilir[68]:

---

67 Özgen, H., vd. (2005), a.g.e., 251.

68 Bulut, F., (2003). Örgütlerde performans değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü personeli üzerinde bir çalışma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 48, Erzurum.

- İşgörenlerin gelişi güzel değerlendirmelerini ve değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astları hakkında farklı düşünmelerini önler ve amirler arasında ortak görüşün oluşmasına katkı sağlar.
- Esnektir, az zaman ve çaba gerektirir.
- Ölçütlerin somut olması nedeniyle eşitlik ilkesini daha çok yerleştirmiştir.
- Kullanımı basittir ve kapsamı karmaşık değildir.
- Çalışanları özel kategorilere yerleştirmekten kaçınır.

Bu yöntemin dezavantajları ise şunlardır: [69]

- Formlarda kullanılan sıfatların etkisi değerlendiriciye göre değişmektedir.
- Genellikle merkezi eğilim hatası ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, değerlendiriciler aşırılıklardan kaçmakta ve ortalama bir değerlendirme yapma eğilimi gösterebilirler. Bu durum değerlendirilenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olur.
- Performans derecesi, her niteliğin işaretlenen derecesine verilen sayısal değerin toplamı ile ifade edildiğinden çalışanların farklı alanlardaki özellikleri göz ardı edilmektedir.
- Yöneticiler çalışanları değerlendirirken ya çok beğendikleri ya da beğenmedikleri bir niteliğe bakarak, diğer nitelikleri de buna göre değerlendirmektedir.
- Hoşgörü eğilimi nedeniyle genellikle ortalamanın üzerinde bir değerlendirme yapılmaktadır.
- Değerlendiriciler kendi astları daha fazla ücret alsınlar diye aralarında rekabete göre yüksek değerlendirme yapabilmektedir.
- Diğer değerleme yöntemlerinin sağladığı bazı avantajları sağlayamaz.
- Niteliklere ilişkin seçenek tanılarını ortaya koymak, profesyonellik gerektirmektedir.

69 Eraslan, E., Algün, O., (2005), "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, No: 1, s.95-106.

Çizelge - 2.5. Grafik Skalaları İçin Nitelik ve Niteliğe Ait Derece Örneği

Astlarına veya Üstlerine Destek Oluşu	
A	Her zaman destek olur.
B	Genellikle destek olur.
C	Sadece üstlerine veya sadece astlarına destek olur.
D	Destek olmak için özel bir çaba sarf etmez.
E	Destek olmaz.

2.2.2.2. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, bireylerin özellikli iş gereklerini yerine getirecek davranışları ne derecede sergileyebildiklerini ölçmeye yöneliktir. Bunlardan ikisi aşağıda açıklanacaktır. [70]

2.2.2.2.1. Davranışsal beklenti skalaları

Bu yöntem aynı zamanda Davranışa Dayalı Değerlendirme Skalası olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak; bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış biçimi oldukça farklıdır.

Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün bir yöntem olduğunu ileri süren görüşler olmasına karşın, bazı yazarlara göre bu yöntemin geçerlilik ve güvenirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmaların varlığından söz etmek mümkün değildir. Ayrıca her iş ya da iş ailesi için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.

70 Uyargil, C. (2008). a.g.e. 66-68

Çizelge- 2.6. Davranışsal Beklenti Skalası[71]

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

Çizelge 2-6'ya göre olağanüstü zayıf performans düzeyini, 9 ise olağanüstü mükemmel performans düzeyini temsil etmekte, performans düzeyi 1'den 9' a kadar kademeli olarak artmaktadır.

71 Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. (İkinci Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 63

2.2.2.2.2. Davranışsal gözlem skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalaların sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Çizelge 2-6'da verilen örnekten de anlaşılacağı gibi davranışsal beklenti skalalarında, belirli kritik olaylarla karşılaşıldığında, çalışanlardan beklenen alternatif davranışlar, çeşitli performans boyutlarında belirtilmekte ve bu davranışlar skalada gösterilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözlemleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

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

Çizelge- 2.7. Davranışsal gözlem skalası

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

Asla ←——————————————→ Her zaman

1 2 3 4

2. Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.

Asla ←——————————————→ Her zaman

1 2 3 4

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

Asla ←——————————————→ Her zaman

1 2 3 4

Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı, astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut olarak gözlenen davranışlarına dayalı değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, davranışsal gözlem skalalarında sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması açısından kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntemde de, yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncaların ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem çalışan davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir. Değerlendirmeci, çalışanların işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alır. Ancak değerlendirme yapılan çalışanın zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Yine bu yöntem, astların performans durumlarının nesnel ve doğrudan yansıtılması nedeniyle yararlı olmaktadır. Her davranışlarının deftere kaydedileceği düşüncesinin astları rahatsız edebileceği ve verimliliklerini düşürebileceği ihtimali de bu yöntemin sakıncalarındandır.[72]

Çizelge - 2.8. Kritik olay yöntemi örneği[73]

OLUMLU	OLUMSUZ
Baskı altında sakin kalmıştır.	Fazla çalışmak sinirlenmesine sebep olmuştur.
Kışkırtma karşısında dengesini kaybetmemiştir.	İş arkadaşlarıyla ağız kavgası yapmıştır.
İş arkadaşlarına yardım etmiştir.	Arkadaşlarına yardım etmeyi reddetmiştir.

Kritik Olay Yöntemi, bireyin yaptığı olağanüstü olumlu yada olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması

72 Akçit, V., (2011). Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansı üzerine etkisi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 90.

73 Kocabey, U., (2010). İşletmelerde performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 45.

esasına dayanmaktadır. Öncelikle, kalite kontrolü, çalışan denetlemesi gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenmekte ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanmaktadır. Değerlendirme sürecinde, değerlendirici her bir kategorideki olağanüstü iyi veya kötü davranışları oluşma anında kaydetmekte ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilmektedir.[74]

2.2.2.4. Puanlama Yöntemi

Puanlama yönteminde, her bir kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilmekte, bu sayısal değerler toplanmakta ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılmaktadır. Puanlandırma esasına göre söz konusu değerlendirme yöntemi Şekil-2.8 üzerinde belirtilmiştir. Sonuçlar değerlendirici tarafından bir üst yöneticinin onayına sunulmaktadır. Değerlendirici gerektiği durumlarda üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak bireysel görüşlerini iletmektedir.

Çizelge-2.9. Puanlama yöntemi örneği[75]

KRİTERLER	**DERECELER**					**DEĞERLENDİRENLER**	
	1	2	3	4	5	1.Amir	2.Amir
İş bilgisi	5	10	15	20	25		
Yaptığı işin kalitesi	4	8	12	16	20		
...	...	...	...	...	...		
Müşterilerle ilişkisi	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							

74 Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 170.

75 Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Beşinci Baskı). Bursa: Beta Yayıncılık, 205.

2.2.2.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemde kullanılan değerlendirme formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlendirici her bir deyim grubu için değerlendireceği personel hakkında en iyi ve en kötü olan iki seçeneği işaretler. Her cümleye verilen ağırlık puanları değerlendiricilerle paylaşılmaz. Değerlendiriciler, mümkün olan en iyi biçimde çalışanların davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündüğü cümleleri işaretlemek durumundadırlar.[76]

Değerlendiriciler, değerlendirme yaparlarken astlarına yüksek veya düşük not verdiklerini en azından tam olarak bilemezler. Böylece zorunlu seçim yöntemi, diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha fazla soyutlanmış olarak yapılır.[77]

2.2.2.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Bu yöntem amir ve yöneticilerin doğru değerlendirme yapabilmek için ihtiyaç duydukları desteği sağlar. İnsan kaynakları bölümünden bir kişi bürosundan ayrılarak doğrudan çalışanların yanına gider ve onların davranışlarını takip eder. daha sonra hazırladığı soruları yöneticilere ileterek cevaplar alır ve bu cevapları rapor haline getirir. İhtiyaç halinde bu raporlar güncellenebilir. Bu sayede, değerlendiriciler arasındaki farklılık en aza indirilir ve standardizasyon sağlanmış olur.[78]

2.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bireysel performans standartlarına veya sonuçlara dayalı yaklaşımlarda, yönetici ve astlar bir araya gelerek veya sadece yönetici tarafından gelecekteki dönem ilişkin hedef belirlenir. Bu hedef, örneğin firelerin %4 azaltılması olabilir. Değerlendirme döneminin

---

76 Dicle, Ü., (1982). a.g.e., 50.

77 Bingöl, D. (2013). a.g.e., 395

78 Bingöl, D. (2013). a.g.e., 396

sonunda astın belirlenen hedefe ulaşıp ulaşmadığı tespit edilir. Bu yöntem daha çok yönetici konumundaki kişiler için uygulanmakla birlikte yöneticiler için ayrı, alt kademe çalışanları için ayrı hedefler belirlenerek de uygulanabilir.

Sonuçlara dayalı sistemlerde, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla çalışanların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, iş görenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir. [79]

2.2.3.1. Direkt indeks yönetimi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri gibi objektif kriterlere dayanır. Yöneticiler için astlarının devam ya da ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan iş görenler de yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarındaki çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.

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

79 Demirtaş, Ö. (2007). a.g.e., 124

2.2.3.2. Standartlar yönetimi

Standartlar yöntemi direkt indeks yöntemine benzemekle birlikte, global çıktı kriterleri ve sayısal standartların kullanılması yerine, fiili sonuçların daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılması söz konusudur. Bu standartlar ise iş gören ile amiri ya da iş görenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasında müzakereler sonucu belirlenir. Esasında bu yöntem amaçlara göre yönetim yaklaşımın yönetici olmayan personele uygulanması şeklinde literatürde yer almaktadır.

2.2.3.3. Amaçlara göre yönetim

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

Amaçlara göre yönetim sürecinin, sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini inceler. Amaçlar, personelin başarı ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Bu açıdan amaçlara göre yönetim uygulamasında önemli bir nokta yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemeleridir.

Diğer yöntemlerden farklı özellikleri bulunması, geleneksel yöntemlere alternatif olarak ve onların sakıncalarını gidermek için geliştirilmiş olması amaçlara göre yönetimin belli başlı farklılıklarıdır.

2.2.3.4. Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş hali olduğu söylenebilir. Bu yöntemde bir iş yapılması için gerekli olanlar bir liste haline getirilir ve bu liste üzerinden kontrol edilmesi şeklinde değerlendirme yapılır. Bu liste daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Arzu edilirse farklı cümlelere farklı katsayılar verilebilir. Örneğin 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya konur. Puanlamanın dışında istenirse, her zaman, bazen, hiçbir zaman gibi derecelendirmeler de listeye konulabilir.

İşletmelerde uygulanan bu yöntemde, bireyin performansı ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılmaktadır. Sorular genellikle EVET-HAYIR seklinde yanıtlanmakta ve değerlendirici bireye yönelik soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (√) işaretini koymaktadır.

Kontrol listesi yöntemi, her iş yada iş grubu için ayrı ayrı listeler hazırlanmasını gerektirdiğinden uygulanması kolay bir yöntem değildir. Genellikle geribildirim yapılmaz ve değerlendirme karmaşıktır.[80]

2.2.3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geribildirim almalarına izin vermektedir. Farklı kaynaklardan değerlendirme almak, çalışanların performanslarını daha geniş bir şekilde ortaya koymakta ve davranışın sınırlı bakışından kaynaklanan hataları en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, 360 derece performans değerlendirme yönteminde birden fazla değerleyicinin olması daha nesnel sonuçların elde edilmesini sağlayarak, yöntemi daha fazla savunulur hale getirmektedir.[81]

---

80 Sabuncuoğlu, Z. (2011). a.g.e. 215-216

81 London, M., Beatty, R.W. (1993). .; "360-Degree Feedback as a Competitive Advantage" Human Resource Management. Vol.32, No.3, s.353.

360 derece performans değerlendirme yönteminde, bir yönetici veya çalışanı aynı seviyede görev yaptığı iş arkadaşları, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm yöneticileri, bağlı olduğu yönetici, kendisine bağlı çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler tarafından değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirme birden çok kaynaklı bir değerlendirme türü olduğu için sağlayacağı faydalar da hem şahsa, hem içinde bulunulan takıma hem de organizasyona olmak üzere üç kısımda incelenebilir. Bu faydalar ve sakıncalar özetle aşağıda belirtilmiştir: [82]

360 derece geri beslemenin şahsa sağladığı en önemli fayda, kişinin gelişimine katkı sağlayacak değerlendirme sonucunun, birden çok kaynaktan elde edilmesi sayesinde daha objektif ve doğru olmasıdır.

360 derece geri beslemenin takıma sağladığı en büyük katkı takım üyeleri arasındaki iletişimi artırması yönünde olmaktadır. Bir organizasyon içinde tüm işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılması ve yönetim ile çalışanlar arasındaki koordinasyonun en büyük tamamlayıcısı doğru iletişimdir. Bu geri besleme sayesinde artan iletişim, hem organizasyondaki takım ruhunu canlandırmakta hem de kişisel ilişkileri güçlendirmektedir.

360 derece geri beslemenin organizasyona birçok yönden getirisi olmaktadır. En önemlisi bu değerlendirmenin değerlendireni birden çok kaynak tarafından ele almasıdır. Bu sayede yöneticinin değerlendirilen kişi hakkındaki izlenimi daha objektif olmaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar daha dikkatli ve doğru ele alınacağından sağlıklı bir kurum kültürü oluşturmada büyük bir kazanım oluşacaktır. Ayrıca bu değerlendirme sayesinde yöneticiler astları tarafından nasıl görüldüğünü de öğrenecek ve onların açısından bir kez daha kendi kendini değerlendirerek kendine yönelik bir otokontrol sistemi oluşturabilecektir. Bu yöntem ile alt seviye liderlerde yapılan geri beslemelerden yararlanarak kendilerine yönelik bir gelişim süreci oluşturmaya çalışacak ve daha üst düzeydeki görevlere yükselmek için altyapısını geliştirmeye çalışacaktır.

[82] Demirtaş, Ö. (2007). a.g.e., 96.

360 derece değerlendirmede örgütlerin dikkat etmesi gereken birçok risk de bulunmaktadır. Bu tekniğin kullanılacağı örgütün yapısına uygun olup olmadığı göz ardı edilmemelidir. Yanlış kullanım örgütü gereksiz risklere sürükleyebilir ve çalışma ortamındaki motivasyon ve performansın üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Bu değerlendirmede personelin görevle ilgili kriterleri dikkate alındığı için, görevi engellemediği sürece kişisel karakteri, stili vb. özellikler değerlendirmeye tabi tutulmamaktadır. İyi bir değerlendirme için neler yapması gerektiğini fark eden çalışan, istediği ödülü almak için yanıltıcı davranışlara yönelebilmektedir. Çok kaynaklı değerleyiciler, bazı durumlarda tarafsız ve dengeli bir geri besleme sağlayamayabilirler. Adil gözlemleme ile çıkar ve duygusal beklentileri yani objektiflikle sübjektifliği karıştırabilmektedir. Ayrıca, astların da geri besleme sunma imkânları oldukça kısıtlıdır.

2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Yukarıda bahsedilen performans değerlendirme yöntemlerinin her birinin üstün ve zayıf olduğu yönleri, avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgütler değerlendirme yöntemi seçerken bu üstün ve zayıf yönlere bakarak kendilerine en uygun olanı seçmelidirler. Bazı örgütler, yukarıda bahsedilen yöntemleri karma olarak kullanmak suretiyle bir yöntemin zayıf yönünü diğeri ile kapatma yoluna gidebilmektedir.

Örgütlerin, kullanacakları performans değerlendirme yöntemi ile ilgili tercihlerini yaparlarken, değerlendirmenin yapılma amacı, insan kaynaklarına etkisi, yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması için ayrılabilecek kaynak, örgüt kültürü ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlar gibi etkenleri dikkate almaları gerekmektedir.

Şimdiye kadar bahsedilen yöntemlere ilişkin karşılaştırmalar Çizelge-2.10'da bulunmaktadır.

Çizelge - 2.10.Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması[83]

	Gel.değ. skalaları	Sıralama	Beklenti skalaları	Gözlem Skalaları	Amaçlara göre yön.
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
İK ilişkin kararlara katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacının belirlenmesine katkısı	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta /Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta /Yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta /Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük /Orta	Düşük /Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük /Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden beklediği beceri	Düşük	Düşük /Orta	Orta	Orta	Yüksek

[83] Cavide UYARGİL; İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını,1994, s.53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Çalışmanın bu bölümünde performans değerlendirme hatalarının nedenleri ve çeşitleri ele alınacak, hataların her birinin nedenleri ve bu hataların önlenmesi için alınabilecek tedbirler ortaya konulacaktır.

3.1. Performans Değerlendirmesi Hatalarının Nedenleri

Performans değerleme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız davranacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Değerlendirme hataları, performans değerleme sürecinde düzenli olarak ortaya çıkan sistematik yanlışlardır.[84]

Performans değerlendirme hatalarının nedenleri, değerlendirenlerden, değerlendirilenlerden ve değerlendirme sisteminden kaynaklanan hatalar olmak üzere üç grupta toplanabilir.

3.1.1. Değerlendirenlerden Kaynaklanan Hatalar

Değerlendirme, personelin performans düzeyi, başarısı ve başarısızlığı hakkında genelde yöneticilerin gerçekleştirdiği bir yargıya varma işlemi olduğundan, değerlendirmede kimi yöneticilerin birtakım olumsuz tutumları söz konusu olabilmektedir.[85] Bu tutumların en çok bilinen nedenleri şöyle belirtilmektedir:[86]

---

84 BOWMAN, J.S. (1999), "Performance appraisal: Verisimillitude trumps veracit"', Public Personnel Management, International Personnel Management Association, 557-576.

85 İnternet: acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf (Tez Özeti). 58 (01.12.2015 tarihinde alınmıştır.)

86 Tom,P., (1990). Appraising Performance for Results, Berkshire; Mc Graw Hill. 3.

- Kendinden başkalarını değerlendirme sorumluluğunu üslenmede duyulan isteksizlik,
- Değerlendirmenin, yöneticilerin üç aylık, altı aylık ya da yıllık envanter etkinlikleri gibi günlük görevlerinin doğal bir bölümü olması gerektiğinin kabul edilmemesi gerçeği,
- Değerlendirmede başvurulması gerekli performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve becerilerden yoksunluk,
- Personelin denetiminde olan ve olmayan hususları ayırt etmede gerekli olan becerinin eksikliği,
- Personelin performansının olumlu ya da olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi ve/veya kabul edilmemesi,
- Yöneticilerin düşündüklerini söyleme durumunda kaldıklarında personelin performansını tartışmaktan çekinmeleri.

Eğer performans değerleme sonuçları işletmede, ücret, terfi ve ödüllendirme kararlarında esas olarak kullanılıyorsa, değerlendirici çalışanların değerlendirme sonuçlarından zarar görmesini istememekte ve değerlendirmesini bu doğrultuda yapabilmektedir. Ayrıca, örgüt içerisinde bireyler arasındaki sosyal ilişkiler de değerlendirme hatalarına neden olabilmektedir. Bu durumda, çalışanların gerçek performanslarına bakmak yerine, ilişkilerin güçlü ve zayıf olması doğrultusunda değerlendirme yapılması söz konusu olabilmektedir.[87]

3.1.2. Değerlendirilenlerden Kaynaklanan Hatalar

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

- Değerlendirme nedeni hakkında şüphe duyulması,
- Adil biçimde değerlendirilmeme endişesi,
- Öznel (Sübjektif) nitelikte değerlendirme ölçütleri kullanılması,
- Performanstan çok kişilik nitelik ve özelliklerinin değerlendirilmesi,

87 İplik, F.,N. (2004). a.g.e. 69.

- Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler,
- Değerlendirmelerin sonunda değişen pek fazla bir şey olmayacağına ilişkin görüşler.

3.1.3. Değerlendirme Sisteminden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde uygulanan sistemde değerlendirme ölçütleri zayıf ise ve uygulamaları uzun zaman alıyorsa, hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler tarafından tepkiyle karşılanabilir. Bu durumda acil olarak sistemi değiştirip başka bir sistem uygulamak gerekmektedir.[88]

Değerlendirme planlarının geliştirilmesi ve kullanılması esnasında yapılan sistem hataları; değerlendirme amacının doğru belirlenmemesi, zaman sorunu, değerlendirme yönteminin doğru seçilmemesi, ölçüt sorunu, değerlendirici seçimi sorunu gibi hataları kapsamaktadır. Bu gibi gerçekler şunu ortaya koymaktadır; "performans değerlendirmelerinin %20'sinden daha azı etkili biçimde yapılmaktadır". [89]

Performans değerlendirmede seçilecek yöntemler maliyet ve değerlendirmenin amaçları gibi kriterler de göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Performans değerlendirmede seçilecek olan yanlış bir yöntem hem işletmeye mali bir yük getirecek hem de olası değerlendirme hatalarını tetikleyecektir.

Ölçüt; üstün, astın performansını ölçmede kullanacağı performans standartlarıdır. Bu, değerlendirme yönteminin en zayıf yanını oluşturmaktadır. Çünkü bir performans değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da, ancak değerlendirilecek hususların ölçülebilir, ya da gözlenebilir olması ile

88 Tortop, N. vd. (2013) a.g.e. 285.

89 Baltacı, A. (2009). Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlenmesi ve Bir Örnek Olay. Yayımlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Sakarya, 39.

mümkündür. Fakat kişisel niteliklere ağırlık veren değerlendirme yöntemlerinde ölçütlerin büyük çoğunluğunun öznel olması kaçınılmazdır. [90]

3.2. Performans Değerlendirme Hatalarının Çeşitleri

İnsana ilişkin değerlendirmelerde ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, değerlendirmelerin her zaman yanılgı payı taşıdıkları bilinmektedir. Performans değerlendirmeye getirilen eleştirilere bakıldığında, değerlendirmede bir takım hataların yapılacağı ve sorunların ortaya çıkmasının doğal olduğu sonucuna varılabilir. Değerlendirmelerde yaygın olarak görülen hatalar veya sorunlar aşağıda sıralanmıştır.

3.2.1. Teknik Hatalar

Performans değerleme formunun etkin bir şekilde hazırlanmaması, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, formda seçilen dilin değerlendiriciler tarafından anlaşılamaması gibi hatalar, performans değerlemesindeki teknik hataları oluşturmaktadır. Ayrıca değerlendiricinin, konuyla ilgili gerekli eğitimleri almamış olması da değerlendirme sürecinde bu tür hataların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.[91]

3.2.2. Hale Etkisi

Çeşitli kaynaklarda halo etkisi olarak da geçen bu hata, bir yöneticinin bireyi bir konudaki başarısına veya tek bir olumsuz davranışına göre tüm konularda başarılı veya başarısız değerlendirmesidir.[92]

Değerlemecinin personel hakkındaki kişisel görüş veya düşüncesi performans ölçümünü etkilediği zaman “Halo etkisi” meydana gelmektedir. Örneğin, bir yönetici

---

90 TÜRKER, Y. A. (2001), Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?, Deniz Harp Akademisi Bitirme Tezi, 15.

91 Tural, M., (2007). a.g.e. 64.

92 Bingöl, D. (2013), a.g.e., 401.

kendisine bağlı olarak görev yapan bir elemanını çok seviyor ve hakkında olumlu düşüncelere sahip ise, bu durum elemanın performansının değerlemesine yansıyacak ve böylece performans değerlemesi yapılan personelin kişisel özellikleri, dostluğu, sevgi veya saygısı ön plana geçecektir. Bunun sonucunda da doğru ve güvenilir bir performans değerlemesi yapılamayacaktır.[93]

3.2.3. Horn Etkisi

Hale etkisi "bir yöneticinin bir personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesi' şeklinde de tanımlanmaktadır. Horn etkisi de Hale etkisinin tam tersi bir durumu ifade etmektedir. Bu hata değerlendiricinin, personelin olumsuz bir davranışının tesiri ile bütün davranışlarını olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasıdır.[94]

3.2.4. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi değerlendiricinin, çalışanın son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan ancak son dönemde çok iyi bir performans sergileyen çalışan çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanlarda başarılı olamayan bir çalışanda çok başarısız olarak değerlendirilebilir. Bu hata değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmektedir. [95]

3.2.5. Tam Nesnel Olamama

Performans değerlendirmesinin etkin ve başarılı bir şekilde yapılabilmesi için değerlendiricinin objektif olması gerekmektedir. Ancak, bazen değerlendiriciler subjektif

---

93 Özgen, H., vd. (2005), a.g.e., 234.

94 Palmer, M.J. (1993), Performans Değerlendirmeleri (1. Baskı) (Çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 22.

95 Can, H., vd. (2012). a.g.e. 240.

davranarak bu tür hatalara neden olabilmekte ve çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performanslarını olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilmektedirler. Her iki durumda da performans değerlendirmesinin etkinliğini yitirmesi söz konusu olmaktadır. Değerlendirme sürecinde kişilik, davranış ve diğer kişisel özelliklerin göz ardı edilmesi, nesnel, ölçülebilir ve işe ilişkin faktörlere odaklanılması ve kişisel yargıların değerlendirmeye esas teşkil etmemesi, bu tür hataların önlenmesini mümkün hale getirebilecektir.[96]

3.2.6. Belirli Derecelere Yönelme Hatası

Bazı değerlendirmeciler, personelle kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme işleminde herkese yüksek puan veren aşırı ölçüde olumlu bir davranışta bulunarak hata yapmaktadırlar. Aynı şekilde, bazı değerlendirmeciler de çeşitli nedenlerle değerlendirme işleminde aşırı katı ve olumsuz bir yaklaşımda bulunurlar. Değerlendirmecilerin ne aşırı iyimser, ne de aşırı kötümser yaklaşımla çalışanları değerlendirmemeleri gerekir. Performans değerlemesinde temel alınan performans standartları belirsiz ve herkes tarafından farklı şekilde anlaşılabiliyorsa, aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk hatalarının yapılması kaçınılmaz olacaktır.

Tolerans bir değerlendiricinin, astının performansını olduğundan daha yüksek değerlendirmesi, katılık ise çalışanların performansını gösterdiklerinden daha düşük seviyede değerlendirmesidir.[97]

Belirli derecelere yönelme hatalarından bir diğeri olan merkezilik veya ortalama eğilimi ise, her çalışanın hak etmediği halde ölçeğin ortasına yakın bir şekilde değerlendirilmesi durumunda meydana gelen ve yaygın olarak yapılan bir hatadır. Değerlendiricinin bu tür bir eğilimde olmasının nedeni, astın performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Değerlendiricinin gözlemleme becerilerinin yetersizliği veya faaliyete zaman ayırmak istememesi gibi hususlar bu durumda etkili olabilmektedir. [98]

---

96 Özgen, H., vd. (2005), a.g.e., 233.

97 Bingöl, D. (2013), a.g.e., 402.

98 İplik, F.,N. (2004). a.g.e. 72.

3.2.7. Kontrast ve Asimilasyon Hatası

Kontrast etkisi, bir çalışanın performansının, bu çalışanın veya başka bir çalışanın daha sonraki performanslarının değerlendirilmesi üzerinde zıt yönlü bir etkiye sahip olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, daha önce değerlendirilen çalışanın performansı zayıf ise bu çalışandan sonra değerlendirilen çalışanın performansı ortalama olmasına rağmen, kontrast etkisi nedeniyle yüksek olarak değerlendirilebilmektedir.

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde, karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olabilir. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin "vasat-ortalama" bir çalışan oldukça başarısız bir kaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilir. Bunun tam tersi olarak, "ortalama" bir çalışan çok başarılı bir kaç çalışanın ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puanla yani başarısız olarak değerlendirilebilir.[99]

Asimilasyon etkisi, değerlendirilecek çalışanın, daha önce değerlendirilen çalışana yapılan değerlendirme ile benzer olarak değerlendirildiği durumlardır. Daha önce değerlendirilen çalışanın performansının zayıf ve değerlendirilecek çalışanın performansının da ortalama seviyede olduğu durumlarda, asimilasyon etkisi nedeniyle diğer çalışan da zayıf olarak değerlendirilebilmektedir.[100]

3.2.8. Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiriciler performans değerlendirme esnasında, çalışanların bulundukları pozisyonlarından etkilenerek, kurumun içerisinde önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki çalışanları yüksek, diğer önemsiz kabul edilenleri ise düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Sıralama yönteminde bu hatanın yapılması mümkündür. Bu hatanın önüne geçmek için, değerlendirmeler esnasında, önceden ayrıntılı olarak hazırlanmış iş

---

99 Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık. 80.

100 Baltacı, A. (2009). a.g.e. 52.

tanımlarından yararlanılmalıdır. Herkes kendi görev çerçevesinde ve standartlarında farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırma yapmadan değerlendirilebilir.[101]

3.2.9. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Kişilerin yaptıkları iş genellikle birkaç görevden oluşmakta ve bu görevler iş tanımlarında ayrıntılı olarak belirtilmektedir. İşin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için tüm görevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Ancak, bazı durumlarda değerlendirici, çalışanları en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçüte göre değerlendirmektedir. İşletmede performans değerlemesinin tek bir ölçüte dayalı olarak yapılması durumunda, performans değerleme sonuçları bakımından çeşitli hatalar ve sorunlar ortaya çıkabilmektedir.[102]

3.2.10. Farklı Kültürler

Her değerlemeci farklı kültür ve alt yapılardan gelmektedir. Bu nedenle, farklı kültür ve alt yapılardan gelen çalışanın bazı hatalar yapması kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin, katı disiplinin uygulandığı Almanya'da yetişen bir yönetici, daha esnek bir disiplin ve serbest çalışma usulüne göre yetişmiş ve bu şekilde çalışmanın daha uygun olduğu bir örgütte görevli bir çalışanın performansını değerlendirirken hata yapabilir. Bu nedenle, farklı kültürlere mensup kişileri değerlendirirken kültürler arasındaki farklılıkların bilincinde olmak gerekir. Aksi taktirde, performans değerlemesi hatasının kaçınılmaz olabileceği söylenebilir.[103]

---

101 Uyargil, C. (2008). a.g.e. 109.

102 İplik, F.,N. (2004). a.g.e. 74.

103 Özgen, H., vd. (2005), a.g.e., 235.

3.2.11. Atıf Hatası

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. Bu durum içsel atıf olarak tanımlanmaktadır. Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür. Bu durum da dışsal atıf olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapılmış olur.[104]

3.2.12. Örtülü Stres Teorisi

Halinden hoşnut bir çalışanın, halinden hoşnut olmayan bir çalışana kıyasla, daha olumlu ve elverişli bir şekilde değerlendirildiği ortaya koyulmuştur. Bu bulgular, bir çalışanın iş memnuniyetinin, bir değerlendiriciyi değerlendirme yaparken sistemli bir şekilde olumlu veya olumsuz etkilediğini göstermiştir. Bu yüzden performans değerlendirmesi ile iş stresi ve performans arasındaki aldatıcı bağıntılar performans değerlendirmesinde bir takım hataların oluşmasına neden olabilmektedir.

Değerlendiricilerin rollerindeki çelişkinin, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını kasten şişirme eğilimleriyle olumlu ilişki içinde olduğu ortaya koyulmuştur. Bu, stresli olan değerlendiricilerin, çalışanları değerlendirirken, sakin olanlara kıyasla daha düşük değerlendirmeler yaptıklarına dair bulgularla uyumludur. İncelenen çalışmalar göstermiştir ki, değerlendiricinin stresi ve ruh hali performans değerlendirme sürecini etkilemektedir.[105]

---

104 Uyargil, C. (1994). a.g.e. 81.

105 Baltacı, A. (2009). a.g.e. 56.

3.2.13. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi, kişinin, başkalarının gözünde kabul görmek ve beğenilmek için öz-sunumlarını değiştirme eğilimidir. İş seçimleri durumunda değerlendiricilerin, işi almak veya devam ettirmek için öz sunumlarını en etkili biçimde yapmaya meyledecekleri ileri sürülmektedir.

Bazı sosyal psikoloji teorisyenleri, bir kişinin olumlu kişisel özelliklerini abartma ve olumsuz özelliklerini küçümseme eğiliminin (yani kendini daha iyi gösterme eğilimi), bireyin psikolojik olarak sağlıklı olduğunu gösteren evrensel bir insan dürtüsü olduğunu iddia etmektedirler.[106] Performans değerlendirme ortamları, üstlerini etkilemeye çalışan düşük mevkideki bireyler için, muhtemel izlenim yönetimi ortamlarıdır.

3.3. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara Karşı Alınabilecek Tedbirler

Performans değerleme sürecinde, değerlendirmeyi yapan kişiler tarafından yukarıda belirtilen hatalar, sık sık yapılabilmektedir. Bu durumda, insan kaynakları departmanının bu tür hataların oluşmasını engelleyecek önlemler alması ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, izlenebilecek stratejiler şöyle sıralanabilir:[107]

- Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için değerlendiricilerin, çalışanların performansını düzenli olarak gözlemleyebilme imkanına sahip olmaları gerekir.
- İşletmede oluşturulan değerlendirme sisteminin etkin bir sistem olması ve yapılan faaliyetlerin iş analizlerine dayalı olması gerekir.
- Değerlendirme ölçeklerinde, farklı algılamalara yol açabilecek ifadelere yer verilmemelidir.
- Değerlendiricilerin, çok sayıda çalışanı aynı zamanda değerlendirmeleri önlenmeli ve değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır.

---

106 Korsgaard, A. M., Meglino B. M. , Lester S. W. (2004), "The Effect Of Other Orientation On Self-Supervisor Rating Aggreement", Journal Of Organizational Behaviour, Vol. 25, 874.

107 Ivancevıch, J.M., Donnely, J.H., Gibson, J.L. (1983), "Managing for Performance", USA: Business Publications Inc. 496

- Değerlendirilecek çalışanların gerekli eğitimi almaları sağlanmalı ve değerlendirme hataları konusunda değerlendiricilere eğitim verilmelidir.
- Değerlendirmede kullanılan ölçütler, anlamlı ve açık bir biçimde ifade edilmiş olmalıdır.
- Değerlendiricilerin, çalışan ile ilgili bilgileri düzenli ve eksiksiz bir biçimde toplamaları gerekir.
- Değerlendirme sisteminin, adil, standart, iş ve performans ile ilişkili, kendisinden beklenen amaca ve değerlendirilecek kişilere uygun olması gerekir.
- Performans değerlemesini yapan kişilerin, dürüst, rasyonel ve objektif davranmaları gerekir.
- İşletmede departman içi ve departmanlar arası tutarlılık ve koordinasyonun sağlanması gerekir.

Bazı performans değerleme sistemlerinde, yapılan değerlendirmeleri desteklemek amacıyla değerlendiriciden, kişinin performansına ilişkin somut örnek ve olayları belirtmesi istenmekte ve böylece değerlendirme hatalarının yapılması önlenmektedir. Değerlendiricilerin, dönem boyunca çalışanların performanslarına ilişkin çeşitli notlar tutarak bu tür hataları kısmen de olsa önleyebilmeleri mümkün olabilmektedir.[108]

108 Tural, M., (2007). a.g.e. 65.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, bir kamu kuruluşu olan Jandarma Genel Komutanlığının (J.Gn.K.lığı) performans değerlendirme yöntemi tanıtılarak araştırmanın daha kolay anlaşılır olması sağlanmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda, bugüne kadar TSK'da kullanılan performans değerlendirme sistemlerinden, daha önce yapılan araştırmalardan, araştırmalar sonucunda tespit edilen TSK'ya özgü performans değerlendirme hatalarından kısaca bahsedilecek ve mevcut performans değerlendirme sistemi tanıtılacaktır.

4.1. 2015 Yılından Önce Yapılan Araştırmalar

2007 yılında yapılan bir araştırmada, 1998-2015 yılları arasında kullanılan TSK performans değerleme sistemi incelenerek personelin gerek iş başarısı, gerekse kişisel niteliklerinin daha iyi ölçülebilmesine yönelik öneriler ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, Türkiye ile yakın işbirliği içerisinde bulunan ABD ve NATO birliklerinde kullanılan performans değerleme formları incelenmiş ve çalışmada ayrı bir bölüm içerisinde yer almıştır. Ayrıca, anket uygulaması ile personelin mevcut sistem hakkındaki görüş ve değerlendirmelerinin alınması ve aksaklıkların tespit edilmesi ile sistemin geliştirilmesi yönündeki düşüncelerinin alınması hedeflenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda sistemin aksaklıkları olarak tespit edilen hususlar özetle şu şekildedir: [109]

- Mevcut sistemin objektifliği ile ilgili olarak personelin yeterince ikna olmadığı ve bu konuda tereddütleri olduğu tespit edilmiştir
- Sistemin iş başarısını mı, kişilik özelliklerini mi ölçmeye yönelik olup olmadığının personel tarafından anlaşılmadığı, büyük bir çoğunluğun sistemin hem kişilik özelliklerini hem de iş başarısını ölçmeye yönelik olduğunu düşündüğü görülmüştür.

109 Tural, M., (2007). Örgütlerde performans yönetimi: Bir kamu kuruluşundaki performans değerlendirme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir çalışma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Kişilik özelliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünen katılımcı oranı %10 iken, değerlendirilmediğini düşünenlerin oranı %41'dir. Bu durum, kişilik özellikleri ölçülse bile bunun mevcut sistemde tam olarak değerlendirilemediği sonucunu çıkarmaktadır.
- Aynı şekilde, personelin sadece %14'ü iş başarısının tam olarak değerlendirildiğini düşünürken, %42'si iş başarısının değerlendirilmediğini düşünmektedir. Sistemin esas olarak neyi ölçmeyi hedeflediğinin açık olmadığı, değerlendirilmesi gereken esas ölçütlerin dahi tam olarak ölçülmediği yönünde bir kanaat oluştuğu sonucuna varılmıştır.
- Birlik başarısına yapılan olumlu katkılar hizmet üreten kuruluşlar için iş başarısı olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle personelin birlik başarısına bireysel olarak katkıda bulunduğu hususlar değerlendirilmeye alınmalıdır.
- Sistemin, teorik bilgiyi ölçmeye yardımcı olmadığı görüşü hakimdir.
- Sicil notunun sadece çok başarılı veya başarısız olan personelin alacağı görevleri etkilediği, çoğunlukla personelin kıdem sırasını belirlemek için kullanıldığı, başka amaçlar için kullanılmadığı düşünülmektedir.
- Her amirin değerlendirmeye yaklaşımı birbirinden oldukça farklıdır. Çeşitli nedenlerden dolayı personelini yakından takip etme ve tanıma imkanı olmayan amirler personelin önceki yıllarda aldığı sicil notlarına bakarak onlara yakın bir değerlendirme eğilimine girmektedir.
- Personelin çoğunluğu sicil sistemindeki aksaklıklara esas olarak sicil amirlerinin objektif olmamasının neden olduğu görüşündedir.
- Mevcut sistemin personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemekten çok uzak olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılanlara göre, sicil amirlerinin sicil verirken en çok hale hatası yaptıkları, daha sonra sırasıyla; objektif olmama, en son eylem etkisi, kişisel ön yargılar, teknik hatalar, merkezi eğilim hatası ve aşırı olumluluk veya katılık hatası yaptıkları belirlenmiştir.
- Performans değerlendirmesi sonucunda daha başarılı olarak değerlendirilenlerin, kıdem sırasında emsallerinden daha öne çıktığı (yani daha kıdemli sayıldığı) J.Gn.K.lığında, kıdem sırasında önde olan bazı personelin, gerçekten emsallerinden başarılı olmalarından değil, çalıştıkları amirlerin daha toleranslı değerlendirme yapmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

2007 yılında başka bir araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini incelemiştir. Uygulanması düşünülen sistemin tasarımında A.B.D ordusunda pilot çalışmaları yapılan değerlendirme formları kullanılmış, mevcut sistemin analiz edilmesinden sonra da uygulanan alan araştırmasıyla da 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği araştırılmış ve sonuçta uygulanan pilot çalışma ile sistemin uygulanabilirliği ispatlanmıştır. Kısıtlı imkânlar altında yapılan çalışmada amaç bir model dâhilinde sistemin TSK'da uygulanıp uygulanamayacağı ve lider gelişimine katkı sağlayıp sağlayamayacağı belirlenmiştir. Çalışma sonunda, model dâhilinde, 180 derece yukarıdan aşağıya sistemiyle yapılan karşılaştırmalarla çok fazla aykırı bir sonuca ulaşılmamıştır. Sonuçta 360 derece geri bildirim sisteminin bazı esaslar dâhilinde TSK'da uygulanabileceği değerlendirilmiştir. Sistemin başarı ile uygulanabilmesi için, otomasyona dayalı bir altyapı sistemi tesis edilmesi, eğitime önem verilmesi, geri bildirim sisteminin açık olması, TSK'ya özgü değerler ve ölçütlerin nisbi derecelemesinin yapılması ve gerekli yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi gerektiği belirtilmiştir. [110]

2009 yılında yapılan bir araştırmada, TSK'da uygulanan performans değerlendirme süreci sonucunda, personelden elde edilen zengin veri ve bilgi kaynağının, TSK İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nde kullanılarak verimliliğin arttırılması sürecini incelemiş ve araştırma sonucunda PD tabanlı bir İKY modeli önermiştir. PD sürecinde elde edilen verilerin, İKY'ndeki diğer alt sistemlere (Temin, Yetiştirme, İstihdam, ÜSP, A / A) etkili girdiler sağlayacak şekilde kullanabileceği bir model önererek, TSK İKY'nde bu modelin nasıl kullanılacağını açıklamayı ve böylece İKY'nde verimliliğin arttırılabileceğini vurgulamayı amaçlamıştır. Bulgular ve yorum bölümünün gizlilik içerdiğinden yayımlanmamış olması nedeniyle çalışmayla ilgili ayrıntılı bilgilere ulaşılamamıştır. [111]

Konu ile ilgili olarak daha önce yapılan ancak yazarı ve zamanı tespit edilemeyen bir tez özetinde, TSK PD sisteminin başlangıçta dar kapsamlı mülakatlar ve kişisel değerlendirmelere dayanılarak hissedilen problemleri tanımlanmış, anketlerin analizi ve yapılan çalışmalar sonucunda performans değerlendirme konusundaki son gelişmelerin de

---

110 Demirtaş, Ö. (2007).Performans değerlendirme 360 derece yöntemi ve bir kamu kuruluşunda yöneticilerde uygulanması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

111 Uludağ, C. (2009), Performans Değerlendirme Çıktılarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Alt Sistemlerinde Girdi Olarak Kullanılmasına Yönelik Bir Model Uygulaması:TSK Örneği. Yüksek Lisans Tezi.

sisteme uyarlanmasıyla daha adil, personelin çoğunluğu tarafından onaylanan, anketler sonucu belirlenen sakıncaların büyük oranda azaltılabileceği bir sicil/performans değerlendirme yöntemi ortaya konulabileceği kanıtlanmış ve bu konuda öneriler ortaya konulmuştur. Değerlendirmenin görevin özelliklerine ve rütbeye göre değişmesi, göreve yönelik niteliklerin görev analizi sonuçlarına göre değerlendirilmesi, şahsi dosyada geçmiş yıllara ait sicil formlarının muhafaza edilmemesi, teorik bilginin merkezi sınavlarla ölçülmesi, kurum içinde geri bildirim kültürün oturması için öncelikle belirli niteliklerin tebliğ edilmesi daha sonra bu sayının artırılması, PD ile ilgili personele eğitim verilmesi, zorunlu dağılım ilkesi ile normal dağılım eğrisine yakın bir dağılım sağlanması, performans değerlendirme kurullarının teşkil edilmesi hususlarının değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu çalışmada en dikkat çekici husus, yapılacak bir çalışma ile görev tanım formlarındaki her görevin hangi değerlendirme sınıfına girdiğinin belirlenmesi ve bu standartların o kişinin emsaline göre mukayesesine (Emsalinin altında, emsaline uygun, emsalinin üstünde, emsalinin belirgin şekilde üstünde) olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesinin sağlanması gerektiği ve farklı sicil verme eğilimlerinden alınan notların standart normal dağılıma dönüştürülmesi; takiben aynı kategoride değerlendirilen personelin sicil notlarının ortalama ve standart sapması esas alınarak standart normal dağılımda ifade edilen notların tekrar 100 üzerinden notlar olarak ifade edilmesi sicil amirleri arasındaki uygulama farklılıklarını bir ölçüde gidereceği önerisidir. [112]

Ayrıca, yeni sicil sisteminin değerlendirici eğitimi için hazırlanan broşürde, ODTÜ tarafından 2004 yılında tamamlanmış olan odak grubu çalışmaları ve mülakatlar sonucu, bazı PD hatalarının TSK'ya özgü nedenlerinin tespit edildiği belirtilmiştir. Yapılan çalışmaya göre, sicil amirlerinin, personelin TSK içerisindeki geleceği ile oynamamak ve çalışma koşullarının zorluğunu telafi etmek istemesi, performans değerlendirmesini tamamıyla bir motivasyon aracı olarak görmesi, düşük sicilin personeli ile arasında gerginlik yaratacağını düşünmesi, kendisi hakkaniyetli bir değerlendirme yapsa bile, diğer amirler hakkaniyetli değerlendirme yapmaz ise kendi personelinin haksızlığa uğramış olacağı ve zarar göreceği endişesini taşıması, belirli bir rütbenin üzerindeki personeli değerlendirirken bu personelin artık düşük sicil alma durumunda olmasının mümkün olmadığını düşünmesi, diğer amirlerin yaptığı yüksek değerlendirmelerin etkisi sonucunda

112 İnternet: [ÖZET] http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf adresinden 10 Aralık 2014 tarihinde alınmıştır.

oluşan öğrenilmiş çaresizlik duygusu ile düzene ayak uydurmaya çalışması nedenleriyle cömertçe değerlendirme yapmakta ve tolerans hatası meydana gelmektedir. Ayrıca, bazı amirler, performans değerlendirme formunda yer alan boyutlardan bağımsız olarak kendilerince doğru olan başarı standardına ilişkin tanımlar yaptığı ve değerlendirmelerini bu tanımlar doğrultusunda gerçekleştirdiği, kişinin performansına yönelik yeterli ve geçerli gözleme sahip olmadığında veya bazı boyutlara dikkat ve önem vermediğinde zihninde oluşan mevcut izlenimlere göre tüm boyutlar için genelleme yaptığı, böylece değerlendirmenin hatalı olabildiği belirlenmiştir.

4.2. Yeni Performans Değerlendirme (Sicil) Yöntemi

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde performans değerlendirme sistemi "Sicil Sistemi" şeklinde adlandırılmaktadır. TSK Sicil Sistemi, 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu ve bu Kanun kapsamında hazırlanan Subay ve Astsubay Sicil Yönetmelikleri ile 3466 Sayılı Uzman Jandarma Kanunu ve bu Kanun kapsamında hazırlanan Uzman Jandarma Atama ve Sicil Yönetmeliğinde düzenlenmiştir. Uygulamaya ilişkin esaslar ve detaylar ise Sicil Düzenleme Kılavuzları ile her sene yayımlanan sicil düzenleme emirleri aracılığıyla gösterilmektedir.

Kanun maddelerinde detaya yer verilmemiş olup, performans değerlendirme sisteminin detayları ve nasıl uygulanacağı ilgili yönetmeliklerde ve bu yönetmeliklere göre hazırlanan sicil düzenleme kılavuzlarında gösterilmiştir.

Subay ve Astsubay statülerine ilişkin yönetmelik maddelerinin birbirine benzer olması nedeniyle, bu çalışmada 926 sayılı TSK Personel Kanunu ve Subay Sicil Yönetmeliğindeki mevzuat maddeleri kullanılarak Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Sistemi tanıtılacaktır. 926 sayılı TSK Personel Kanunu yerine "kanun", Subay Sicil Yönetmeliği yerine "yönetmelik" ifadeleri kullanılacaktır.

4.2.1. Yasal Dayanak ve Tanımlamalar

Bu bölümde, kanunun ve yönetmeliğin sicil sistemi ile ilgili maddeleri ve bu maddeler ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

Kanunun ve yönetmeliğin 3'üncü maddesinde, kanunda ve yönetmelikte yer alan bazı kavramların anlamları gösterilmiştir. Bu tanımlardan sicil sistemi ile ilgili olanların tanımlamaları ve açıklamalar aşağıda sunulmuştur:

Rütbe: Subayların ve astsubayların ilk subaylığa veya astsubaylığa başlamada ve bekleme süreleri sonunda kanun gereğince kazandıkları askeri unvanlardır.

Subayların rütbeleri kanunun 29'uncu maddesinde belirtilmiştir. Bunlar sırasıyla; asteğmen, teğmen, üsteğmen, yüzbaşı, binbaşı, yarbay, albay, tuğgeneral/tuğamiral, tümgeneral/tümamiral, korgeneral/koramiral, orgeneral/oramiral, mareşal/büyük amiraldir.

Nasıp: İlk subaylığa, astsubaylığa ve bir rütbeden sonraki rütbeye terfide yeni rütbenin normal bekleme süresinin başlama tarihidir.

Örneğin; 30 Ağustos 2010 tarihinde Kara Harp Okulu'ndan mezun olarak teğmenliğe naspedilen bir subayın teğmenliğe nasıp tarihi 30 Ağustos 2010'dur. Normal şartlarda teğmenlik rütbe bekleme süresi olan üç yılın sonunda bu personel üsteğmenliğe terfi ettirilir. Böylece üsteğmenlik rütbesine nasıp tarihi 30 Ağustos 2013 olur. Diğer rütbelere nasıp tarihleri de bu yöntemle hesaplanır. Rütbelere ait normal bekleme süreleri kanunun 30'uncu maddesinde gösterilmiştir.

Kıdem: Belli bir rütbeye nasıp tarihinden itibaren o rütbede hizmet süreleri veya aynı nasıplılar arasında yeterlik bakımından üstünlük sırasıdır.

Kıdem sırasının nasıl hesaplanacağı Kanun'un 37'nci maddesinde gösterilmiştir. Kıdem sırası, sicil sisteminin uygulanmasında bir araç olmaktan ziyade, temelde sicil sisteminin sonuçlarına göre oluşan bir kavram olduğundan burada detaya yer verilmemiştir.

Terfi yılı: Her yılın 30 Ağustos tarihinden başlayıp ertesi yılın 30 Ağustos tarihine kadar geçen süredir.

Yeterlik: Ahlaki, askerî, mesleki, fiziki, zihni kifayet ve üst rütbeye liyakattir.

Yeterlik Derecesi: Sicil notu ortalamasına göre aynı sınıf ve rütbede olan subayların ve astsubayların kendi aralarındaki derecelenmeleridir.

Yeterlik derecesi tanımında geçen "sınıf" kavramı, Subay Sınıflandırma Yönetmeliği'nin 3'üncü maddesinde tanımlanmıştır. Piyade, tank, topçu, hava savunma, kara havacılık, istihkâm, muhabere, istihbarat vb. örnek olarak gösterilebilir.

Sicil notu: Sicil üstü değerlendirme notlarının ortalaması ile general ve amiraller hariç fiziki yeterlik değerlendirme testinden elde edilen notun, sicil yönetmeliğinde belirlenecek esaslar dâhilinde, kuvvet komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığınca toplanmasıyla tespit edilen nottur.

Sicil notu ortalaması :

- Teğmen rütbesi için; bulunulan rütbede alınan muteber sicil notlarının aritmetik ortalamasıdır.
- Üsteğmen rütbesi için; teğmenliğe nasıptan itibaren alınan muteber sicil notlarının aritmetik ortalamasıdır.
- Yüzbaşı rütbesi için; üsteğmenliğe nasıptan itibaren her rütbede alınan muteber sicil not ortalamalarının, yüzbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 100'ü, üsteğmen rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 70'i alınarak hesaplanan ortalamasıdır.
- Binbaşı rütbesi için; üsteğmenliğe nasıptan itibaren her rütbede alınan muteber sicil not ortalamalarının, binbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 100'ü, yüzbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 90'ı, üsteğmen rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 70'i alınarak hesaplanan ortalamasıdır.
- Yarbay rütbesi için; üsteğmenliğe nasıptan itibaren her rütbede alınan muteber sicil not ortalamalarının, yarbay rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 100'ü, binbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 90'ı, yüzbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının

% 85'i, üsteğmen rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 70'i alınarak hesaplanan ortalamasıdır.

- Albay rütbesi için; üsteğmenliğe nasıptan itibaren her rütbede alınan muteber sicil not ortalamalarının, albay rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 100'ü, yarbay rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 95'i, binbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 90'ı, yüzbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 85'i, üsteğmen rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 70'i alınarak hesaplanan ortalamasıdır.

Sicil not ortalamasının daha anlaşılır şekilde ifade edilmesi için, örnek olarak yüzbaşı rütbesinin 4'üncü yılını tamamlamış olan bir personelin sicil not ortalamasını hesaplayabiliriz. Teğmenlik rütbesindeki sicil notlarının 100, 90.00, 95.00; üsteğmenlik rütbesindeki sicil notlarının 90.00, 98.25, 95.00, 100, 85.00, 88.00; yüzbaşılık rütbesindeki sicil notlarının ise 91.00, 93.50, 89.00, 100 olduğunu varsayalım.

Yüzbaşı rütbesindeki bir personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında, üsteğmenliğe nasıptan itibaren her rütbede alınan muteber sicil not ortalamalarının, yüzbaşı rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 100'ü, üsteğmen rütbesindeki sicil notu ortalamasının % 70'i alınmaktadır. Yani yüzbaşı rütbesindeki bir personelin teğmenlikte aldıkları sicil notları, sicil not ortalamasını etkilememektedir. Not ortalamalarının hesaplanmasında notlar tam sayı çıkmazsa, yönetmeliğin 30'uncu maddesi gereğince iki hane yürütülür. (90,369894 olarak bulunan bir not, hesaplamada 90,36 olarak kabul edilir)

Üsteğmen rütbesinde alınan notların ortalaması:

(90.00 + 98.25 + 95.00 + 100 + 85.00 + 88.00) / 6 = 92.70

Yüzbaşı rütbesinde alınan notların ortalaması:

(91.00 + 93.50 + 89.00 + 100) / 4 = 93.37

$$\frac{\left[\left(\text{Ütğm. lik not ort.}\right)\times\left(\frac{70}{100}\right)\right]+\left[\left(\text{Yzb. lık not ort.}\right)\times\left(\frac{100}{100}\right)\right]}{\left(\frac{70}{100}\right)+\left(\frac{100}{100}\right)} = 93{,}09$$

Sicil not ortalaması: Sicil notu ortalamasının hesaplanmasında kullanılan terimlerden;

- Rütbe Sicil Notu Ortalaması; personelin bulunduğu rütbeye ait muteber sicil notlarının toplamının o rütbeye ait muteber sicil notu sayısına bölünmesi suretiyle bulunan notu,
- Rütbe Sicil Notu Katsayısı; sicil notu ortalamasının hesaplanmasında her rütbede alınmış olan sicil notlarının ortalamasının sicil notu ortalamasına katkısını belirleyen değeri,
- Sicil Notu Ortalamasına Rütbe Katkısı; rütbe sicil notu ortalaması ile rütbe sicil notu katsayısının çarpılması sonucunda bulunan değeri,
- Toplam Sicil Notu Ortalamasına Rütbe Katkısı; personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında, hesaplamaya dahil edilecek olan rütbelere ait sicil notu ortalamasına rütbe katkılarının toplamını,
- Toplam Rütbe Sicil Notu Katsayısı; personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında, hesaplamaya dahil edilecek olan rütbelere ait rütbe sicil notu katsayılarının toplamını ifade etmektedir.

Yukarıdaki örnek kullanılarak bu tanımlar da açıklanabilir.

	Üsteğmen rütbesi	Yüzbaşı rütbesi
Rütbe Sicil Notu Ort.	**92,70**	**93,37**
Rütbe Sicil Notu Katsayısı	70/100 = **0,7**	100/100 = **1**
Sicil Notu Ort.na rütbe katkısı	92,70 × 0,7 = **64,89**	93,37 × 1 = **93,37**
Toplam sicil notu ortalamasına rütbe katkısı	64,89 + 93,37 = **158,26**	
Toplam rütbe sicil notu katsayısı	0,7 + 1 = **1,7**	
Sicil Notu Ortalaması	158,26 / 1,7 = **93,09**	

Sicil üstü değerlendirme notu: Teğmen-albay sicil belgesindeki "Genel Değerlendirme ve Ayırt Edici Nitelikler" bölümüne yapılan işaretlemelerin nota tahvil edilmesi ile bulunan not, general/amiral sicil belgesi için "Ayırt Edici Nitelikler" bölümüne yapılan notlandırmaların toplamını ifade eden nottur.

Sicil alma eğilimine esas not ortalaması: Personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında dikkate alınan yıllara ait sicil üstü değerlendirme notlarının, bu maddenin birinci fıkrasının (s) bendindeki yönteme göre hesaplanan not ortalamasını,

Fiziki yeterlilik değerlendirme testi (FYDT) notu: Yönergede belirtilen esaslar çerçevesinde yapılan fiziki yeterlilik değerlendirme testinden elde edilen notu,

Genel değerlendirme kategorisi: Teğmen-albay sicil belgesindeki "Genel Değerlendirme (Kategori)" kısmında yer alan ÜSTÜN BAŞARILI, BAŞARILI, YETERLİ VE YETERSİZ şeklinde belirlenen dört kategoriyi,

Genel değerlendirme notu: Teğmen-albay sicil belgesindeki "Genel Değerlendirme (Kategori)" kısmında yer alan ÜSTÜN BAŞARILI, BAŞARILI, YETERLİ VE YETERSİZ şeklinde belirlenen dört kategorinin işaretlenmesi, ÜSTÜN BAŞARILI işaretlenmesi durumunda 93, BAŞARILI işaretlenmesi durumunda 85, YETERLİ işaretlenmesi durumunda 71 ve YETERSİZ işaretlenmesi durumunda 59,99 olarak alınan notu,

Ayırt edici nitelik notu: General/Amiral, teğmen-albay sicil belgesindeki "Ayırt Edici Nitelikler" kısmında yer alan niteliklere yapılan işaretleme ve notlandırma neticesinde elde edilen toplam notu,

Sicil üstü değerlendirme tam notu: Sicil belgelerinde yazılı nitelikler için bu Yönetmelikte gösterilen en yüksek notların toplamını,

Gerekçe: Teğmen-albay sicil belgesindeki "Genel Değerlendirme (Kategori)" kısmında sicil üstleri tarafından ÜSTÜN BAŞARILI ve kategorisindeki emsallerinin üzerinde değerlendirilen veya YETERSİZ ve kategorisindeki emsallerinin altında değerlendirilen nitelikler için sicil belgesinin ilgili bölümde belirlenen alana yazılması zorunlu olan ifadeyi,

Ortak nitelikler: Subay sicil belgelerindeki ayırt edici nitelikler bölümünde yer alan ve her görev alanı için aynı olan on niteliği,

Görev alanı nitelikleri: Teğmen-Albay sicil belgesindeki ayırt edici nitelikler bölümünde yer alan ve beş çeşit olan her görev alanı için farklılaşan beş niteliği,
ifade eder.

Sicil alma eğilimi: Asgarî beş yıllık sicil notu bulunan personel için tespit edilen ve personelin sicil notu ortalamasının hesaplanmasında esas alınan yıllara ait sicil üstü değerlendirme notlarının standart sapmasının üç katının, sicil alma eğilimine esas not ortalamasına ilave edilmesi ve çıkartılması suretiyle tespit edilen rakamlar dahil olmak üzere bulunan not aralığını,

Geri bildirim: Subayların durumlarını öğrenmeleri, eksikliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmeleri maksadıyla; merkezden, şahıs ile yetiştirme ve eğitim sistemine yapılan düzeltici ve düzenleyici önlemleri,

Ayırt edici nitelik: Personelin kendi kategorisi içerisinde değerlendirilmesinde kullanılmak üzere tespit edilen ve sicil belgelerinde yer alan ana kriteri,

Kıstas (Alt nitelik): Sicil belgelerinde yer alan ayırt edici niteliklerin ölçülmesine imkân veren tutum ve davranış biçimlerini,

Rütbe terfii: Subayların, 926 sayılı Türk Silâhlı Kuvvetleri Personel Kanununda yazılı şekil ve şartlara uyularak bir üst rütbeye yükseltilmelerini,

Sicil süresi : Normal olarak bir terfi yılını,

Sicil belgesi: Subayların rütbe terfii, rütbe kıdemliliği, kademe ilerlemesi yapma yeterliğini belirten belgeyi,

Sicil değerlendirme ve denetleme kurulu: Kuvvet Komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı Personel Başkanlıkları bünyesinde oluşturulan ve Yönetmelikte belirtilen görevleri yerine getiren kurulu, ifade etmektedir.

4.2.2. Sicil Sisteminin Değiştirilme Nedenleri

TSK'da 1980-2014 yılları arasında 3 farklı sicil sistemi kullanılmış, bu yıllar arasında sicil not ortalaması devamlı yükselen bir eğilim göstermiş, sicil sisteminin değiştirilmesine rağmen yukarıya doğru olan eğilim engellenememiş, 2013 yılında ise TSK

personelinin not ortalaması tama yakın olarak değerlendirilirken, yarıdan fazlası da tam sicil notu ile değerlendirilmiştir.

Gerçekleşen bu durum, sicil sisteminden beklenen faydanın ortadan kalkmasına sebep olmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda bu durumun, hem sicil sistemi hem de değerlendiricilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Böylece sicil sisteminin değiştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Yapılan çalışma ile değerlendiricilerin eğitilmesi ile kurumsal kültürden, sicil formunun değiştirilmesi ile sicil formundaki değerlendirme metodundan kaynaklanan sorunların ortadan kaldırılması amaçlanmıştır.

4.2.2.1. 1999-2014 Yılında Kullanılan Sicil Belgesi

1999-2014 yılları arasında içerik ve yöntem olarak tek bir sistem kullanmış ancak 1999-2000 yılları arasında iki yıl boyunca kullanılan sicil belgesinin -optik okuyucuda okutulurken hataya neden olması vb. sebeplerle- formatı değiştirilmiş ve 2014 yılına kadar bu format kullanılmıştır. 6 sayfa ve 14 bölümden oluşan sicil belgesinin, 1, 2, 5 ve 6'ncı sayfaları A3 boyutunda ve arkalı önlü olarak basılmakta, içerisinde ise optik okuyucuda okutulacak 3 ve 4'üncü sayfalar arkalı önlü olacak şekilde muhafaza edilmektedir. Sicil belgesinde yer alan bölümler ile ilgili kısa açıklamalar Çizelge-4.1'de sunulmuştur.

Çizelge-4.1. Sicil belgesinde yer alan bölümlerin açıklamaları

Sf.	BÖLÜM	BÖLÜM ADI	AÇIKLAMA
1	1	Personel Kimliği	Personelin kimlik bilgileri, fotoğrafı bu bölümde yer alır.
1	2	Görev ile ilgili kayıtlar	Personelin sicil süresi içerisinde bulunduğu görevler ve bu görevlerinden ayrı kaldığı süreler bu bölümde yer alır. Bir personelin notlu sicil alması için gerekli olan sicil amiri ile birlikte 3 ay çalışma şartını sağlayıp sağlamadığının tespitinde faydalanılır.
1	3	Sicil süresi içerisinde iştirak ettiği kurslar ve başarı derecesi	Kursun adı, başlangıç ve bitiş tarihi, süre ve başarı derecesi yazılır.
1	4	Sicil süresi içerisinde alınan takdir, taltif, mükâfat ve cezalar	Sicil amiri değerlendirme yaparken ve Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulu Üyeleri ile raportörler yapılan değerlendirmeleri incelerken bu verilerden faydalanmaktadır.
1	5	Kuvvet Komutanlıkları ve J.Gn.K.lığı Personel Başkanlıklarında yapılacak işlem	Sicil amirince yapılan değerlendirme optik okuyucu ve program vasıtası aracılığıyla nota dönüştürülür. Not bu bölüme yazılır ve sicil belgesinin yönetmeliğe uygun olduğu ve personelin kademe ilerlemesi yapıp yapamayacağı sicil subayı, kısım amiri ve Ş.Md. tarafından onaylanır.
2	6	Açıklamalar	Sicil belgesinin doldurulmasındaki temel kurallar ile T.C. Anayasasının ilk üç maddesi bu bölümde yer alır.
2	7	Temel Nitelikler	Personelin T.C. Anayasasının ilk üç maddesine bağlılığı ile disiplin ve ahlaki yönü bu bölümde değerlendirilir. Yapılan değerlendirme nota tahvil edilmez. Bu bölümde yer alan maddelerde herhangi bir eksiklik olması durumunda, personelin görev yerinin değiştirilmesinden, TSK'dan ayrılmasına kadar bir dizi önlem alınır.
2, 5	8	Genel ve görev icra nitelikleri	Nota tahvil edilen 34 madde bu bölümde yer almaktadır. Menfi olan yani işaretlenmesi halinde belge eklenme zorunluluğu bulunan seçeneklerin yanında yıldız işareti bulunmaktadır. Bu bölümün son 4 maddesi olan görevdeki sorumluluk duygusu, görev bilgisi, görevine hakimiyeti, görevini yerine getirme durumuna yapılan işaretlemeler personele tebliğ edilir. Diğer işaretlemeler tebliğ edilmez.

5	9	Özel ve ayırt edici hususlar	Bu bölümdeki işaretlemeler nota tahvil edilmemekle birlikte atama, görevlendirme gibi seçimlerde dikkate alınır.
3	10	Sicil alan personele ait bilgiler	10, 11 ve 12'nci maddeler optik okuyucu ile okutulan ve program vasıtasıyla sisteme aktarılan bölümdür.
3	11	Sicil üstlerinin değerlendirmesi	Sicil üstlerince, sicil değerlendirmesi bu bölümde yapılır. Subaylar için 43 madde bulunmaktadır. Temel Nitelikler başlıklı ilk üç madde ile Özel ve Ayırt Edici Hususlar başlıklı son 6 madde nota tahvil edilmez. Genel ve Görev İcra Nitelikleri başlıklı, Subaylar için 34 maddeye yapılan işaretlemeler program vasıtası ile nota dönüştürülerek sisteme aktarılır. Nota dönüştürülen bölümün son dört maddesi doğrudan göreve yönelik olup, bu maddelere yapılan işaretlemeler personele tebliğ edilmekte, diğer işaretlemeler tebliğ edilmemektedir. Ayrıca, sicil veriliş nedeni ve 2'nci sicil üstünün 1'inci sicil üstü değerlendirmesine katılma/katılmama durumu da bu bölümde işaretlenmektedir.
4	12	Sicil Üstlerine Ait Bilgiler	Sicil üstlerinin kimlik bilgileri, sicil düzenleme tarihi ve göreve katılış tarihi bilgileri bu bölümde ye almakta olup, bu bilgiler optik okuyucu ve program vasıtası ile sisteme aktarılmaktadır.
6	13	Sicil Üstleri Kanaatleri	Bu bölüme, sicil üstlerince sicil belgesinde bulunan nitelikler dışında varsa ilave müspet veya menfi kanaatler yazılır. Niteliklerle aynı olan kanaatler değerlendirmeye alınmaz.
6	14	Kuvvet Komutanı veya J.Gn.K.nın Kanaati	Kuvvet Komutanları veya J.Gn.K., 1'nci, 2'nci veya 3'üncü sicil üstü olmadığı personel için, istediği taktirde, bu bölüme serbest kanaat yazabilmektedir.

4.2.2.2. 1999-2014 Yılları Arasında Sicil Belgesi Düzenlenmesi ve Değerlendirme

Bu bölümde, sicil belgesinin düzenlenmesinde, bürokrasi/idari uygulamalara mümkün olduğunca değinmeden (Fotoğraf yapıştırılması, fotoğrafın üzerinin birinci sicil amiri tarafından imzalanması gibi), doğrudan performans değerlendirmesinin nasıl

yapıldığı anlatılacaktır. Sicil belgelerinin düzenlenme şekli, zamanı ve gönderilmesi, Yönetmeliğin ikinci bölümünde ayrıntılı şekilde anlatılmaktadır.

Bir subay hakkında sicil düzenlenebilmesi için; o subayın, o sicil süresi içinde, sicil verecek amir ile birlikte en az üç ay fiilen görev yapması şarttır. Bu süre şartının sağlanmaması halinde, sicil amirleri performans değerlendirmesi yapamazlar ancak; sicil belgesinde yer alan “Henüz Kanaat Edinemedim” hanesi işaretlenerek bu durum da belgelenir.

Sicil belgelerinde subayın değerlendirilmesini sağlayacak nitelikler ve bu niteliklerin subayda bulunma derecesini ölçmeye imkân veren kıstaslar bulunmaktadır. Sicil üstlerinin sicil astlarında değerlendirecekleri nitelikleri tanımlamak, bu suretle terim birliği ve sicil verilen personelin aynı şartlarda değerlendirilmesini sağlamak maksadıyla, sicil belgelerinde yer alan niteliklerin tanım ve standartları Genelkurmay Başkanlığınca hazırlanan "Türk Silâhlı Kuvvetleri Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu"nda belirtilmiştir.

Sicil amirleri üç aylık çalışma şartı ile birlikte Yönetmelik’te yer alan diğer şartları sağlaması halinde, maiyeti hakkında sicil düzenlemek zorundadır. Sicil üstleri not takdiri yapmaz, niteliklerin subayda bulunma derecesini, niteliğe ait kıstaslardan birisini işaretlemek suretiyle belirler. Sicil belgesindeki personele ait bilgilerin, tam ve doğru olarak doldurulması sorumluluğu, birinci sicil üstüne aittir.

Sicil yazmaya yetkili birinci sicil üstleri, kuruluş bağlantısına göre sicil düzenlenecek subayın amiri, ikinci sicil üstleri, kuruluş bağlantısına göre birinci sicil üstünün; üçüncü sicil üstleri, kuruluş bağlantısına göre ikinci sicil üstünün, bir üst görev yerinde bulunan komutan veya amirleridir.

Birinci sicil üstü, sicil belgesinde yer alan "Sicil Belgesinin Ait Olduğu Personelin Görev Durumu"nu, sicil alan personelin icra ettiği görevi dikkate alarak işaretler. Tim, takım, bölük, tabur, alay, tugay gibi fiilen bir birliğe komuta eden personel için, "Kıt'ada Komutandır"; diğer bütün personel için ise, “Diğer Görevlerdedir.” işaretlenir. Kıt'a komutanları ve diğer görevlerde bulunan personel aynı niteliklerden değerlendirilir, ancak nitelik puanları farklıdır.

Sicil üstleri, haklarında sicil düzenleyecekleri subayları iyi tanımak zorundadırlar. Bu nedenle, haklarında sicil düzenleneceklerin, günlük eğitim ve çalışmalarını, tavır ve hareketlerini, disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı diğer hususları aralıksız izleyerek, yapacakları haberli ve habersiz denetlemeler, özel yazılı veya sözlü sınavlar, verecekleri özel görevler, çeşitli tatbikat ve manevralardaki tutum ve durumu ile de yeterlik ve yetenekleri hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışırlar.

Birinci sicil üstleri, astları hakkında mutlak kanaat sahibi olmaktan sorumludurlar. Daha üst sicil üstlerinin kanaat sahibi olmaları, şahsî becerilerine, çalışma şartlarına, kuruluş bağlantısına ve görev fonksiyonlarına bağlıdır.

Temel nitelikler bölümü : Bu bölüm, her subayda mutlaka olması gerektiği değerlendirilen nitelikleri ihtiva etmekte olup, nota tahvil edilmez. Bu niteliklerde zafiyet görülmesi hâlinde, yapılacak inceleme ve takibi müteakip personelin, Türk Silâhlı Kuvvetlerinden disiplinsizlik veya ahlâkî durum nedeniyle ayrılması sağlanır.

Genel ve görev icra nitelikleri bölümü : Bu bölümde, her subayda değişik derecelerde bulunan genel nitelikler ile subayın bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek görev icra nitelikleri yer almaktadır. Bu nitelikler, nota tahvil edilmek suretiyle subayın kendi emsalleri içinde ayırt edilmesine imkân sağlanır.

Özel ve ayırt edici hususlar bölümü: Bu bölümde, her subayda bulunan değişik özellikler değerlendirilir ve subayın müteakip safahatında ve görevlendirmelerinde diğer niteliklerle birlikte dikkate alınır. Bu bölümdeki nitelikler, seçim veya atamalara yönelik olarak değerlendirilir; ancak sicil notunun, nota tahvil edilmesinde dikkate alınmaz.

Her bir niteliğin altında, o nitelikteki performans durumunu gösterir kıstaslar bulunmaktadır. Niteliklerin bazısında üç, bazısında dört, bazısında ise beş alt kıstas bulunmaktadır. Bu alt kıstaslardan “a” Mükemmel/Çok İyi yani en olumlu kıstas iken son kıstas ise Yapamaz/Yoktur şeklindeki en menfi kıstastır. Alt kıstaslardaki performans derecesi, a’dan son kıstasa kadar kademeli olarak azalmaktadır.

Örneğin; bir sicil üstü, astı hakkında, yedinci nitelik olan “Özeleştiri ve Hatalarını Düzeltme Yeteneği”ni değerlendirirken, sicil dönemi boyunca yaptığı gözlemlere

dayanarak, astının sadece bu niteliği ile ilgili durumunu göz önüne almalıdır. Böylece, bu niteliğe ait alt kıstaslara bakarak, astının durumunun bu alt kıstaslardan hangisine uyduğuna karar vermeli ve işaretlemelidir.


7. ÖZELEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ :
A. Bütün faaliyetlerinde özeleştiri ve hatalarını düzeltmeyi mükemmel biçimde yapar.
B. Özeleştiri yapma ve hatalarını düzeltme yeteneği iyidir.
C. Özeleştiri yapmaz, başkalarının ikazı ile hatalarını düzeltir.
D Özeleştiri yapar, ancak hatalarını düzeltmez.
E. Özeleştiri yapmaz, ikaza rağmen hatalarını düzeltmez.

Resim-4.1. Kıstas ve alt kıstas örneği

Sicil üstü, astının genellikle özeleştiri yaptığını ve hatalarını düzelttiğini ancak birkaç kez bu hususta aksamalar olduğunu gözlemlediyse, bu niteliğe ait “b. Özeleştiri yapma ve hatalarını düzeltme yeteneği iyidir.” kıstasını işaretlemelidir.

Sicil belgesindeki nitelikler, yukarıda bahsedilen şekilde, altındaki kıstaslar yardımıyla değerlendirilir. Birinci sicil üstleri, sicil belgesinde yer alan bütün nitelikleri, niteliklere ait kıstaslardan sadece birisini işaretleyerek, ayrı ayrı değerlendirmek zorundadırlar. Birinci sicil üstü, sicil değerlendirmesini yapmayı müteakip, subaylar için 34, 35, 36 ve 37’nci nitelikleri, sicil alan personele tebliğ eder yani geri bildirimde bulunur ve sicil belgesini ikinci sicil üstüne gönderir.


34, 35, 36, 37 NCİ NİTELİKLER “KİŞİYE ÖZEL” OLARAK TEBLİĞ EDİLECEKTİR.
34. GÖREVDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU :
A. Çok yüksektir.
B. Yeterli seviyededir.
C. Zaman zaman sorumluluktan kaçar.
D. Sorumluluk duygusu yeterince gelişmemiştir. (*)
35. GÖREV BİLGİSİ :
A. Görev bilgisi mükemmeldir. Konularına hakimdir.
B. Görev bilgisi yeterlidir.
C. Geliştirilmeye muhtaçtır.
D. Görevini etkileyecek derecede bilgi eksikliği vardır.(*)
36. GÖREVİNE HAKİMİYETİ :
A. Bilgi, ilgi ve yeteneğiyle görevine hakimiyeti mükemmeldir.
B. Görevine hakimiyeti yeterli seviyededir.
C. Görevine hakimiyette zaman zaman zafiyet gösterir.
D. Görevine hakim değildir. (*)
37. GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU :
A. Görev tanımında belirtilen vazifeleri çok iyi yapar.
B. Görev tanımında belirtilen vazifeleri iyi yapar.
C. Görev tanımında belirtilen vazifeleri vasat bir şekilde yapar.
D. Görev tanımında belirtilen vazifeleri vasatın altında yapar.(*)

Resim-4.2. Tebliğ edilen (geri bildirim yapılan) nitelikler

İkinci sicil üstleri, birinci sicil üstleri tarafından doldurulan maiyetindeki personele ait sicil belgelerini inceler. Birinci sicil üstünün işaretlemelerinin tamamına katılıyorsa, nitelikleri işaretlemez, 3’üncü sayfada yer alan "2’nci Sicil Üstü Değerlendirmesi" bölümündeki "Birinci Sicil Üstüne Katılıyorum" bölümünü işaretler. İkinci sicil üstleri, birinci sicil üstlerinin işaretlediği niteliklerden herhangi birisine, bir kısmına veya

tamamına katılmadığı takdirde aynı bölümdeki "Birinci Sicil Üstüne Katılmıyorum" bölümünü işaretler ve sadece katılmadığı nitelikleri; hiç birisine katılmıyorsa tamamını işaretleyerek değerlendirmesini yapar, "2'nci Sicil Üstü Değerlendirmesi" bölümünde katılmadığı nitelik sayısını yazarak kodlar.

Resim 4.3. İkinci sicil üstü değerlendirme hanesi

Örneğin, ikinci sicil üstü birinci sicil üstünün yaptığı değerlendirmelerden 5 ve 16'ncı maddelere ait alt kıstaslara yapılan işaretlemelere katılmıyorsa, sadece bu iki maddede 1'inci sicil amirinden farklı olarak değerlendirdiği alt kıstası işaretler ve "2'nci Sicil Üstü Değerlendirmesi" bölümünde "Birinci Sicil Üstüne Katılmıyorum" seçeneğini işaretleyerek "Katılmadığı Nitelik Sayısı" bölümüne "02" yazar ve kodlar. Böylece değerlendirmesini tamamlamış olur.

Üçüncü sicil üstleri, Yönetmelikte sayılan bazı durumlar haricinde, personelin tamamına veya bir kısmına ait sicillerde niteliklere ait kıstasların işaretlenmesi ve kanaat yazma yetkisi hariç olmak üzere diğer yetkilerini, lüzum gördükleri takdirde her sicil döneminde yazılı emirle ikinci sicil üstlerine devredebilirler.

Üçüncü sicil üstleri tarafından, söz konusu yetki devrinin yapılmış olması durumunda, sicil değerlendirmesi tamamlanmış olur ve sicil belgesi işleme alınmak üzere ilgili Kuvvet K.lığı, J.Gn.K.lığı veya Sahil Güv.K.lığı Per.Bşk.lığına gönderilir.

Yetki devri yapılmayan personel için, üçüncü sicil üstleri de birinci sicil üstü gibi, sicil belgesinde yer alan bütün nitelikleri ayrı ayrı değerlendirmek zorundadırlar.

Ayrıca sicil üstleri, sicil belgesi yer almayan hususlarla ilgili, yani sicil belgesinde yer alan nitelikler haricinde, varsa ilâve kanaatlerini, 6'ncı sayfadaki müspet ve menfi kanaatler bölümlerine yazabilirler. Yukarıda bahsedildiği üzere sicil belgesinde yer alan

niteliklere değerlendirme yapılması zorunlu iken müspet veya menfi kanaat yazma zorunlu değil, isteğe bağlıdır. Bu bölüme yazılan kanaatler, özel ve ayırt edici hususlar bölümüne yapılan işaretlemeler gibi, nota etki etmez ancak; seçim, atama, kurs, görevlendirme vb. işlemlerde dikkate alınır.

4.3. Yeni Sicil Sisteminde Belgenin Düzenlenmesi ve Değerlendirme

Yeni sicil sisteminde değerlendirme elektronik ortamda yapılabilecek şekilde tasarlanmış ve bu şekilde uygulanmaktadır ancak; elektronik ortamda sicil düzenlenilemeyecek hallerde (intranet bağlantısının olmaması gibi) matbu form üzerinden sicil belgesi düzenlenmesi işlemi devam etmektedir.

Eski sicil formunda bulunan ve nota tahvil edilmeyen 3 “temel nitelik“ yeni sicil formunda da bulunmaktadır ve aynı şekilde nota tahvil edilmemektedir. Sadece eski sicil formunda bu maddelerin değerlendirme seçenekleri 3 iken yeni sicil formunda 2 seçenek bulunmaktadır.

Eski sicil formunda bulunan ve doğrudan nota tahvil edilen 34 nitelik yapılan çalışmalar ile tekrar değerlendirilmiş ve yeni sicil formunda farklı bir format ile yeni nitelikler oluşturulmuştur. Yapılan bu değişiklikler ile nota tahvil edilen nitelik sayısı 16’ya düşürülmüştür.

16 niteliğinin ilki, sicil üstlerinin, personelini emsalleriyle kıyaslayarak değerlendirme yaptığı Genel Değerlendirme Kategorisidir. Bu bölüm personelin kendi emsalleri içerisinde ayırt edilmesini sağlar. Geriye kalan 15 nitelik ise personelin uygun görüldüğü genel değerlendirme kategorisi içerisinde nerede bulunduğunun netleştirilmesini sağlayan Ayırt Edici Niteliklerdir.

Eski sicil formunda bulunan ve nota tahvil edilmeyen 6 adet “özel ve ayırt edici hususlar" yeni sicil formundaki diğer niteliklerin içerisine yerleştirilerek veya ayrı bir madde başlığı yapılarak muhafaza edilmiştir. Yeni sicil belgesine 4’üncü alan olarak "Personelin Başarılı Olabileceği Görev Alanı" ilave edilmiş ve eski sicil belgesindeki “Fiziki Kabiliyeti” maddesi sicil formundan tamamen çıkartılmıştır.

Eski sicil formunda tüm nitelikler için değerlendirme yapılması zorunlu iken, yeni sicil formunda temel niteliklerin, genel değerlendirme kategorisinin ve 4 özel niteliğin değerlendirilmesi zorunludur.

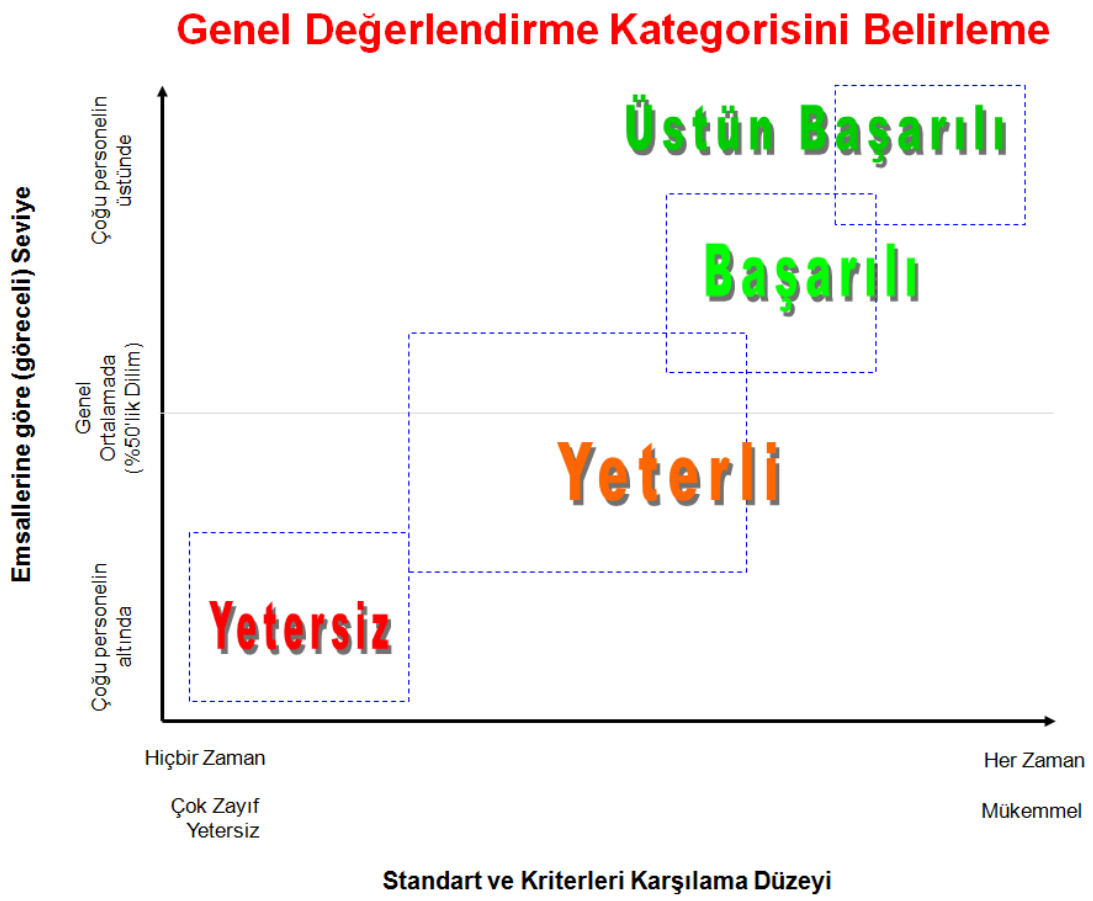
2. GENEL DEĞERLENDİRME (KATEGORİ)					
AÇIKLAMA : Sicil verdiğiniz personeli aşağıdaki genel değerlendirme kategorilerinden sadece birini işaretleyerek değerlendiriniz.	1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
	1	2	1	2	1
ÜSTÜN BAŞARILI (90.00 - 100) :Performansı çok iyi seviyededir. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde beklenenin çok üstündedir.	○	○	○	○	○
BAŞARILI (75.00 - 89.99) : Performansı iyi seviyededir. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde beklenenin üstündedir.	○	○	○	○	○
YETERLİ (60.00 - 74.99) : Performansı normal seviyededir. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde beklenenen seviyededir.	○	○	○	○	○
YETERSİZ (*) (0 - 59.99) : Performansı düşüktür. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde görevini sürdürmekte yetersiz kalmaktadır.	○	○	○	○	○

Resim - 4.4. Genel değerlendirme kategorisi (Sicil belgesi)

Ayırt edici nitelik değerlendirmesi ise genel değerlendirmeyi müteakip 15 nitelik üzerinden yapılır. Her bir nitelik için Kategorisindeki Emsallerin "Üstünde" ve "Altında" olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Sicil amirleri bu 15 nitelikten sadece uygun gördükleri için işaretleme yapabilir veya isterler ise hiç birine işaretleme yapmadan değerlendirmeyi sona erdirebilir.

Özetle; bireysel değerlendirme metodu değiştirilerek personelin emsalleriyle kıyaslanarak değerlendirilmesi metodu getirilmiştir. Değerlendirmenin amirler tarafından daha doğru yapılabilmesi, değerlendirme sürecinin daha kolay ve sade olmasına yönelik iyileştirmeler yapılmıştır. Değerlendirmenin elektronik ortamda da yapılabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Fiziki Yeterlilik ve Değerlendirme Testi (FYDT) sonucu 60 ve üzerinde ise FYDT notu 5, aksi takdirde 0 kabul edilerek sicil üstü değerlendirme notuna eklenecektir. Personelin sicil notu; sicil belgelerindeki işaretlemelerden elde edilecek Sicil Üstü Değerlendirme Notunun %95'ine, FYDT sonucuna göre tespit edilen 0 veya 5 puanın ilave edilmesi ile elde edilen not olacaktır.

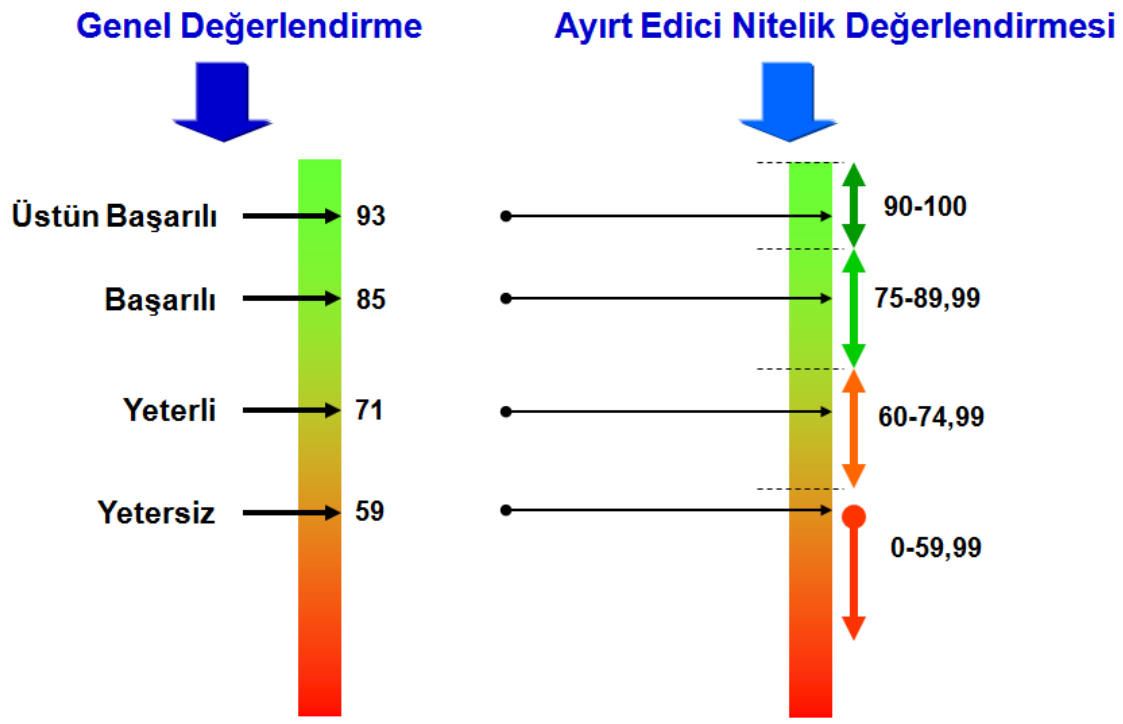
Yeni sicil sistemi ile ilgili en önemli husus, bir personeli “Üstün Başarılı, Başarılı, Yeterli veya Yetersiz" yapan şeylerin neler olduğunun amirler nezdinde netleştirilmesi ve ortak bir anlayış oluşturulması ile benimsenmesidir. En basit şekilde açıklanacak olursa; standartları yerine getiremeyen "Yetersiz", standartları asgari seviyede yerine getiren "Yeterli", çoğu zaman standartların üstünde olan "Başarılı", her zaman standartların üstünde, çoğu zaman örnek seviyede ve potansiyeli de yüksek olan ise "Üstün başarılı" bir personeldir. Şekil-4.5. genel değerlendirme kategorilerini göstermektedir.



Resim-4.5. Genel değerlendirme kategorisini belirleme

Her bir genel değerlendirme kategorisi belirli bir nota karşılık gelir. Bu notlar sırasıyla 93, 85, 71 ve 59’dur. Ayırt edici nitelik değerlendirmesi ise bu notu belirli miktarda artırarak veya azaltarak sicil üstü değerlendirme notunu oluşturur. Genel değerlendirme ile üst ve alt sınırları belirlenmiş bir aralığa yerleştirilen personelin bu aralık içerisindeki konumunun netleştirilmesi için ayırt edici nitelik değerlendirmesi kullanılır. Ayırt edici nitelikler genel değerlendirme kategorisinde belirlenen nota "Emsallerinin üstünde" ise artı, "Emsallerinin altında" ise eksi yönde etki yaparlar. Şekil - 4.6'da genel

değerlendirme kategorilerinin karşılık geldikleri notlar ile ayırt edici nitelik değerlendirmelerinin not aralıkları gösterilmektedir.



Resim - 4.6. Değerlendirme Not Aralıkları

Ayırt edici nitelik değerlendirmesinde 15 madde üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Bunların 10 tanesi tüm personel için ortak, beş tanesi ise personelin yaptığı göreve göre farklılık göstermektedir. Tüm ortak nitelikler ile göreve yönelik nitelikler ve görev alanları EK- 6'da yer alan "teğmen-albay sicil belgesi"nde bulunmaktadır.

Genel kategorinin belirlenmesinden sonra ayırt edici niteliklerin işaretlenmesinde bazı durumlarda gerekçe belirtilmesini zorunludur. Bu durumlar iki tanedir. Birincisi; genel kategorisi "Üstün başarılı" olarak değerlendirmiş bir personel hakkında, ayırt edici niteliklerin “Emsallerinin üstünde” olarak işaretleme yapılması, ikincisi ise genel kategorisi "Yetersiz" olarak değerlendirmiş bir personel hakkında, ayırt edici niteliklerin “Emsallerinin altında” olarak işaretleme yapılması durumdur. Her iki durumda da işaretleme yapılan ayırt edici nitelikler için gerekçe yazılması zorunludur. Tüm ortak nitelikler için tek bir gerekçe yazılması istenirken, her bir göreve yönelik nitelik için ise ayrı ayrı olmak üzere, Ne zaman, Nerede ve Neden sorularına cevap verecek şekilde, en az 20 kelimeden (150 karakter) oluşan gerekçe yazılması istenmektedir. Bu zorunluluk

yalnızca 1'inci sicil amiri için geçerli olup, ikinci veya üçüncü sicil amirleri gerekçe yazmadan istedikleri değerlendirmeyi yapabilirler.

Eski sicil sisteminde geri bildirim, değerlendirme yapılan göreve yönelik 4 niteliğin tebliğ edilmesi ayrıca, her yıl personele kıdem sıralarının bildirilmesi şeklinde yerine getirilmekteydi. Yeni sicil sisteminde ise değerlendirmeye esas hiç bir işaretleme personele tebliğ edilmemekte, ayrıca sadece terfi edenlere kıdem sırası bildirilmektedir. Yani personele yapılan değerlendirmeye ilişkin olarak neredeyse hiç geri bildirim yapılmamaktadır.

Birinci sicil üstü değerlendirmesini yapmasını müteakip, sıra ikinci sicil üstüne gelmektedir. İkinci sicil üstü birinci sicil üstünün yaptığı değerlendirmeye inceler. Eğer 1'inci sicil üstü ile tamamen aynı fikirde ise "1'inci sicil üstüne katılıyorum" seçeneğini işaretleyerek değerlendirmesini sonlandırabilir veya aynı fikirde değil ise "1'inci sicil üstüne katılmıyorum" seçeneğini işaretleyerek kendi değerlendirmesini aynı kıstaslarla yapabilir. Üçüncü sicil üstü ise yetki devri yapabileceği gibi aynı kıstaslarla değerlendirme de yapabilmektedir.

4.4. Araştırmanın Amacı

Temel faydası performans değerlendirme üzerinde genel bir inceleme yaparak, değerlendirme hatalarını gözlemlemek ve bunların J.Gn.K.lığına özgü özelliklerinin belirlenerek, sistemin uygulanışına olan etkisini saptamak olan bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Araştırmaya katılanların performans değerlendirme hatası yapma durumları nedir?
- Belirlenen profiller itibariyle, yapılan performans değerlendirme hataları değişiklik göstermekte midir?
- Performans değerlendirme eğilim ve hataları açısından, subay-astsubay ayrımı, sicil değerlendirme yetkisi olup olmaması, sınıf, yaş ve eğitim düzeyi faktörleri anlamlı farklılık göstermekte midir?

4.5. Araştırmanın Önemi

TSK'da sicil sisteminin devamlı değişmesine rağmen sicil not ortalamalarının yükselen bir eğilim göstermesinin önüne geçilememiş olması ve değerlendirmelerin büyük oranda tam veya tama yakın yapılır hale gelmesi önemli bir sorundur. Bu durum performans değerlendirme sisteminden beklenen faydanın elde edilememesine sebep olmaktadır. Bu araştırma doğrudan değerlendiricilere yönelik olup, değerlendirilenden kaynaklanan etkileri en aza indirerek değerlendiricilerin sisteme etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Performans değerlendirme hataları üzerine Türkiye'de yapılan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Uygulanan yöntem ne olursa olsun performans değerlendirme hatalarının devam ettiği bir kurumda yapılan araştırmanın, performans değerlendirme hataları ile ilgili bilgi sahibi olunmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Jandarma Genel Komutanlığında görevli personelin genel değerlendirme eğiliminin tespiti ile statü, rütbe, yaş, tecrübe gibi faktörlerin performans değerlendirme üzerindeki etkisinin de bu araştırma ile ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmaya katılanların gerekli özeni göstererek değerlendirme yaptıkları ve bilinçli şekilde hata yapmadıkları, yeni sicil sisteminde değerlendirmenin nasıl yapılması gerektiğinin katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşıldığı varsayılmıştır.

Araştırma, J.Gn.K.lığında görevli personeli kapsamaktadır. Bu nedenle J.Gn.K.lığı karargahında görevli subay ve astsubay statüsündeki personelden 543'ü örneklem olarak seçilmiştir. Genellikle personelin yoğun şekilde çalışıyor olması, anketlerin doldurulmasında zaman sorununa neden olmuştur.

Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliklerine göre sicillerin özel gizlilik dereceli olması ve TSK'nın yapısı gereği bazı bilgilerin paylaşılmasının uygun olmaması da araştırmanın kısıtlarındandır.

Uygulanan performans değerlendirme yönteminin henüz yeni olmasının, ankete katılan personelin nasıl değerlendirme yapacağını tam olarak bilmemesine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bir çok personelin genel olarak performans değerlendirme konusunda bilgili ve tecrübeli olması, ayrıca uygulamanın, değerlendiricilere verilecek eğitimin hemen ardından yapılmış olmasının bu kısıdı ortadan kaldıracağı değerlendirilmektedir.

4.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma durum tespitine yönelik olup, betimsel bir nitelik taşımaktadır.

4.8. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri

J.Gn.K.lığında görevli, araştırmaya katılan personele ilişkin veriler anket yöntemi ile toplanmış ve konuyla ilgili Ankara'da verilen bir eğitimi müteakip uygulama yapılmıştır.

J.Gn.K.lığınca yapılan performans değerlendirmenin sonuçları özel gizlilik dereceli olduğundan, gerçek veri ve kişiler üzerinden araştırma yapılması mümkün değildir. Bu nedenle 4 farklı personel profili oluşturulmuş (EK 1-4) ve araştırmaya katılan personel tarafından, bu profillerde belirtilen özelliklere sahip bir personelin değerlendirilmesi istenmiştir. Böylece değerlendiricilerin, değerlendirilenin kişisel özelliklerinden veya duygusallıktan etkilenmeden, sadece kişinin sahip olduğu performans verilerine göre değerlendirme yapması sağlanmıştır. Elde edilen bu veriler, subay/astsubay sicil yönetmeliklerinde belirtilen şekilde sicil notuna dönüştürülmüştür. Böylece, araştırmaya katılan her bir personelin, 4 farklı profil için yapmış olduğu değerlendirmeler, genel kategori puanı, emsallerinin üstünde puanı, emsallerinin altında puanı ve sicil notu olacak şekilde belirlenmiştir.

Profiller belirlenirken 1'inci ve 4'üncü profilin özellikleri aynı olacak şekilde ayarlanmış, yalnızca temin edildiği kaynak farklı tutulmuştur. Örneğin; subaylar için

1'inci profil "KHO kaynaklı bir subay", 4'üncü profil ise "astsubaylıktan subaylığa geçen bir subay" şeklinde tanımlanmıştır. Bu sayede, değerlendiricilerin kişinin kaynağına göre farklı değerlendirme yapıp yapmadıklarının tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma için 1000 adet anket ve değerlendirme formu çoğaltılarak, yeni sicil sistemi ile ilgili değerlendirici eğitimi için verilen seminerin icra edildiği hafta dağıtılmış ancak; bunlardan 543'ü tam olarak geri alınabilmiştir. Anket ve uygulamaların seminerden hemen sonra yapılması değerlendiricilerin sicil sistemi ile ilgili bilgilerinin taze olmasının sağlanmasına yöneliktir.

Anket ve değerlendirme verilerinin çözümlenmesinde SPSS (21) for Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır.

4.9. Araştırmaya Katılanlar ile İlgili Bazı Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmaya katılanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler Çizelge-5.1'de sunulmuştur.

Araştırmaya katılanların yüzde 81'i sicil düzenlemeye yetkili olan personeldir. Kalan yüzde 19'u ise henüz sicil düzenleme yetkisi olmamakla birlikte gelecekte sicil düzenlemeleri muhtemel personeldir.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (yüzde 66,1) jandarma (kurmaylar dahil) sınıfıdır. Performans değerlendirmesi amir konumunda olan tüm personel tarafından yapılmaktadır. Bununla birlikte komutanlık görevi yapan jandarma sınıfına mensup subay ve astsubaylar, daha fazla sayıda personel hakkında değerlendirme yaptığından, araştırmaya katılanların çoğunluğunun jandarma sınıfına mensup olması güvenilirliği artırmaktadır.

Araştırmaya katılanların yüzde 65,7'si 36 ve üzeri yaştadır. Bu da katılanların çoğunun tecrübeli olduğu anlamına gelmektedir. Kaç kez sicil düzenlendiğine ilişkin soruya, araştırmaya katılanlardan bazılarının kişi olarak değil yıl olarak cevap verdiği, bu nedenle de 5 kez ve daha az kez sicil düzenleyenlerin oranının yüzde 44,2 olması anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların yüzde 65.6'sı lisans ve yüzde 26'sı lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Bu durum, araştırmaya katılanların eğitim düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Çizelge-4.2. Araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı bilgiler

Statü	**Frekans**	**Yüzde**
Subay	267	49,2
Astsubay	276	50,8
Toplam	543	100,0
Sicil Düzenleme Yetkisi	**Frekans**	**Yüzde**
Sicil Düzenleme Yetkisi Olanlar	440	81,0
Sicil Düzenleme Yetkisi Olmayanlar	103	19,0
Toplam	543	100,0
Yetiştirildiği Kaynak	**Frekans**	**Yüzde**
Kara Harp Okulu	164	30,2
Asb.lıktan Subaylığa Geçenler	50	9,2
Diğer Subay Kaynakları	57	10,5
JAMYO ve MYO	39	7,2
Uzm.lıktan Asb.lığa Geçenler	93	17,1
Diğer Astsubay Kaynakları	140	25,8
Toplam	543	100,0
Sınıf	**Frekans**	**Yüzde**
Jandarma ve Kurmay	359	66,1
Teknik Sınıf	88	16,2
Yardımcı	96	17,7
Toplam	543	100,0
Yaş	**Frekans**	**Yüzde**
30 ve altı	85	15,7
31-35	101	18,6
36 ve üzeri	357	65,7
Toplam	543	100,0
Eğitim Düzeyi	**Frekans**	**Yüzde**
Önlisans ve altı	46	8,5
Lisans	356	65,6
Lisansüstü	141	26,0
Toplam	543	100,0
Kaç Kez Sicil Düzenlediği (Sicil düzenleme tecrübesi)	**Frekans**	**Yüzde**
5 ve altı	240	44,2
6-15	176	32,4
16 ve üzeri	127	23,4
Toplam	543	100,0

4.10. Bulgular ve Yorum

Araştırmada oluşturulan profillere nasıl değerlendirme yapılması gerektiği, yeni sicil sisteminin işleyişine tam olarak hakim olan ve J.Gn.K.lığında değerlendirmelerin doğru yapılıp yapılmadığının kontrolünden sorumlu personel tarafından belirlenmiştir. Böylece her bir profil için genel kategori puanı, kategorisindeki emsallerinin üstünde puanı, kategorisindeki emsallerinin altında puanı ve sicil notu olmak üzere 4 puan hesaplanmıştır. Bu puanlara göre, araştırmaya katılanların doğru değerlendirme yapıp yapmadığı % 5 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

4.10.1. Profillere İlişkin Bulgular

Genel kategorisi "Başarılı" ve subaylar için KHO, astsubaylar için ise JAMYO/MYO mezunu olan birinci profile yapılan değerlendirmelerde elde edilen bulgulara göre; Genel kategorinin belirlenmesinde ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan değerlendirmelerde istatistiksel olarak anlamlı hata yapıldığı ($p<0.05$) görülmektedir. Bazı personelin katılık veya boynuz bazı personelin ise tolerans veya hale hatası yapması ile üstünde ve altında olarak yapılan işaretlemelerin tesadüfi şekilde birbirini dengelemesi sonucunda, sicil notunda istatistiksel olarak anlamlı bir hatanın tespit edilemediği ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (Çizelge-4.3)

Çizelge-4.3. Profil-1'e ait değerlendirme sonuçları

Puan Türü	Test Değeri	Ort.	Standart Sapma	t	p	Ort.Farkı
Genel Kategori	85	83,7917	6,47722	-4,347	,000	-1,20825
Emsallerinin Üstünde	20,6	53,0667	34,93132	21,658	,000	32,46667
Emsallerinin Altında	-21	-15,6471	18,84157	6,620	,000	5,35285
Sicil Notu	83,92	84,6983	10,21410	1,776	0,076	0,77827

Sonuç olarak her ne kadar sicil notu, bazı personelin katılık bazı personelin ise tolerans hatası yapması nedeniyle tesadüfi bir şekilde hatalı çıkmasa da, diğer üç puanda

hata yapılmış olması, genel olarak performans değerlendirmesinin hatalı olduğunu göstermektedir.

Genel kategorisi "Üstün Başarılı" olan ikinci profile yapılan değerlendirmelerde elde edilen bulgulara göre; Genel kategorinin belirlenmesinde ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan değerlendirmelerde istatistiksel olarak anlamlı hata yapıldığı ($p<0.05$) görülmektedir. Özellikle bazı personel tarafından, genel kategorinin belirlenmesinde "Üstün başarılı" işaretlenmesi gerekirken "başarılı" işaretlenmiş olması dikkat çekicidir. Bazı personelin katılık veya boynuz bazı personelin ise tolerans veya hale hatası yapması ile üstünde ve altında olarak yapılan işaretlemelerin tesadüfi şekilde birbirini dengelemesi sonucunda, sicil notunda istatistiksel olarak anlamlı bir hatanın tespit edilemediği ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (Çizelge-4.4)

Çizelge-4.4. Profil-2'ye ait değerlendirme sonuçları

Puan Türü	**Test Değeri**	**Ort.**	**Standart Sapma**	**t**	**p**	**Ort.Farkı**
Genel Kategori	93	88,5009	5,7137	-18,349	,000	-4,4991
Emsallerinin Üstünde	0	61,1238	32,3340	44,050	,000	61,1237
Emsallerinin Altında	-44,8	-13,7302	16,1508	44,827	0,000	31,0698
Sicil Notu	91,65	91,1396	8,3830	-1,419	0,157	-0,5103

Sonuç olarak her ne kadar sicil notu, bazı personelin katılık bazı personelin ise tolerans hatası yapması nedeniyle tesadüfi bir şekilde hatalı çıkmasa da, diğer üç puanda hata yapılmış olması, genel olarak performans değerlendirmesinin hatalı olduğunu göstermektedir.

Genel kategorisi "Yeterli" olan üçüncü profile yapılan değerlendirmelerde elde edilen bulgulara göre; Genel kategorinin belirlenmesinde ve kategorisindeki emsallerinin üstünde ve altında şeklinde yapılan değerlendirmelerde ve sicil notunda istatistiksel olarak anlamlı şekilde hata yapıldığı ($p<0.05$) görülmektedir. (çizelge-4.5)

Çizelge-4.5. Profil-3'e ait değerlendirme sonuçları

Puan Türü	Test Değeri	Ort.	Standart Sapma	t	p	Ort.Farkı
Genel Kategori	71	71,9721	9,0436	2,505	0,013	0,9721
Emsallerinin Üstünde	28,1	30,1969	30,7912	1,587	0,0113	2,0968
Emsallerinin Altında	-23,5	-37,4917	31,4944	-10,352	0,000	-13,9917
Sicil Notu	69,53	63,9548	21,8674	-5,941	0,000	-5,5752

Araştırmaya katılanlar tarafından, yeterli seviyesindeki bir profil için yapılan performans değerlendirmesinde, her puan kategorisinde verilen notun, olması gerekenden daha düşük çıktığı gözlemlenmiştir. Bu durumun, kontrast etkisinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Genel kategorisi "Başarılı" olan ve subaylar için astsubaylıktan subaylığa geçen, astsubaylar için ise uzman jandarma/uzman erbaşlıktan astsubaylığa geçen bu profile yapılan değerlendirmelerde elde edilen bulgulara göre; genel kategorinin belirlenmesinde ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan değerlendirmelerde istatistiksel olarak anlamlı şekilde hata yapıldığı ($p<0.05$) görülmektedir. Bazı personelin katılık veya boynuz, bazı personelin ise tolerans veya hale hatası yapması ile üstünde ve altında olarak yapılan işaretlemelerin tesadüfi şekilde birbirini dengelemesi sonucunda, sicil notunda istatistiksel olarak anlamlı bir hatanın tespit edilemediği ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (Çizelge-4.6)

Çizelge-4.6. Profil-4'e ait değerlendirme sonuçları

Puan Türü	Test Değeri	Ort.	Standart Sapma	t	p	Ort.Farkı
Genel Kategori	85	83,2650	7,43922	-5,435	,000	-1,73503
Emsallerinin Üstünde	20,6	52,9413	35,74442	21,084	,000	32,34125
Emsallerinin Altında	-21	-16,1862	19,31069	5,809	,000	4,81381
Sicil Notu	83,92	83,9489	12,25096	0,055	0,956	0,02893

Sonuç olarak her ne kadar sicil notu, bazı personelin katılık bazı personelin ise tolerans hatası yapması nedeniyle tesadüfi bir şekilde hatalı çıkmasa da, diğer üç puanda hata yapılmış olması, genel olarak performans değerlendirmesinin hatalı olduğunu göstermektedir.

Dört profile yapılan performans değerlendirmesinde de, hata yapılmasının istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle, J.Gn.K.lığında görevli personel tarafından hatalı performans değerlendirmesi yapıldığı gözlemlenmiştir. Genel olarak değerlendiricilerin üstünde şeklinde yapılan işaretlemelerde daha rahat davrandığı ve altında işaretleme yaparken ise çekindiği gözlemlenmiş ancak; genel kategorisi yeterli olması gereken üçüncü profilde ise personelin katılık veya boynuz hatası yaparak gerektiğinden daha düşük değerlendirme yaptığı izlenmiştir.

Bu durumda, belirli bir düzeyin altında performansa sahip olan personelin değerlendirilmesinde katılık ve boynuz hatası yapılabileceğini, genel olarak yüksek denebilecek performansa sahip personelde ise tolerans veya hale hatası yapılabileceğini söylemek mümkündür.

4.10.2. Değerlendiricilerin Kişisel Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine göre farklı değerlendirme yapıp yapmadıkları, seçenek sayısına göre bağımsız örneklem t testi veya anova testi ile % 0,5 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan sicil notlarının incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, yalnızca genel kategorisi "Üstün Başarılı" olması gereken ikinci profilde, subay ve astsubayların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0.05$), diğer üç profilde ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (çizelge-4.7)

Çizelge-4.7. Subay ve astsubayların verdiği sicil notlarına ilişkin test sonuçları

Statü		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
P1. Sicil Notu	Subay	85,5031	8,2068	7,656	,006	1,810	,071	1,5834
	Astsubay	83,9197	11,7998			1,820	,069	1,5834
P2. Sicil Notu	Subay	92,0077	7,2140	1,233	,267	2,383	,017	1,7078
	Astsubay	90,2999	9,3128			2,393	,017	1,7078
P3. Sicil Notu	Subay	64,8823	20,0704	7,132	,008	0,972	,331	1,8248
	Astsubay	63,0575	23,4775			0,975	,330	1,8248
P4. Sicil Notu	Subay	84,0390	10,9789	2,476	,116	0,168	,866	0,1771
	Astsubay	83,8618	13,3865			0,169	,866	0,1771

Yapılan performans değerlendirmelerinde genel kategorilere yapılan işaretlemelerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, yalnızca genel kategorisi "Üstün Başarılı" olması gereken ikinci profilde, subay ve astsubayların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0.05$), diğer üç profilde ise anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (çizelge-4.8)

Çizelge-4.8. Subay ve astsubayların verdiği genel kategori puanlarına ilişkin test sonuçları

Statü		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
P1.Genel Kategori Puanı	Subay	84,3145	6,1702	5,955	,015	1,854	,064	1,0284
	Astsubay	83,2861	6,7336			1,857	,064	1,0284
P2.Genel Kategori Puanı	Subay	89,1423	5,5761	0,046	,830	2,586	,010	1,2619
	Astsubay	87,8804	5,7864			2,588	,010	1,2619
P3.Genel Kategori Puanı	Subay	71,9419	8,8739	1,169	,280	-0,077	,939	-0,0595
	Astsubay	72,0014	9,2209			-0,077	,939	-0,0595
P4.Genel Kategori Puanı	Subay	83,2881	7,4045	0,383	,536	0,071	,943	0,0456
	Astsubay	83,2426	7,4860			0,071	,943	0,0456

Yapılan performans değerlendirmelerinde kategorisindeki emsallerinin üstünde şeklindeki işaretlemelerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, genel kategorisi "Yeterli" olması gereken üçüncü profil ile genel kategorisi "Başarılı" olması gereken dördüncü profilde, subay ve astsubayların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0.05$), diğer iki profilde ise anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (Çizelge-4.9)

Çizelge-4.9. Subay ve astsubayların verdiği kategorisindeki emsallerinin üstünde puanlarına ilişkin test sonuçları

Statü		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
p1.Üstünde Puanı	Subay	50,6034	34,0614	0,312	,577	-1,619	,106	-4,8463
	Astsubay	55,4496	35,6524			-1,620	,106	-4,8463
p2.Üstünde Puanı	Subay	58,6022	31,7073	0,389	,533	-1,791	,074	-4,9608
	Astsubay	63,5630	32,8020			-1,792	,074	-4,9608
p3.Üstünde Puanı	Subay	25,5959	27,1961	31,832	,000	-3,459	,001	-9,0519
	Astsubay	34,6478	33,3581			-3,471	,001	-9,0519
p4.Üstünde Puanı	Subay	48,0498	35,1644	0,502	,479	-3,162	,002	-9,6234
	Astsubay	57,6732	35,7266			-3,163	,002	-9,6234

Yapılan performans değerlendirmelerinde kategorisindeki emsallerinin altında şeklindeki işaretlemelerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, genel kategorisi "Yeterli" olması gereken üçüncü profilde subay ve astsubayların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$), diğer üç profilde ise anlamlı bir fark olduğu ($p<0.05$) gözlemlenmiştir. (Çizelge-4.10)

Çizelge-4.10. Subay ve astsubayların verdiği kategorisindeki emsallerinin altında puanlarına ilişkin test sonuçları

Statü		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
p1.Altında Puanı	Subay	-13,8562	15,1013	9,286	,002	2,186	,029	3,5235
	Astsubay	-17,3797	21,7479			2,199	,028	3,5235
p2.Altında Puanı	Subay	-12,0918	13,2374	6,920	,009	2,335	,020	3,2235
	Astsubay	-15,3152	18,4253			2,347	,019	3,2235
p3.Altında Puanı	Subay	-35,3603	30,3853	3,314	,069	1,553	,121	4,1933
	Astsubay	-39,5536	32,4534			1,555	,121	4,1933
p4.Altında Puanı	Subay	-14,3768	15,9477	7,258	,007	2,155	,032	3,5598
	Astsubay	-17,9366	21,9704			2,166	,031	3,5598

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan sicil notlarının incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, birinci profil ve ikinci profilde, sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0.05$), diğer iki profilde ise anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (çizelge-4.11)

Çizelge-4.11. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri sicil notlarına ilişkin test sonuçları

Sicil Düzenleme Yetkisi		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
P1. Sicil Notu	Olanlar	85,2385	9,8147	2,853	,092	2,560	,011	2,8481
	Olmayanlar	82,3904	11,5386			2,317	,022	2,8481
P2. Sicil Notu	Olanlar	91,6657	7,3096	0,792	,374	3,045	,002	2,7733
	Olmayanlar	88,8924	11,7122			2,301	,023	2,7733
P3. Sicil Notu	Olanlar	64,7120	20,9226	8,057	,005	1,671	,095	3,9921
	Olmayanlar	60,7199	25,3749			1,483	,140	3,9921
P4. Sicil Notu	Olanlar	83,8111	12,8491	1,270	,260	-0,541	,588	-0,7264
	Olmayanlar	84,5376	9,3009			-0,659	,511	-0,7264

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan genel değerlendirme kategorilerinin incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, birinci profil ve ikinci profilde, sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0.05$), diğer iki profilde ise anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (Çizelge-4.12)

Çizelge-4.12. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri genel kategori puanlarına ilişkin test sonuçları

Sicil Düzenleme Yetkisi		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
P1.Genel Kategori Puanı	Olanlar	84,1430	6,4295	5,018	,025	2,626	,009	1,8519
	Olmayanlar	82,2912	6,4971			2,609	,010	1,8519
P2.Genel Kategori Puanı	Olanlar	88,7909	5,6060	0,203	,653	2,456	,014	1,5289
	Olmayanlar	87,2620	6,0248			2,348	,020	1,5289
P3.Genel Kategori Puanı	Olanlar	72,1617	8,9955	0,032	,857	1,009	,313	0,9993
	Olmayanlar	71,1624	9,2473			0,992	,323	0,9993
P4.Genel Kategori Puanı	Olanlar	83,2338	7,5777	1,333	,249	-0,201	,840	-0,1641
	Olmayanlar	83,3980	6,8493			-0,214	,830	-0,1641

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan kategorisindeki emsallerinin üstünde şeklindeki işaretlemelerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, dört profilde de, sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (Çizelge-4.13)

Çizelge-4.13. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri kategorisindeki emsallerinin üstünde puanlarına ilişkin test sonuçları

Sicil Düzenleme Yetkisi		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
p1.Üstünde Puanı	Olanlar	53,8116	34,7044	0,835	,361	1,027	,305	3,9271
	Olmayanlar	49,8845	35,8824			1,006	,316	3,9271
p2.Üstünde Puanı	Olanlar	61,3007	31,9176	1,149	,284	0,263	,792	0,9327
	Olmayanlar	60,3680	34,2080			0,252	,801	0,9327
p3.Üstünde Puanı	Olanlar	29,5027	30,0942	7,255	,007	-1,086	,278	-3,6594
	Olmayanlar	33,1621	33,6021			-1,014	,312	-3,6594
p4.Üstünde Puanı	Olanlar	52,4595	35,5060	0,315	,575	-0,649	,517	-2,5395
	Olmayanlar	54,9990	36,8513			-0,634	,527	-2,5395

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan kategorisindeki emsallerinin altında şeklindeki işaretlemelerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, dört profilde de, sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (çizelge-4.14)

Çizelge-4.14. Sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların verdikleri kategorisindeki emsallerinin altında puanlarına ilişkin test sonuçları

Sicil Düzenleme Yetkisi		Ort.	St. Sapma	F	Sig.	t	r	Ort. Farkı
p1.Altında Puanı	Olanlar	-14,9534	17,3360	4,866	,028	1,777	,076	3,6573
	Olmayanlar	-18,6107	24,1241			1,453	,149	3,6573
p2.Altında Puanı	Olanlar	-13,0905	14,6561	5,691	,017	1,912	,056	3,3727
	Olmayanlar	-16,4631	21,2672			1,527	,129	3,3727
p3.Altında Puanı	Olanlar	-36,9827	30,7899	4,471	,035	0,778	,437	2,6833
	Olmayanlar	-39,6660	34,4181			0,726	,469	2,6833
p4.Altında Puanı	Olanlar	-15,9886	18,7283	1,247	,265	0,492	,623	1,0415
	Olmayanlar	-17,0301	21,7031			0,449	,654	1,0415

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan sicil notlarının incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, dört profilde de, sınıflar arası performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. Benzer şekilde genel kategori, üstünde veya altında puanlarında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p>0.05$). (Çizelge-4.15)

Çizelge-4.15. Sınıflara göre yapılan test sonuçları

Sınıf		Ort.	St. Sapma	St. Sapma Hatası	Levene (sig.)	F	Sig.
P1. Sicil Notu	Jandarma ve kurmay	84,4625	10,81503	,57080	0,430	,962	,383
	Teknik	84,2413	7,50436	,79997			
	Yardımcı	85,9990	10,03785	1,02448			
P2. Sicil Notu	Jandarma ve kurmay	91,3229	8,94119	,47190	0,702	,657	,519
	Teknik	90,2016	7,29390	,77753			
	Yardımcı	91,3141	7,06973	,72155			
P3. Sicil Notu	Jandarma ve kurmay	63,9183	21,14908	1,11621	0,178	,011	,989
	Teknik	63,7894	22,30164	2,37736			
	Yardımcı	64,2426	24,22962	2,47293			
P4. Sicil Notu	Jandarma ve kurmay	83,9749	11,98650	,63262	0,242	,222	,801
	Teknik	84,5249	12,20574	1,30114			
	Yardımcı	83,3240	13,33075	1,36056			

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan sicil notlarının incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, dört profilde de, yaş grupları arası performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. Benzer şekilde genel kategori, üstünde veya altında puanlarında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir($p>0.05$). (Çizelge-4.16)

Çizelge-4.16. Yaşa göre yapılan test sonuçları

	Yaş grubu	Ort.	St. Sapma	St. Sapma Hatası	Levene (sig.)	F	Sig.
P1. Sicil Notu	30 ve altı	85,4468	7,47978	,81130	0,273	,427	,653
	31-35	84,0560	9,19699	,91513			
	36 ve üzeri	84,7017	11,02835	0,58368			
P2. Sicil Notu	30 ve altı	90,0312	7,35242	,79748	0,399	,990	,372
	31-35	91,6896	6,98189	,69472			
	36 ve üzeri	91,2480	8,95285	,47384			
P3. Sicil Notu	30 ve altı	64,1247	21,73499	2,35749	0,568	,216	,805
	31-35	65,1800	20,14703	2,00470			
	36 ve üzeri	63,5677	22,40465	1,18578			
P4. Sicil Notu	30 ve altı	84,1616	9,96815	1,08120	0,016	1,782	,169
	31-35	85,9295	8,62048	0,85777			
	36 ve üzeri	83,3380	13,51606	0,71535			

Yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan sicil notlarının incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, dört profilde de, eğitim düzeyleri arası performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. Benzer şekilde genel kategori, üstünde veya altında puanlarında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir($p>0.05$). (Çizelge-4.17)

Çizelge-4.17. Eğitim düzeyine göre yapılan test sonuçları

	Eğitim Düzeyi	Ort.	St. Sapma	St. Sapma Hatası	Levene (sig.)	F	Sig.
P1. Sicil Notu	Önlisans ve altı	84,7054	7,52299	1,10920	0,756	1,366	,256
	Lisans	85,1738	10,94266	,57996			
	Lisansüstü	83,4953	8,94666	0,75344			
P2. Sicil Notu	Önlisans ve altı	90,1437	6,17239	,91007	0,263	,842	,431
	Lisans	90,9981	9,12680	,48372			
	Lisansüstü	91,8220	6,91045	,58197			
P3. Sicil Notu	Önlisans ve altı	56,8013	24,66864	3,63719	0,014	2,942	,054
	Lisans	65,0372	22,35002	1,18455			
	Lisansüstü	63,5557	19,21169	1,61792			
P4. Sicil Notu	Önlisans ve altı	84,3078	10,40687	1,53441	0,900	,481	,619
	Lisans	84,2474	12,67322	0,67168			
	Lisansüstü	83,0782	11,74480	0,98909			

Profillerin özellikleri belirlenirken, birinci ve dördüncü profilin performans seviyeleri birebir aynı belirlenmiş ancak sadece kaynakları farklı gösterilmişti. Bu şekilde, aynı performansı sergilemesine rağmen sadece personelin yetiştiği kaynak farklı olduğu için, hakkında yapılan performans değerlendirmesinde anlamlı bir fark olup olmadığı bağımlı değişken t testi ile incelenmiştir.

Birinci profil ile dördüncü profil için yapılan performans değerlendirmeler sonucunda oluşan sicil notları, genel kategori puanı, kategorisindeki emsallerinin üstünde puanı ve kategorisindeki emsallerinin altında puanının incelenmesiyle elde edilen bulgulara göre, iki profilin değerlendirilmesinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) gözlemlenmiştir. (çizelge-4.18)

Çizelge-4.18. Birinci profil ile dördüncü profile ilişkin yapılan performans değerlendirmelerine ilişkin test sonuçları

1'inci profil - 4'üncü profil		Ort.	St. Sapma	St. Sapma Hatası	t	Sig.
Sicil Notu	1'inci profil	84,6983	10,21410	,43833	1,224	,221
	4'üncü profil	83,9489	12,25096	0,52574		
Genel Kategori Puanı	1'inci profil	83,7917	6,47722	,27796	1,594	,112
	4'üncü profil	83,2650	7,43922	,31925		
Üstünde Puanı	1'inci profil	53,0667	34,93132	1,49905	,106	,916
	4'üncü profil	52,9413	35,74442	1,53394		
Altında Puanı	1'inci profil	-15,6471	18,84157	,80857	,642	,521
	4'üncü profil	-16,1862	19,31069	0,82870		

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme ve özellikle de değerlendirmede yapılan hatalar üzerine yapılan bu çalışmada, değerlendiricilerin yaptıkları hatanın en iyi şekilde ölçülebilmesi için, onların görüşlerini sormak yerine, doğrudan değerlendirme yaptırmanın doğru olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle de dört ayrı personel profili oluşturulmuş ve tüm değerlendiricilerin bu profilleri değerlendirmesi istenmiştir. Böylece değerlendirilenden kaynaklanan farklılıkların önüne geçilmesi ve sadece değerlendiricilerin eğilimleri ve hataları gözlemlenebilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilere göre değerlendiriciler, kişisel özelliklerini bilmedikleri (yetiştirildiği kaynak hariç), özlük haklarında bir kayıp olmasından endişe duymadıkları, benden bulmasın vb. duygulara kapılamayacakları hayali bir profili/personeli değerlendirirken dahi değerlendirme hatası yapmaktadırlar. Yapılan bu hatalarda değerlendiricinin yaşı, kaynağı, statüsü gibi kişisel özelliklerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu durum, daha önce yapılan araştırmalara paralel olarak, değerlendiriciler tarafından performans değerlendirme hatası yapıldığı, ancak hatanın kişisel özelliklerden ziyade daha farklı etkenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Araştırmada karşılaşılan dikkat çekici bazı hususlar şunlardır:

- Tüm profillere yapılan değerlendirmelerde, genel kategorinin belirlenmesinde ve emsallerinin üstünde veya altında şekilde yapılan işaretlemelerde hata yapıldığı gözlemlenmiştir.
- Sicil notlarında anlamlı bir hata gözlemlenmemiş olsa da, yapılan değerlendirmelerde kontrast hatası ve hale/boynuz hatasının etkili olduğu, bunun sonucunda da bazı değerlendiricilerin tolerans, bazı değerlendiricilerin de katılık hatası yaptığı değerlendirilmektedir. Değerlendiricilerin her bir niteliği ayrı ayrı ve birbirinden bağımsız olarak değerlendirmek yerine kendilerine göre önemli olan bir veya birkaç

niteliğin karşılanma düzeyine göre diğer niteliklere de daha yüksek veya daha düşük değerlendirme yaptıkları gözlemlenmiştir.

- Genellikle değerlendirmelerin yüksek olduğu J.Gn.K.lığında, araştırmada üstün başarılı özelliklere sahip olan 2'nci profilin değerlendirmesinde bazı değerlendiriciler tarafından "başarılı" şeklinde işaretleme yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu durum, genel olarak tolerans hatası yapılması ve notların yüksek olmasının yanısıra katılık hatası veya kontrast etkisi ile olması gerekenden daha düşük değerlendirmeler yapıldığını da ortaya koymaktadır.
- Yeni sicil sisteminde, genel kategorisi üstün başarılı olarak belirlenen bir personel hakkında emsallerinin üstünde şeklinde işaretleme yapılabilmesi için "ne zaman, nerede ve neden" sorularına cevap verecek nitelikte özel gerekçeler yazılması zorunludur. Yani "emsallerinin üstünde" şeklinde işaretlemenin yapılabilmesi için, emsalleri "mükemmel" olan üstün başarılı bir personelin, mükemmeller içerisinde kendisini özel kılan nedenlerin açıkça yazılması gerekmektedir. Araştırmada değerlendiricilere sunulan profillerde böyle bir bilgi olmamasına rağmen, genel kategorisi üstün başarılı işaretlenen değerlendirmelerde, emsallerinin üstünde şeklinde işaretlemelerin yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu durum sistemin tam olarak anlaşılamadığını göstermektedir. Bununla birlikte sistemin değerlendiriciler tarafından doğru şekilde anlaşıldığı varsayıldığında, değerlendiriciler tarafından yeni sicil sisteminin benimsenmediği ve gerekçe yazma vb. şekilde yüksek not vermenin engellenmesi amaçlansa da, değerlendiricilerin kafasındaki yüksek not verme eğiliminin kırılamadığı sürece bir şekilde notların yükselmesinin önüne geçilemeyeceği düşünülmektedir.
- Genel özellikleri yetersiz seviyede verilen 3'üncü profilin değerlendirmesinde, değerlendiriciler tarafından olması gerekenden daha düşük değerlendirme yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu hatanın kontrast ve boynuz etkisinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Özellikle eğitim düzeyi önlisans ve altında olan değerlendiricilerin, 3'üncü profilin değerlendirmesinde, diğer değerlendiricilere oranla çok daha düşük not vermeleri dikkat çekici bir husustur.
- Tüm profillerde, subayların astsubaylara kıyasla daha yüksek değerlendirme yaptıkları gözlemlenmiştir.
- 1'inci profil ile aynı özelliklere sahip 4'üncü profilin değerlendirilmesinde, sadece uzmanlıktan astsubaylığa geçen astsubaylar tarafından 4'üncü profile verilen notun

1'inci profile verilen nottan daha yüksek olduğu, diğer tüm kaynaklarda ise 1'inci profile 4'üncü profilden daha yüksek not verildiği gözlemlenmiştir.

- TSK'da üsteğmen ve daha üst rütbedeki subaylar ile astsubay başçavuş ve astsubay kıdemli başçavuş rütbesindeki astsubayların sicil düzenleme yetkisi bulunmakta, teğmenler ile astsubay başçavuştan daha düşük rütbeli astsubayların sicil düzenleme yetkisi bulunmamaktadır. Araştırmada sicil düzenleme yetkisi olanların, sicil düzenleme yetkisi olmayanlara göre daha yüksek değerlendirme yaptıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, sicil düzenleme yetkisi olmayanların 1'inci profile verdikleri notun 4'üncü profile verdikleri nottan daha düşük olduğu ve 4'üncü profile, sicil düzenleme yetkisi olanlardan daha yüksek not verdikleri görülmüştür.

Araştırmada oluşturulan profillere nasıl değerlendirme yapılması gerektiği, yeni sicil sisteminin işleyişine tam olarak hakim olan ve J.Gn.K.lığında değerlendirmelerin doğru yapılıp yapılmadığının kontrolünden sorumlu personel tarafından belirlenmiştir. Bu şekilde her bir profil için genel kategori puanı, kategorisindeki emsallerinin üstünde puanı, kategorisindeki emsallerinin altında puanı ve sicil notu olmak üzere 4 puan hesaplanmıştır. Bu puanlar esas alınarak, araştırmada elde edilen verilere göre performans değerlendirme hatalarının incelenmesi ve değerlendiricilerin eğilimlerinin tespit edilmesi, böylece tanımlanan hataların önüne geçilebilmesi hedeflenen bu çalışmada, elde edilen bulgular ve test sonuçları aşağıda sunulmuştur:

- Genel olarak "Başarılı" seviyesindeki 1'inci ve 4'üncü profillerin değerlendirilmesinde; genel kategorinin belirlenmesinde ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerde hata yapılmış, sicil notunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir hata yapılmamıştır.
- Genel olarak "Üstün Başarılı" seviyesindeki 2'nci profilin değerlendirilmesinde; kategorinin belirlenmesinde ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerde hata yapılmış, sicil notunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir hata yapılmamıştır.
- Genel olarak "Yeterli" seviyesindeki 3'ünci profilin değerlendirilmesinde; kategorinin belirlenmesinde, kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerde ve sicil notunda hata yapılmıştır.

- Sicil notlarının ve genel kategori için yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; genel olarak "Üstün Başarılı" seviyesindeki personelin değerlendirmesinde, subaylar ile astsubayların değerlendirmelerinin farklı olduğu, astsubayların subaylardan daha katı şekilde ve olması gerekenden daha düşük değerlendirme yaptıkları gözlemlenmiştir. Diğer üç profilde ise subaylar ile astsubayların değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.
- Kategorisindeki emsallerinin üstünde şeklinde yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; genel olarak "Yeterli" ve "Başarılı" seviyesindeki personelin değerlendirilmesinde, subaylar ile astsubayların değerlendirmelerinin farklı olduğu, bu seviyedeki personel için kategorisindeki emsallerinin üstünde şeklinde işaretleme yaparken astsubayların daha cömert davrandığı gözlemlenmiştir.
- Kategorisindeki emsallerinin altında şeklinde yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; genel olarak "Yeterli" seviyesindeki personelin değerlendirilmesi hariç diğer üç profilde, subaylar ile astsubayların değerlendirmelerinin farklı olduğu, kategorisindeki emsallerinin altında şeklinde işaretleme yaparken astsubayların daha katı davrandığı gözlemlenmiştir. Bu durumda her iki statüde bulunan değerlendiriciler, üstün başarılı ve başarılı seviyesindeki personel için kategorisindeki emsallerinin altında şeklinde işaretleme yaparken çekingen davranmakta ancak; yeterli seviyesindeki personel için işaretleme yaparken olması gerekenden daha katı değerlendirmede bulunmaktadırlar.
- Sicil notlarının ve genel kategori için yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; genel olarak "Üstün Başarılı" ve "Başarılı" seviyesindeki 1'inci ve 2'nci profilin değerlendirmesinde, sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların değerlendirmelerinin farklı olduğu, sicil düzenleme yetkisi olanların daha cömert değerlendirme yaptıkları gözlemlenmiştir. Diğer iki profilde ise sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.
- Kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; sicil düzenleme yetkisi olanlar ile olmayanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.
- Sicil notlarının, genel kategorinin ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; farklı

sınıflara mensup değerlendiricilerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

- Sicil notlarının, genel kategorinin ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; farklı yaş gruplarındaki değerlendiricilerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.
- Sicil notlarının, genel kategorinin ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; farklı eğitim düzeyindeki değerlendiricilerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.
- Sicil notlarının, genel kategorinin ve kategorisindeki emsallerinin üstünde veya altında şeklinde yapılan işaretlemelerin incelenmesi ile elde edilen bulgulara göre; aynı özelliklere sahip Kara Harp Okulu/JAMYO mezunu olan 1'inci profil ile astsubaylıktan subaylığa/uzmanlıktan astsubaylığa geçen 4'üncü profilin değerlendirilmesinde anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Elde edilen bulgular ve test sonuçları incelendiğinde, genel olarak performans değerlendirme hatası yapıldığı, bu hataların statü, yaş, eğitim düzeyi vb. özelliklere bağlı olmadığı söylenebilir ancak; farklı özelliklerdeki personelin değerlendirme eğilimlerinde de belirgin farklılar bulunması, örgüt kültürünün performans değerlendirme eğilim ve hatalarında etkili olduğu izlenimini doğurmuştur. Bu kapsamda, tespit edilen sorunların giderilmesi ve ileride yapılacak araştırmalara ışık tutması için aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmelerde, henüz genel kategorinin belirlenmesinde dahi hata yapıldığı görülmüştür. Bu durum, değerlendiriciler tarafından performans değerlendirmesinde gerekli özenin gösterilmediğini ve performans değerlendirmenin esas iş gibi değil zaman alıcı ve gereksiz bir faaliyet gibi görüldüğünü, ayrıca sicil sisteminin tam olarak anlaşılmadığını ortaya çıkarmaktadır. Değerlendiricilerin performans değerlendirmesine bakışı değiştirilmedikçe, hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın istenilen amaca ulaşılamayacaktır. Bu sorunun da ancak eğitim ile aşılabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, her sicil döneminde en az bir kez olmak üzere değerlendiricilerin eğitimine yönelik seminer verilmesi, ayrıca değerlendiricilerin

yetiştirildiği okullarda performans değerlendirmesinin ne olduğu ve amacı ile sisteme sağladığı katkının anlatılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- Genel olarak başarılı ve üstün başarılı seviyesindeki personel değerlendirilirken kategorisindeki emsallerinin üstünde şeklinde yapılan işaretlemelerde, değerlendiricilerin cömert davrandığı görülmüştür. Benzer şekilde yeterli seviyesindeki profilin değerlendirilmesinde de kategorisindeki emsallerinin altında şeklinde yapılan işaretlemelerde değerlendiricilerin daha katı davrandığı görülmektedir. Bu durum, değerlendiriciler tarafından hale/boynuz hatası yapıldığını göstermektedir. Bu hatanın önlenebilmesi için, personelin her bir niteliğinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği değerlendiricilere anlatılmalıdır. Ayrıca, sicil notları üzerinde gerekli analizler yapılarak, personeline genellikle ya çok düşük ya da çok yüksek not veren değerlendiricilerin tespit edilmesi ve gerekirse yazılı olarak uyarılması veya eğitime tabi tutulmasının faydalı olacağı öngörülmektedir.
- Değerlendiricilerin daha özenli şekilde değerlendirme yapmasının sağlanması maksadıyla, yapılan analizler sonucu doğru değerlendirme yapan personelin ödüllendirilmesi ve hatalı değerlendirme yapan personelin ise uyarılması veya belirli bir süre performans değerlendirme hakkından mahrum bırakılmasının etkili olacağı değerlendirilmektedir.
- Değerlendiricilere verilen eğitimlerde sadece teorik bilgi vermek yerine, doğrudan uygulama yapılmasının ve hataların hemen tespit edilerek değerlendiricilere anlatılmasının farkındalık yaratacağı ve gerçek değerlendirmeler esnasında değerlendiricilerin doğru değerlendirme yapmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Genellikle astsubayların subaylardan daha katı değerlendirme yaptıkları gözlemlenmiştir. Astsubaylık ve subaylık nosyonlarının ve kültürünün farklı olması, performans değerlendirmesinde örgüt kültürünün etkili olabileceğine ilişkin tespiti desteklemektedir. Farklı kültürlere sahip örgütlerde yapılacak araştırmalar ile konunun daha net ortaya konulabileceği değerlendirilmektedir.

TSK'da performans değerlendirme sonuçlarının, kişilerin özlük haklarında ve idarenin kararlarında son derece önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle, performans değerlendirme hatalarının nedenlerinin tespit edilmesi ve bu hataların önlenmesine yönelik alınabilecek tedbirler ile hatanın en aza indirilebileceği bir sistemin geliştirilmesine yönelik çalışmaların artırılması gerekmektedir.

Hem performans değerlendirme hatalarının önlenebilmesi için alınabilecek tedbirlerin geliştirilmesi hem de değerlendiricilerin eğilimlerinin belirlenmesi maksadıyla, araştırmacılar tarafından örgüt kültürü ile performans değerlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Bowman, J.S. (1999), "Performance appraisal: Verisimillitude trumps veracit"', Public Personnel Management, International Personnel Management Association.

Bulut, F., (2003). Örgütlerde performans değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü personeli üzerinde bir çalışma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım-Yayın.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yedinci Baskı). Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım.

Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Dördüncü Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, A.D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. (Birinci Baskı). Ankara: TODAİE Yayınları.

Demirtaş, Ö. (2007). Performans değerlendirme 360 derece yöntemi ve bir kamu kuruluşunda yöneticilerde uygulanması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Dicle, Ü., (1982). Yönetsel başarının değerlendirilmesi - Türkiye uygulaması. ODTÜ idari Bilimler Fakültesi, Yayın No.:43. Ankara.

Erdoğan, İ. (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248, İstanbul.

Eraslan, E., Algün, O., (2005), "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, No: 1.

Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Germirli, N. (2002), Performans Sisteminin Performansı: Performans Yönetim Sisteminde Uygulama Etkinliği, Kalder Forum Dergisi, Yıl:2, Sayı:2.

Güneş, İ. (2006). Kamu yönetiminde performans değerlendirme ve emniyet teşkilatında uygulanması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Jackman, J.M., Strober, M.H. (2003), Fear of feedback, Harvard Business Review.

Kocabey, U., (2010). İşletmelerde performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

London, M., Beatty, R.W. (1993). .; "360-Degree Feedback as a Competitive Advantage" Human Resource Management. Vol.32, No.3.

İnternet: Büyük Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr.

İnternet: Longman dictionary of contemporary english. http://www.ldoceonline.com/ Performing-topic/

İplik, F.,N. (2004). Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kalay F. (2002). İşletmelerde performans değerleme ve bir uygulama örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kavuzlu, F. (2007). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme ve performansa dayalı ücret sistemi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Korsgaard, A. M., Meglino B. M. , Lester S. W. (2004), "The Effect Of Other Orientation On Self-Supervisor Rating Aggreement", Journal Of Organizational Behaviour, Vol. 25.

Malinowski, B. (1990). İnsan ve Kültür: Bir Bilimsel Kültür Kuramı ve Öbür Denemeler (Çev.Gümüş, F.). Ankara: Verso Yayıncılık.

Örücü, E., Köseoğlu, M.A. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A.(2005), İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

Palmer, M., J. (1993), Performans Değerlendirmeleri (1. Baskı) (Çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları.

Pell, R., A. (1995). The Complete Idıots Guide to Managing People. Mac Milan Company.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Beşinci Baskı). Bursa: Beta Yayıncılık.

Sakaoğulları, İ., (2008). Hizmet içi eğitimin işgören performansı üzerindeki etkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce.

Tom,P., (1990). Appraising Performance for Results, Berkshire; Mc Graw Hill.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Geliştirilmiş Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tural, M., (2007). Örgütlerde performans yönetimi: Bir kamu kuruluşundaki performans değerlendirme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir çalışma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. Sayıştay dergisi, Temmuz-Eylül.

Turhan, H.M. (1998). İnsan kaynakları planlamasında performans değerlendirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türker, Y. A. (2001), Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?, Deniz Harp Akademisi Bitirme Tezi.

Uludağ, C. (2009), Performans Değerlendirme Çıktılarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Alt Sistemlerinde Girdi Olarak Kullanılmasına Yönelik Bir Model Uygulaması:TSK Örneği. Yüksek Lisans Tezi.

Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.

Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. (İkinci Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Vural, B., Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yazılıtaş, A. (2011).Türk polis teşkilatında performans değerlendirme: Polis merkezlerinde çalışan personele yönelik bir model oluşturma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1Niğde.

Yüksel, Ö., (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1. Birinci Profil

BİRİNCİ PROFİL (KHO Mezunu Bir Subay)

KARŞILAMA DÜZEYİ / NİTELİK	Hiçbir zaman (Çok kötü)	Nadiren (Eksik-Zayıf)	Bazen (İyi - Orta)	Çoğu zaman (Çok iyi)	Her zaman (Mükemmel)
Disiplin					X
Mesleki Değerlere Bağlılık				X	
Sorumluluk Bilinci ve Profesyonellik				X	
İnisiyatif Kullanma		X			
Takım Çalışmasına Teşvik				X	
Genel Kültür ve Sosyal İlişkiler			X		
Güç Şartlarda Emir Komuta			X		
İletişim ve Hitabet Becerisi				X	
Gelişime Açıklık ve Gelişime Teşvik					X
Sağduyu Sahibi, Dengeli ve Tutarlı Olması				X	
Görev Bilgisi				X	
Görev Yetkinliği				X	
Planlı ve Programlı Çalışma					X
Koordinasyon, Takip ve Kontrol			X		
Problem Çözme, Hareket Tarzı Geliştirme Yeteneği				X	

EK-2. İkinci Profil

İKİNCİ PROFİL (KHO Mezunu Bir Subay)

KARŞILAMA DÜZEYİ / NİTELİK	Hiçbir zaman (Çok kötü)	Nadiren (Eksik-Zayıf)	Bazen (İyi - Orta)	Çoğu zaman (Çok iyi)	Her zaman (Mükemmel)
Disiplin					X
Mesleki Değerlere Bağlılık				X	
Sorumluluk Bilinci ve Profesyonellik					X
İnisiyatif Kullanma			X		
Takım Çalışmasına Teşvik					X
Genel Kültür ve Sosyal İlişkiler				X	
Güç Şartlarda Emir Komuta			X		
İletişim ve Hitabet Becerisi					X
Gelişime Açıklık ve Gelişime Teşvik					X
Sağduyu Sahibi, Dengeli ve Tutarlı Olması				X	
Görev Bilgisi					X
Görev Yetkinliği					X
Planlı ve Programlı Çalışma			X		
Koordinasyon, Takip ve Kontrol					X
Problem Çözme, Hareket Tarzı Geliştirme Yeteneği				X	

EK-3. Üçüncü Profil

ÜÇÜNCÜ PROFİL (KHO Mezunu Bir Subay)

KARŞILAMA DÜZEYİ / NİTELİK	Hiçbir zaman (Çok kötü)	Nadiren (Eksik-Zayıf)	Bazen (İyi - Orta)	Çoğu zaman (Çok iyi)	Her zaman (Mükemmel)
Disiplin				X	
Mesleki Değerlere Bağlılık				X	
Sorumluluk Bilinci ve Profesyonellik			X		
İnisiyatif Kullanma		X			
Takım Çalışmasına Teşvik			X		
Genel Kültür ve Sosyal İlişkiler	X				
Güç Şartlarda Emir Komuta		X			
İletişim ve Hitabet Becerisi				X	
Gelişime Açıklık ve Gelişime Teşvik			X		
Sağduyu Sahibi, Dengeli ve Tutarlı Olması			X		
Görev Bilgisi				X	
Görev Yetkinliği			X		
Planlı ve Programlı Çalışma		X			
Koordinasyon, Takip ve Kontrol			X		
Problem Çözme, Hareket Tarzı Geliştirme Yeteneği			X		

EK-4. Dördüncü Profil

DÖRDÜNCÜ PROFİL (Astsubaylıktan Subaylığa Geçen Bir Subay)

KARŞILAMA DÜZEYİ / NİTELİK	Hiçbir zaman (Çok kötü)	Nadiren (Eksik-Zayıf)	Bazen (İyi - Orta)	Çoğu zaman (Çok iyi)	Her zaman (Mükemmel)
Disiplin					X
Mesleki Değerlere Bağlılık				X	
Sorumluluk Bilinci ve Profesyonellik				X	
İnisiyatif Kullanma		X			
Takım Çalışmasına Teşvik				X	
Genel Kültür ve Sosyal İlişkiler			X		
Güç Şartlarda Emir Komuta			X		
İletişim ve Hitabet Becerisi				X	
Gelişime Açıklık ve Gelişime Teşvik					X
Sağduyu Sahibi, Dengeli ve Tutarlı Olması				X	
Görev Bilgisi				X	
Görev Yetkinliği				X	
Planlı ve Programlı Çalışma					X
Koordinasyon, Takip ve Kontrol			X		
Problem Çözme, Hareket Tarzı Geliştirme Yeteneği				X	

EK-5. Araştırmada kullanılan anket formu ve uygulama örneği

PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI

(SUBAY)

KİŞİSEL BİLGİLER

Rütbeniz :

( ) Teğmen ( ) Üsteğmen ( ) Yüzbaşı ( ) Binbaşı ( )Yarbay ( ) Albay

Kaynağınız :

( ) KHO ( ) FYO ( ) Sivil Kaynak ( ) Sözleşmeli

( ) Asb.lıktan Muv.Sb.lığa geçenler ( ) Söz.Sb.lıktan Muv.Sb.lığa geçenler

Sınıfınız :

( ) Kurmay ( ) Jandarma ( ) Teknik ( ) Yardımcı

Yaşınız :

( ) 24 ve altı ( ) 25-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41 ve üzeri

Eğitim Düzeyiniz :

( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Daha Önce Kaç Kez Sicil Düzenlediniz? :

( ) 0-5 ( ) 6-15 ( ) 16-30 ( ) 31-50 ( ) 51 ve üzeri

Yeni Sicil Sisteminin Faydalı Olacağına İnanıyor Musunuz? :

( ) Evet ( ) Kararsızım ( ) Hayır

Bir Personelin Sicil Notunun Kurs, Görevlendirme, Atama vb. İşlemlerde Etkili Olduğuna İnanıyor Musunuz? :

( ) Evet ( ) Kararsızım ( ) Hayır

Personele Geri Bildirim Yapılması (Genel Kategorisinin Tebliğ Edilmesi) Faydalı Olur Mu?

( ) Evet ( ) Kararsızım ( ) Hayır

Personele Geri Bildirim Yapılması (Genel Kategorisinin Tebliğ Edilmesi) Değerlendirmenizin Daha Yüksek Olması Yönünde Etki Eder Mi?

( ) Evet ( ) Kararsızım ( ) Hayır

AÇIKLAMALAR

Uygulamanın devamında 4 adet personel profili bulunmaktadır. Sizden istenen, profilde belirtilen özelliklere sahip olan personel için, alt taraftaki DEĞERLENDİRME bölümünde öncelikle personelin "GENEL KATEGORİSİ"ni belirlemeniz, müteakiben, VARSA kategorisindeki emsallerinin ÜSTÜNDE veya ALTINDA olan özelliklerini işaretlemenizdir.

EK-5(devam). Araştırmada kullanılan anket ve uygulama örneği

BİRİNCİ PROFİL (KHO Mezunu Bir Subay)

KARŞILAMA DÜZEYİ / NİTELİK	Hiçbir zaman (Çok kötü)	Nadiren (Eksik-Zayıf)	Bazen (İyi - Orta)	Çoğu zaman (Çok iyi)	Her zaman (Mükemmel)
Disiplin					X
Mesleki Değerlere Bağlılık				X	
Sorumluluk Bilinci ve Profesyonellik				X	
İnisiyatif Kullanma		X			
Takım Çalışmasına Teşvik				X	
Genel Kültür ve Sosyal İlişkiler			X		
Güç Şartlarda Emir Komuta			X		
İletişim ve Hitabet Becerisi				X	
Gelişime Açıklık ve Gelişime Teşvik					X
Sağduyu Sahibi, Dengeli ve Tutarlı Olması				X	
Görev Bilgisi				X	
Görev Yetkinliği				X	
Planlı ve Programlı Çalışma					X
Koordinasyon, Takip ve Kontrol			X		
Problem Çözme, Hareket Tarzı Geliştirme Yeteneği				X	

DEĞERLENDİRME

Nitelikleri yukarıda belirtilen seviyede karşılayan bir personel için; öncelikle "Genel Kategori" belirleyiniz. Daha sonra, belirlediğiniz kategori içerisinde emsallerinin üstünde veya altında işaretlenmesi gereken bir özelliği varsa "Ayırt Edici Nitelikler" bölümünde gerekli işaretlemeyi yapınız.

Genel Kategorisi	
Üstün Başarılı	
Başarılı	
Yeterli	
Yetersiz	

Ayırt Edici Nitelikler	Üstünde	Altında
Disiplin		
Mesleki Değerlere Bağlılık		
Sorumluluk Bilinci ve Profesyonellik		
İnisiyatif Kullanma		
Takım Çalışmasına Teşvik		
Genel Kültür ve Sosyal İlişkiler		
Güç Şartlarda Emir Komuta		
İletişim ve Hitabet Becerisi		
Gelişime Açıklık ve Gelişime Teşvik		
Sağduyu Sahibi, Dengeli ve Tutarlı Olması		
Görev Bilgisi		
Görev Yetkinliği		
Planlı ve Programlı Çalışma		
Koordinasyon, Takip ve Kontrol		
Problem Çözme, Hareket Tarzı Geliştirme Yeteneği		

EK-6. Teğmen-Albay Sicil Belgesi

ÖZEL

TEGMEN - ALBAY SICIL BELGESI

BÖLÜM I : DEĞERLENDİRİLEN PERSONELİN KİMLİĞİ

Atandığı Görev Yeri :

Adı ve Soyadı :

Sınıfı ve Rütbesi :

Sicil Numarası :

Nasbı :

T.C. Kimlik Numarası :

HVBS Numarası/PBİK :

Sicil Yılı:

Son rütbeye ait fotoğrafı yapıştırınız.

İmza
Mühür

BÖLÜM II : GÖREV İLE İLGİLİ KAYITLAR

Sicil Süresi Içinde Bulunduğu Görevler					Sicil Süresi Içinde Görevinden Ayrı Kaldığı Günler				
Bulunduğu Görev	Süre		Katılma Tarihi	Ayrılma Tarihi	Görevinden Ayrılış Sebebi	Süre		Ayrılma Tarihi	Katılma Tarihi
	Ay	Gün				Ay	Gün		

BÖLÜM III : SİCİL SÜRESİ İÇERİSİNDE ALINAN CEZALAR VE ADLİ DURUM

S.Nu.	Veriliş Nedeni/Tarih/Veren Makam	S.Nu.	Veriliş Nedeni/Tarih/Veren Makam

BÖLÜM IV : SİCİL SÜRESİ İÇERİSİNDE DEĞERLENDİRİLEN PERSONELİN SİCİL ÜSTLERİ

Sicil Üstleri	Adı Soyadı	Sınıfı ve Rütbesi	Sicili	Görevi	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Açıklama
1'inci Sicil Üstleri							
2'nci Sicil Üstleri							
3'üncü Sicil Üstü							

BÖLÜM V : KUVVET KOMUTANLIKLARI, JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI VEYA SAHİL GÜVENLİK KOMUTANLIĞI PERSONEL BAŞKANLIKLARINDA YAPILACAK İŞLEM

Sicil Üstü Değerlendirme Notu : Yönetmeliğe uygun olarak düzenlenmiştir. Kademe ilerlemesi yapar/yapamaz

FYDT (Fiziki Yeterlilik Değerlendirme Testi) Notu : Sicil Subayı :

Sicil Notu : Şube Müdürü / Kısım Amiri :

BÖLÜM VI : DOLDURMA TALİMATI

1. Matbu sicil belgesi elektronik ortamda sicil verilemediği durumlarda kullanılır.
2. Atandığı görev yeri, üçüncü sicil üstünü kapsayacak şekilde yazılır. Atandıkları görev yerleri dışında çalıştırılanlar için geçici görev emirleri belirtilir ve bu emirler sicil formuna eklenir.
3. Sicil belgesi "**Subay Sicil Yönetmeliği**" ve "**Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu**"na göre doldurulur
4. Sicil belgesinin optik okuyucuda okunacak olan 3 ve 4'üncü sayfalarının doldurulmasında **yalnızca siyah tükenmez kalem** kullanılır, silinti, kazıntı yapılmaz, düzeltici (Dak-Sil vb.) kullanılmaz. Sicil belgesindeki tüm imzalarda mavi tükenmez kalem kullanılır.
5. Değerlendirilen personele ait doğru ve eksiksiz bilgilerin doldurulması sorumluluğu birinci sicil üstüne aittir.
6. **Sicil Süresi İçerisinde Değerlendirilen Personelin Sicil Üstleri:** Bu bölüme sicil döneminde sicil üstü olarak görev yapan personelin tamamına ait bilgiler yazılır. Üç ay ve daha uzun süreli görev yapan sicil üstleri personelin değerlendirmesini yapar. Değerlendirme yapamayan sicil üstleri tarafından isteğe bağlı olarak kanaat yazılır.
7. **Temel Nitelikler :** Bu bölüm nota tahvil edilmez. Nitelik hakkında şüphe bulunması takip gerektirir, bu niteliklerden birisinin bulunmaması personelin TSK'dan ilişiğinin kesilmesini gerektirir.
8. Yanında (*) işareti bulunan kıstasların işaretlenmesi durumunda belge eklenmesi (savunma, ceza yazısı, mahkeme kararı, tutanak, değerlendirme sonuç raporu vb.) zorunludur. Yanında (**) işareti bulunan Temsil Kabiliyetine ilişkin değerlendirmeler, serbet kanaat şeklinde kanaat bölümünde belirtilir.
9. **Genel Değerlendirme (Kategori):** Bu bölümü sicil veren tüm sicil üstleri doldurur. Sicil üstleri, personelini emsalleriyle kıyaslayarak değerlendirme yapar. Her kategorilendirme bir sicil notu aralığını ifade eder.
10. **Ayırt Edici Nitelikler:** Bu bölümde, personelin genel değerlendirme sonucu dikkate alınarak bulunduğu kategoride (Üstün Başarılı, Başarılı, Yeterli, Yetersiz) emsallerine göre "Kategorisindeki Emsallerinin Üstünde" ve/veya "Kategorisindeki Emsallerinin Altında" olarak değerlendirilen ortak nitelikler ve görev alanı nitelikleri işaretlenir. Sicil üstlerinin personelde "Kategorisindeki Emsallerinin Üstünde" veya "kategorisindeki Emsallerinin Altında" olarak değerlendirdikleri nitelik yoksa, bu bölüm boş bırakılır. Personelde "Kategorisindeki Emsallerinin Üstünde" olarak değerlendirilen her nitelik "Genel Değerlendirme (Kategori)" bölümünde oluşturulan sicil notu aralığındaki puanı artırır, "Kategorisindeki Emsallerinin Altında" olarak değerlendirilen her nitelik ise puanı düşürür. Her kategoriye göre ayırt edici niteliklerin puanı farklıdır.

Bu sayfadaki bilgilerin doğruluğunu onaylıyorum.

1'inci Sicil Üstü
Adı Soyadı :
Rütbesi :
İmza Tarih :

EK-6(devam). Teğmen-Albay Sicil Belgesi

ÖZEL
TEĞMEN - ALBAY SİCİL BELGESİ

BÖLÜM VII: AYIRT EDİCİ NİTELİKLER

ORTAK NİTELİKLER	1.	**Disiplini :** Temel askeri kurallara (kılık, kıyafet, tavır ve davranış, tertip ve düzen gibi) uyar. Emir-komuta zincirine bağlı kalır. Mutlak itaat duygusuna sahiptir. Askeri disiplin kurallarından taviz vermez. Özdenetim sahibidir. Maiyetinin disiplinini sağlar ve kontrol eder.
	2.	**Mesleki Değerlere Bağlılık :** Mesleğini sever ve işine bağlıdır. TSK'ya aidiyet duygusu gelişmiştir ve TSK önceliklerini kişisel menfaatlerinden üstün tutar. Açık ve doğru sözlüdür. Feragatle, fedakârlıkla ve sabırla çalışır. Görevi ile ilgili kararlarda ve iş ilişkilerinde etik, tarafsız ve adildir. Dedikodu, iftira ve asılsız eleştiriden uzak durur. Kültürel değerlere ve askerliğin temel değerlerine bağlıdır.
	3.	**Sorumluluk Bilinci ve Profesyonellik :** Görev ve sorumluluk bilincine sahiptir. Sorumluluklarını eksiksiz yerine getirir. Verilecek görevleri üstlenmede gönüllüdür. Göreve yönelik oluşan gecikme, olumsuzluk ve hatalar karşısında sorumluluk alır ve ilgili kişileri bilgilendirir. Ketumdur, sır saklama faaliyetlerinde gizliliğe, bilgi güvenliğine ve bilmesi gereken prensibine uyar. Görev ile ilgili haklarını ve yetkisini kötüye kullanmaz.
	4.	**İnisiyatif Kullanma :** Yönlendirilme ve takibe ihtiyaç duymadan görevini yapar. Durumdan vazife/görev çıkarır. Vazife/görevleri yasa ve mevzuat çercevesinde yerine getirir.
	5.	**Takım Çalışmasını Teşvik:** Koordineli bir şekilde çalışır. Paylaşma ve yardımlaşma duygusu ile takım çalışmasına yatkındır / teşvik eder. İşlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için çalışma arkadaşlarına ve diğer birimlere gerekli destek ve yardımı sağlar. Gerekli durumlarda yetkisi dahilinde bilgi ve kaynak paylaşır. Huzurlu ve ahenkli bir ortam oluşturur.
	6.	**Genel Kültür ve Sosyal İlişkileri :** Genel kültürü, sosyal ilişkileri, görgü kurallarına uyumu örnek seviyededir. Nezaket ve terbiye sahibidir. Güncel gelişmeleri takip eder. Hal ve hareketleriyle TSK'yı en iyi şekilde temsil eder. Okuma alışkanlığına sahiptir.
	7.	**Güç Şartlarda Emir-Komuta :** Görevin gerektirdiği değişikliklere çabuk uyum sağlar. Olağan dışı durumlarda telaşa ve kaygıya kapılmaz, soğukkanlılığını korur. Olası engeller karşısında kolay vazgeçmez ve zor çalışma koşullarında performans seviyesindeki istikrarı korur. Görevin getirdiği zorlukları çevreye yansıtmaz. Acil durumlara hazırlıklı olur, çabuk organize olarak zamanında ve planlı bir şekilde harekete geçebilir.
	8.	**İletişim ve Hitabet Becerisi :** Düşünce ve görüşlerini açık ve anlaşılabilir şekilde sözel/yazılı olarak aktarabilir. Karşısındaki kişi ve/veya grubun özellik ve bilgi düzeyine göre konuşmasının içeriğini ayarlayabilir; Emir-komuta zinciri içerisinde bilgi akışını doğru ve uygun olarak gerçekleştirebilir. Aktif dinleme becerisine sahiptir. İkna yeteneğine sahiptir.
	9.	**Gelişime Açıklık ve Gelişimi Teşvik :** Yeni fikir ve görüşlere, gelişime, değişime ve eleştiriye açıktır ve öz eleştiri yapar. Meslek alanındaki gelişmeleri takip eder ve astlarını bu yönde teşvik eder. Araştırma yaparak bilgi dağarcığını günceller. Görevlerin daha etkili yerine getirilmesini sağlayacak metot ve prosedürler geliştirir / geliştirilmesini sağlar. Kurumun hedeflerine ulaşmada yeni yöntem ve yaklaşımların geliştirilip denenmesine önayak olur, teşvik eder ve destekler.
	10.	**Sağduyu Sahibi, Dengeli ve Tutarlı Olma:** Tepkilerini kontrol edebilir ve çabuk öfkelenmez. Ruh halinde hızlı iniş-çıkışlar yaşamaz. Genel olarak olumlu bir yaklaşım içindedir.

		GÖREV ALANI - 1
GÖREV ALANI NİTELİKLERİ	11.	**Görev Yetkinliği :** Görevi ile ilgili mevzuat, yönerge ve talimatları bilir ve uygular. Bilgi ve yeterliliği konusunda güven telkin eder. Emniyet bilinci ile kaza ve olayları önlemek için tedbir alır, uygular ve takip eder. Birliğindeki/sorumluluğundaki cihaz, sistem, araç, silah ve malzemenin göreve/kullanıma hazır bulunması için gerekli tedbirleri alır. Görevin gerektirdiği hesaplı riskleri alır.
	12.	**Sevk ve İdare :** Göreve yönelik uygun bir kaynak, kişi ve iş akışı planlaması yapar. Uygun görev ve yetki dağılımı yapar ve yönlendirir. İşlerin önceliklerini doğru belirleyebilir, işleri zamanında başlatır ve bitirir. Belirlenen plan ve programlar dahilinde işler, kişiler ve birimler arası gerekli koordinasyonu sağlar. Kaynakları uygun kullanır, tasarrufludur. Gerekli nezaret ve kontrol işlemlerini yaparak, görevin tamamlanmasını sağlar. Personelin performansını izleme, yaptığı hataları düzeltme ve performansı geliştirmeye yönelik yapıcı geri bildirimde bulunur.
	13.	**Liderlik ve Astların Gelişimine Katkı :** Astlarının birlik hedeflerine yönelik başarma azmini artırır, silah arkadaşlığı ve görev ruhunu yerleştirir. Astlarını motive eder ve başarılarını takdir eder. Astların mesleki gelişiminde eğitici ve yönlendirici bir rol oynar, ihtisas alanındaki bilgi ve tecrübelerini astlarına aktarır, rehberlik yapar ve yol gösterir. Astların eğitim ihtiyaçlarına duyarlıdır ve ihtiyaçlar doğrultusunda eksikliklerin giderilmesi için gerekli tedbirleri alır. Sürekli öğrenmeyi ve mesleki gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamı yaratır.
	14.	**Birlik Başarısına Katkısı :** Atış becerisine sahiptir ve birliğinin atış başarısını geliştirici tedbirler alır. Eğitimlerdeki teşvik ve yönlendirmeleriyle birliğinin eğitimlerdeki başarısını artırır ve harekata/harbe hazır olmasını sağlar. Birliğinin spor başarısına olumlu katkı sağlar. Ordu malının hizmete elverişli durumda bulunması için her türlü tedbiri alır.
	15.	**Problem Çözme ve Karar Verme :** Göreve ilişkin problemleri tespit ve analiz eder, problem çözümüne yönelik uygulanabilir hareket tarzları geliştirir. Fayda-mahzur analizleri yaparak kurum için en olumlu netice verecek doğru ve uygulanabilir kararlar verir. Problemleri çözerken yaratıcılık potansiyelini kullanır. Problemleri yetki sınırları dahilinde en etkili ve çabuk bir şekilde çözer.

		GÖREV ALANI - 2
GÖREV ALANI NİTELİKLERİ	11.	**Planlama ve Organizasyon :** Uygun görev ve yetki dağılımını yapar ve yönlendirir. Göreve yönelik, kaynak, kişi ve iş akışı planlaması yapar. Sorunları tespit etmede öngörülüdür ve iş önceliklerini belirler. Kaynakları (personel, malzeme, zaman, para vb.) verimli kullanır. İşlere zamanında başlar ve bitirir. Görevi ile ilgili mevzuata ve mesleki bilgiye hakimdir. Beklenmeyen durumları analiz eder, hesaplı riskleri alarak inisiyatif kullanır.
	12.	**Koordinasyon :**Belirlenen plan ve programlar dahilinde çalışmalarını üst, ast ve komşu karargahlarla ve ilgili makamlar/birimler ile koordinasyon ve işbirliği içinde yürütür.
	13.	**Takip ve Kontrol :** Personelin performansını izler ve değerlendirir. Personelin yaptığı hataları tespit eder ve düzeltir. Performansı geliştirmeye yönelik yapıcı geri bildirimde bulunur. Gerekli nezaret ve kontrol işlemlerini yaparak, görevin tamamlanmasını sağlar.
	14.	**Astların Gelişimine Katkı :** Astlarını motive eder ve başarılarını takdir eder. Astların mesleki gelişiminde eğitici ve yönlendirici bir rol oynar, ihtisas alanındaki bilgi ve tecrübelerini astlarına aktarır, rehberlik yapar ve yol gösterir. Astlarının eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve eksikliklerin giderilmesi için gerekli tedbirleri alır. Sürekli öğrenmeyi ve mesleki gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamı yaratır.
	15.	**Problem Çözme ve Karar Verme :** Göreve ilişkin problemleri tespit ve analiz eder, problem çözümüne yönelik uygulanabilir hareket tarzları geliştirir. Problemleri yetki sınırları dahilinde en etkili ve çabuk bir şekilde çözer. Problemleri çözerken yaratıcılık potansiyelini kullanır, Problem olmasa bile sistem ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesine yönelik çalışma yapar. Fayda-mahzur analizleri yaparak kurum için en olumlu netice verecek doğru ve uygulanabilir kararlar verir.

		GÖREV ALANI - 3
GÖREV ALANI NİTELİKLERİ	11.	**Görev Bilgisi :** Görevi ile ilgili mevzuata hakimdir ve uzmanlık bilgisine sahiptir, Bilgi ve yeterlilik konusunda güven telkin eder. Görevi ile ilgili mevzuat, yönerge ve talimatları kullanmayı bilir. Görevi ile ilgili her türlü yazışmayı, takdimleri, açık, anlaşılır ve askeri yazım kurallarına uygun olarak yapar. Türkçeyi doğru ve imla kurallarına uygun olarak etkili kullanır. Görev bilgisini arttırma gayreti içerisindedir.
	12.	**Görev Yetkinliği :** Görevini eksiksiz, hatasız, yüksek kalitede yapar. Göreve yönelik önemli ayrıntıları gözden kaçırmaz. Zor iş ve görevlerin üstesinden gelir. Üstlerine/Öğretim elemanlarına görevi ile ilgili konularda danışmanlık yapar, yardımcı olur. Beklenmeyen durumları analiz eder, hesaplı riskleri alarak inisiyatif kullanır. Kaynakların (personel, malzeme, zaman, para vb.) etkin ve verimli kullanılması yönünde tedbir alır. Faaliyet alanı ile ilgili olarak birlik/ karargah/kurumun harbe hazırlık derecesine olumlu katkı sağlar.
	13.	**Planlı ve Programlı Çalışma:** Çalışmalarında esnek planlama yeteneğine sahiptir. Sorunları tespit etmede öngörülüdür ve verilecek her türlü görevde önceliklerini doğru belirler. Çalışmalarını konunun öncesi, mevzuat ve mevcut uygulamalar/prensipler boyutuyla ön alarak uygun şekilde planlar ve zamanında tamamlar. Acil durumlarda çabuk organize olarak zamanında ve planlı bir şekilde harekete geçer.
	14.	**Koordinasyon, Takip ve Kontrol :** Çalışmalarını üst, ast ve komşu birlik/ karargah/ kurumlarla ve ilgili makamlar/birimler ile koordinasyon ve işbirliği içinde yürütür. Yayımlanan emirlerin icrasını takip, kontrol ve gerektiğinde nezaret eder. Yapılan faaliyet/işleri/ders konularını plan ve programlar çerçevesinde takip ve kontrol ederek gerekli katılım, düzeltme ve yönlendirme yapar. Gerekli nezaret ve kontrol işlemlerini yaparak, görevin tamamlanmasına yönelik olmayan gereksiz iş/faaliyetleri engeller. Kendisinden istenen hazırlıkları zamanında, istenen ayrıntıda yapar.
	15.	**Problem Çözme ve Hareket Tarzı Geliştirme Yeteneği:** Göreve ilişkin problemleri tespit ve analiz eder, problem çözümüne yönelik uygulanabilir hareket tarzları geliştirir. Fayda-mahzur analizleri yaparak kurum için en olumlu netice verecek yönde eylem planlaması yapar. Problemleri çözerken yaratıcılık potansiyelini kullanır. Problemleri yetki sınırları dahilinde en etkili ve çabuk bir şekilde çözer. Doğru ve uygulanabilir tekliflerde bulunur. Karargâhında etkinliğini artırmaya yönelik uzun vadeli kalıcı çözümler üretir.

		GÖREV ALANI - 4
GÖREV ALANI NİTELİKLERİ	11.	**Derse Hazırlık :** Derslere ilgili mevzuat ve mevcut uygulamalar/ prensipler çerçevesinde hazırlıklı girer. Eğitim ve öğretim hedeflerine uygun planlama yapar ve diğer bölümlerle/eğitici personel ile koordinasyon ve uyum içinde çalışır. Alanı ile ilgili uygun kaynakları, eğitim yardımcı malzemelerini seçer ve etkin olarak kullanır. Yaratıcı, esnek, huzurlu ve üretken bir eğitim ortamı oluşturmaya yönelik hazırlık yapar.
	12.	**Öğretme Becerisi :** Sözel, görsel (şekil, şema, grafik vb.) ve beden dilini etkili kullanır. Ses tonunu etkili biçimde kullanır ve dersi akıcı bir üslupla anlatır. Bilgi aktarımına uygun dil seçer. Sorulara uygun ve yeterli cevaplar verir. Zamanı verimli kullanır. Uygun öğretim teknik/metotlarını kullanır.
	13.	**Rehberlik Yapma ve Örnek Olma:** Görevi ile ilgili mevzuata ve mesleki bilgiye hakimdir, yetki ve sorumluluklarını bilir, bunları faaliyetlerine yansıtır. Öğrenci/kursiyerleri öğrenme ve çalışma alışkanlıkları konusunda motive eder ve yönlendirir. Öğrenci/kursiyerlerin bireysel gelişimlerini izler ve sorunları çözmede rehberlik yapar. Kişisel ve mesleki davranışları ile çevreye örnek olur. Yaratıcı ve eleştirel düşünmeyi teşvik eder.
	14.	**Değerlendirme ve Geri Bildirim Becerisi :** Verdiği eğitim/öğretimin TSK amacına uygun nitelik ve yeterlilikte personel yetiştirmeye olan katkısını değerlendirir. Kursiyerlerin/öğrencilerin öğrenme düzeylerini uygun tekniklerle ölçer ve değerlendirir. Değerlendirme sonuçlarına göre düzeltici ve geliştirici tedbirler alır. Adil değerlendirme yapar.
	15.	**Bilimsel Çalışma Etkinliği :** Konusu ile ilgili alanlarda bilimsel çalışmalar yapar ve/veya gelişime katkı sağlar. Uzmanlık alanı ile ilgili her konuda görüş, yazı, teklif ve emirleri bilimsel kriterleri esas alarak açık, anlaşılır hazırlar. Eğitim-öğretim sürecini sorgular, sorunları tespit eder, öğrenci/kursiyerlerin başarılarını yükselten fikirler üretir.

		GÖREV ALANI - 5
GÖREV ALANI NİTELİKLERİ	11.	**Uzmanlık Bilgisi ve Bilimsel Çalışma Etkinliği :** Görevi ile ilgili güncel uzmanlık bilgisine sahiptir. Bilgi ve yeterlilikleri konusunda güven telkin eder. Görevi ile ilgili mevzuat, yönerge ve talimatları kullanmayı bilir. Göreve yönelik, kaynak, kişi, ve iş akışı planlaması yapar. Konusu ile ilgili alanlarda bilimsel çalışmalar yapar ve/veya bilimsel/kurumsal değişime katkı sağlar.
	12.	**Görev Etkinliği :** Görevini, gerekli bilgi ve becerileri kullanarak yerine getirir. Görevini eksiksiz, hatasız ve yüksek kalitede yapar. Göreve yönelik önemli ayrıntıları gözden kaçırmaz. Zor iş ve görevlerin üstesinden gelir. Mesleki uzmanlığını görevine yansıtır ve uzmanlık alanı ile ilgili gerektiğinde danışmanlık yapar. Uzmanlığı konusundaki mesleki etik kurallarına uyar. Çalışmalarını planlama ve ilgili makamlarla koordinasyon ve işbirliği içinde yürütür.
	13.	**Problem Çözme ve Yaratıcılık:** İlgi/sorumluluk alanındaki faaliyetleri sorgular, komutana/ast birliklere zamanında /doğru bilgiler sağlar, değerlendirir, muhakeme eder ve uygulanabilir tekliflerde bulunur. Beklenmeyen durumları öngörür ve bu durumlara karşı hazırlıklı olur, doğru ve uygulanabilir kararlar vererek karşılaşılan sorunları çözer. Sonuca ulaşmayı engelleyecek/ geciktirecek sorunları tespit ederek tedbir alır. Uzmanlık alanı ile ilgili konulardaki projelere katkı sağlar. Sorunları analitik yaklaşım ve girişimçi bir ruh ile ele alır.
	14.	**Birlik/ Kurum Etkinliğine Katkı :** Uzmanlık alanındaki gelişmeleri takip eder. Uzmanlık alanı ile ilgili yurt içi /yurt dışı benzer kurumların çalışmalarını araştırır, inceler ve gerektiğinde çıkan sonuçları çalışmalara yansıtır. Uzmanlık alanı ile ilgili bilgisini kurum ihtiyaçlarına uygun olarak kullanır. Emniyet bilinci ile kaza ve olayları önlemek için tedbir alır, uygular ve takip eder.
	15.	**Koordinasyon, Takip ve Kontrol:** Çalışmalarını üst, ast ve komşu karargâhlarla ve ilgili makamlar/birimler ile koordinasyon ve işbirliği içinde yürütür. Yayımlanan emirlerin icrasını takip, kontrol ve gerektiğinde nezaret eder. Yapılan faaliyet/işleri plan ve programlar çerçevesinde takip ve kontrol ederek gerekli düzeltme ve yönlendirmeleri yapar. Gerekli nezaret ve kontrol işlemlerini yaparak, görevin tamamlanmasına yönelik olmayan gereksiz iş/faaliyetleri engeller.

EK-6(devam). Teğmen-Albay Sicil Belgesi

ÖZEL

TEGMEN - ALBAY SICIL BELGESI

BÖLÜM VIII : SİCİL ÜSTLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

PERSONELİN GÖREV ALANI

Görev Alanı - 1	1 2	Görev Alanı - 2	1 2	Görev Alanı - 3	1 2	Görev Alanı - 4	1 2	Görev Alanı - 5	1 2

1.TEMEL NİTELİKLER

	1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
Cumhuriyetin temel nitelikleri (Anayasanın 1'inci, 2'nci ve 3'üncü maddelerine) ile Atatürkçü düşünce sistemine bağlılığı ve özümsemesi	1	2	1	2	1
Tamdır.	A	A	A	A	A
Şüphelidir. (*)	B	B	B	B	B
Dürüstlüğü, güvenirliği ve ahlaki sağlamlığı	1	2	1	2	1
Yeterlidir.	A	A	A	A	A
Takip edilmelidir. (*)	B	B	B	B	B
Disiplin (Kanunlara, nizamlara, amirlere mutlak bir itaat, astının ve üstünün hukukuna riayet) kurallarına uyarlığı	1	2	1	2	1
Yeterlidir.	A	A	A	A	A
Takip edilmelidir. (*)	B	B	B	B	B

2. GENEL DEĞERLENDİRME (KATEGORİ)

AÇIKLAMA : Sicil verdiğiniz personeli aşağıdaki genel değerlendirme kategorilerinden sadece birini işaretleyerek değerlendiriniz.	1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
	1	2	1	2	1
USTUN BAŞARILI (90.00 - 100) : Performansı **çok iyi** seviyededir. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde beklenenin çok üstündedir.	○	○	○	○	○
BAŞARILI (75.00 - 89.99) : Performansı **iyi** seviyededir. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde beklenenin üstündedir.	○	○	○	○	○
YETERLİ (60.00 - 74.99) : Performansı **normal** seviyededir. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde beklenenen seviyededir.	○	○	○	○	○
YETERSIZ (*) (0 - 59.99) : Performansı **düşüktür**. Ayırt edici nitelikler çerçevesinde değerlendirildiğinde görevini sürdürmekte yetersiz kalmaktadır.	○	○	○	○	○

3. AYIRT EDİCİ NİTELİKLER

AÇIKLAMA : Bu bölümde, sicil verilen personelin genel değerlendirme kategorisi dikkate alındığında, bu kategori içerisindeki emsalleriyle kıyaslandığında Kategorisindeki Emsallerinin Üstünde ve /veya Altında olan nitelik/nitelikleri eğer varsa işaretleyiniz.

Eğer yoksa ayırt edici nitelikleri işaretlemek zorunlu değildir. (***)

		1'inci Sicil Üstü				2'nci Sicil Üstü				3'üncü Sicil Üstü	
		1		2		1		2		1	
		Kategorisindeki Emsallerinin **Üstünde**	Kategorisindeki Emsallerinin **Altında**	Kategorisindeki Emsallerinin **Üstünde**	Kategorisindeki Emsallerinin **Altında**	Kategorisindeki Emsallerinin **Üstünde**	Kategorisindeki Emsallerinin **Altında**	Kategorisindeki Emsallerinin **Üstünde**	Kategorisindeki Emsallerinin **Altında**	Kategorisindeki Emsallerinin **Üstünde**	Kategorisindeki Emsallerinin **Altında**
ORTAK NİTELİKLER	**1.**	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	2.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	3.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	4.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	5.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	6.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	7.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	8.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	9.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	10.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
GÖREV ALANI NİTELİKLERİ	**11.**	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	12.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	13.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	14.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	15.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3 aydan az çalıştım.		○		○		○		○		○	

4. PERSONELİN BAŞARILI OLABİLECEĞİ GÖREVLER

AÇIKLAMA : Personelin başarılı olabileceği görevleri birinci ve ikinci öncelikli olmak üzere işaretleyiniz.	1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
	1	2	1	2	1
Kıta Sb.lığı ve Komutanlık Görevleri	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
Karargâh ve Kurumlarda Yöneticilik Görevleri	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
Karargâh Sb.lığı Görevleri	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
Eğitim/Öğretim Görevleri	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
Mesleki Uzmanlık Görevleri	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2

5. MÜSTAKİL GÖREV YAPMA KABİLİYETİ

		1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
		1	2	1	2	1
Müstakil Görevler	Yapar	○	○	○	○	○
	Yapamaz (*)	○	○	○	○	○

6. BİR ÜST GÖREVE HAZIRLIK DURUMU

	1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
	1	2	1	2	1
Bir üst göreve hazırdır.	○	○	○	○	○
Eğitimi gereklidir.	○	○	○	○	○
Bir üst göreve hazır değildir, yapamaz.(*)	○	○	○	○	○

7. TEMSİL KABİLİYETİ

		1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
		1	2	1	2	1
Temsil Kabiliyeti (**)	Vardır	○	○	○	○	○
	Yoktur	○	○	○	○	○

2'NCİ SİCİL ÜSTÜ DEĞERLENDİRMESİ

1'İNCİ SİCİL ÜSTÜNE

KATILIYORUM ○ KATILMIYORUM ○

Bu bölüm sadece normal yıllık sicillerin tanziminde doldurulur.

DEĞERLENDİRMENİN NEDENİ

	1'inci Sicil Üstü		2'nci Sicil Üstü		3'üncü Sicil Üstü
	1	2	1	2	1
Normal Yıllık	○	○	○	○	○
Görevden Ayrılma	○	○	○	○	○
Kanaat Değişikliği	○	○	○	○	○
Süresiz Sicil Belgesi	○	○	○	○	○

Birden fazla sicil belgesi kullanılmıştır. ○

İŞARETLENEN AYIRT EDİCİ NİTELİK SAYISI

		Kategorisindeki Emsallerinin Üstünde	Kategorisindeki Emsallerinin Altında
1'inci Sicil Üstü	1	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
	2	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
2'nci Sicil Üstü	1	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
	2	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
3'üncü Sicil Üstü	1	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

(***) Ayırt edici niteliklerde herhangi bir işaretleme yapılmaması halinde Sicil Notu; Ustün Başarılılar için 93, Başarılılar için 85, Yeterliler için 71 ve Yetersizler için 59 olur.

BÖLÜM IX: SİCİL ALAN PERSONEL VE SİCİL ÜSTLERİNE AİT BİLGİLER

SİCİL ALAN PERSONEL					
T.C. KİMLİK NUMARASI	GÖREVE KATILIŞ TARİHİ			GÖREVE KATILIŞ TARİHİ		
	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL
ADI SOYADI :						
SINIFI/RÜTBESİ :						
NASBI :						

1'İNCİ SİCİL ÜSTÜ (1)						
T.C. KİMLİK NUMARASI	SİCİL DÜZENLEME TARİHİ			GÖREVE KATILIŞ TARİHİ		
	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL
ADI SOYADI :						
SINIFI/RÜTBESİ :				İMZA :		
NASBI :						

1'İNCİ SİCİL ÜSTÜ (2)						
T.C. KİMLİK NUMARASI	SİCİL DÜZENLEME TARİHİ			GÖREVE KATILIŞ TARİHİ		
	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL
ADI SOYADI :						
SINIFI/RÜTBESİ :				İMZA :		
NASBI :						

2'NCİ SİCİL ÜSTÜ (1)						
T.C. KİMLİK NUMARASI	SİCİL DÜZENLEME TARİHİ			GÖREVE KATILIŞ TARİHİ		
	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL
ADI SOYADI :						
SINIFI/RÜTBESİ :				İMZA :		
NASBI :						

2'NCİ SİCİL ÜSTÜ (2)						
T.C. KİMLİK NUMARASI	SİCİL DÜZENLEME TARİHİ			GÖREVE KATILIŞ TARİHİ		
	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL
ADI SOYADI :						
SINIFI/RÜTBESİ :				İMZA :		
NASBI :						

3'ÜNCÜ SİCİL ÜSTÜ						
T.C. KİMLİK NUMARASI	SİCİL DÜZENLEME TARİHİ			GÖREVE KATILIŞ TARİHİ		
	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL
ADI SOYADI :						
SINIFI/RÜTBESİ :				İMZA :		
NASBI :						

EK-6(devam). Teğmen-Albay Sicil Belgesi

ÖZEL

TEĞMEN - ALBAY SİCİL BELGESİ

BÖLÜM X: SİCİL ÜSTLERİ GEREKÇE VE KANAATLERİ

AÇIKLAMALAR:

1. 1'inci sicil üstlerince sicil belgesinde "ÜSTÜN BAŞARILI" olarak değerlendirilip KATEGORİSİNDEKİ EMSALLERİNİN ÜSTÜNDE işaretlenen veya "YETERSİZ" olarak değerlendirilip KATAGORİSİNDEKİ EMSALLERİNİN ALTINDA işaretlenen ortak niteliklerin tümü için genel bir gerekçe ve benzer şekilde işaretlenen her görev alanı niteliği için ayrı ayrı birer gerekçe yazılması zorunludur. 1'inci sicil üstlerince sicil belgesinde yer almayan niteliklere ilişkin kanaat yazma ile 2 ve 3'üncü sicil üstlerince sicil belgesinde yer alan/almayan nitelikler için gerekçe/kanaat yazma isteğe bağlıdır. Sicil üstleri için bu belgede ayrılan gerekçe/kanaat bölümünün yeterli gelmemesi durumunda sicil belgesine Sicil Doldurma Klavuzunda bulunan formata uygun olarak EK yapılır.
2. Görev Alanı Niteliklerine ilişkin gerekçeler "Ne zaman?, Nerede?, Neden?" sorularına cevap verecek ve en az 20 kelime olacak şekilde yazılır.
3. Sicil belgesinde yer alan nitelikler dışındaki kanaatler "Serbest Kanaat" bölümüne yazılır.
4. 1'inci sicil üstlerince, ortak nitelikler veya sicil belgesinde yer almayan niteliklere yönelik yazılan gerekçe/kanaatler, olumlu/olumsuz olma durumuna göre ilgili bölüme yazılır. Görev Alanı Niteliklerine yönelik gerekçeler ise her nitelik için ayrılan bölüme yazılır ve olumlu/olumsuz durumu ilgili kutucuk çarpı işareti (X) ile işaretlenerek belirtilir.
5. Gerekçe/Kanaat yazılmadığı takdirde bu bölüme kimlik bilgileri yazılmaz.

1'İNCİ SİCİL ÜSTÜ (GEREKÇE)

	OLUMLU	OLUMSUZ
ORTAK NİTELİKLER		

GÖREV ALANI NİTELİKLERİ	11.		OLUMLU ☐ OLUMSUZ ☐
	12.		OLUMLU ☐ OLUMSUZ ☐
	13.		OLUMLU ☐ OLUMSUZ ☐
	14.		OLUMLU ☐ OLUMSUZ ☐
	15.		OLUMLU ☐ OLUMSUZ ☐

Rütbesi, Adı Soyadı : **İmza / Tarih :**

EK-6(devam). Teğmen-Albay Sicil Belgesi

ÖZEL

TEĞMEN - ALBAY SİCİL BELGESİ

1'İNCİ SİCİL ÜSTÜ (SERBEST KANAAT)	
OLUMLU	OLUMSUZ
Rütbesi, Adı Soyadı :	İmza / Tarih :

2'NCİ SİCİL ÜSTÜ (GEREKÇE / SERBEST KANAAT)	
OLUMLU	OLUMSUZ
Rütbesi, Adı Soyadı :	İmza / Tarih :

3'ÜNCÜ SİCİL ÜSTÜ (GEREKÇE / SERBEST KANAAT)	
OLUMLU	OLUMSUZ
Rütbesi, Adı Soyadı :	İmza / Tarih :

GAZİ GELECEKTİR...