

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

123081

PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI VE

2. ZIRHLI TUGAY ÖRNEĞİ

123081

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURAN SEL

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : DOÇ.DR.NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ,2002

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI VE
2. ZIRHLI TUGAY ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : TURAN SEL

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 18.09.2002
2002 /10

Prof.Dr. Ali
AKDEMİR

Doç.Dr. Nihat
ERDOĞMUŞ

Doç.Dr. Mustafa
KÖKSAL

KOCAELİ,2002

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz iş hayatında, kariyerimizi, yaşam standardımızı ve belki de tüm hayatımızı etkileyebilecek, değişmesine sebep olabilecek kadar önemli olan; performansımızın değerlendirilmesi konusunda, bu güne kadar birçok bilim adamı çalışma yapmıştır. Performans değerlendirme esnasında yapılan hatalar, organizasyonların verimini düşürerek, bekasının teminini güçleştirmekle beraber yanlış değerlendirilen personel için de etkili olmaktadır.

Bu çalışmada, performans değerlendirme, performans değerlemede yapılan hatalar genel olarak incelenmiştir. Ayrıca; bir personeli olarak, çalışmaktan büyük gurur duyduğum Türk Silahlı Kuvvetleri'nde, yapılan performans değerlendirme hatalarına ilişkin, 2.Zh.Tug.K.lığını kapsayan bir inceleme yapılmıştır.

Bu çalışmanın konusunu belirlerken; fikir olarak beni etkilediğinden dolayı çalışma hayatımdaki eski amirime, çalışmanın her safhasında bana yardımını esirgemeyen tüm sıralı üstlerime ve amirlerime özellikle, danışmanım Doç.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Önsöz	I
İçindekiler	II-VI
Özet	VII
Abstract	VIII
Kısaltmalar	IX
Şekillerin Listesi	X
Tabloların Listesi	XI
GİRİŞ	1
Problemin Tanımı	1
Çalışmanın Amacı ve Önemi	1
Çalışmanın Kapsamı	2
Çalışmanın Organizasyonu	2
1. BÖLÜM	
1. PERFORMANS DEĞERLEME	3
1.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	3
1.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI	4
1.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN BAŞLICA ETMENLER	5
1.3.1. Örgütsel Etmenler	5
1.3.2. Çevresel Etmenler	6
1.3.3. Kişisel Etmenler	7
1.3.4. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu	7
1.4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN KULLANIM ALANLARI VE	
AMAÇLARI	8
1.4.1. Personel Planlama	8
1.4.2. Ücret Maaş Yönetimi	8
1.4.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	8
1.4.4. İşten Ayrılma Kararları	9

1.5. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI	9
1.5.1. Yöneticiler (Değerlendirenler) İçin Yararları	9
1.5.2. Astlar (Değerlendirilenler) İçin Yararları	9
1.5.3. Organizasyon İçin Yararları	10
1.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TAŞIMASI GEREKEN	
ÖZELLİKLER	10
1.6.1. Geçerlilik	10
1.6.2. Güvenilirlik	11
1.6.3. Pratiklik	12
1.7. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ	12
1.7.1. Performans Standartlarının Saptanması ve Performans Kriterleri	13
1.7.2. Performans Değerleme, Sonuçların Belirlenmesi ve Değerlemenin Kim veya Kimler Tarafından Yapılacağıının Tespiti	14
1.7.3. Sonuçların Kullanım Safhası	16
1.8.PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	17
1.8.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri	17
1.8.1.1. Grafik Değerlendirme Skalaları	17
1.8.1.2. Davranışsal Beklenti ve Gözlem Skalaları	18
1.8.1.3. Sıralama Yöntemi	19
1.8.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	20
1.8.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	21
1.8.1.6. Kritik Olay Yöntemi	23
1.8.1.7. Yerinde İnceleme ve Gözlem Sistemi	23
1.8.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri	24
1.8.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	25
1.8.2.2. Değerlendirme Merkezleri	27
1.8.2.3. Beşeri Aktiflerinin Hesaplanması	29
1.8.2.4. Standartlar Yöntemi	30
1.8.2.5. Direkt İndeks Yöntemi	30
1.8.3. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım	31
1.8.4. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	32

2. BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.... 33

2.1. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI 33

2.1.1. Hale Etkisi	34
2.1.2. Belli Puanlara\Derecelere Yönelme	37
2.1.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	39
2.1.4. Kontrast Hataları	40
2.1.5. Kişisel Önyargılar	41
2.1.6. Pozisyondan Etkilenme	42
2.1.7. Atıf Hataları (Attribution Errors)	42
2.1.8. Tek Ölçüt Hatası	43
2.1.9. Hoşgörü Hatası	43
2.1.10. Farklı Standart Hatası	44
2.1.11. Objektif Olamama Hatası	44
2.1.12. Çalışma Süresi Hatası	44
2.1.13. Kendine Benzetme Hatası	45
2.1.14. Kendisinden Farklı Görme Hatası	45
2.1.15. Personeli Bir Bütün Olarak Değerlendirme Hatası	45
2.1.16. Hedeflerin Çatışmasından Kaynaklanan Hatalar	46
2.1.17. Değerleme Mülakatında Karşılaşılan Hatalar ve Mülakatın Başarısı İçin Gerekli Şartlar	49

3. BÖLÜM

3. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE YÖNETİM SÜRECİ VE PERFORMANS DEĞERLEME 59

3.1. T.S.K.'DE YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİM SÜRECİ 59

3.2. KARA KUVVETLERİ YÖNETİM SİSTEMİ VE ALT SİSTEMLERİ 60

3.2.1. Mali Yönetim Sistemi	60
3.2.2. Maddi İhtiyaçlar Yönetim Sistemi	61
3.2.3. Personel Yönetim Sistemi	61

3.2.4. Harbe Hazırlık Yönetim Sistemi	61
3.2.5. Komuta Kontrol, Muhabere ve İstihbarat Yönetim Sistemi	61
3.2.6. Sağlık Hizmetleri Yönetim Sistemi	62
3.2.7. Tesis ve Taşınmaz Mal Yönetim Sistemi	62
3.3. KARA KUVVETLERİ PERSONEL YÖNETİM SİSTEMİ VE ALT SİSTEMLERİ	62
3.3.1. Personel Temin ve Yetiştirme Sistemi	63
3.3.2. Personel Sınıflandırma Sistemi	64
3.3.3. Personel Atama, Yer Değiştirme ve Dağıtım Sistemi	64
3.3.4. Performans Değerleme(Sicil) ve Terfi Sistemi	64
3.3.5. T.S.K. Ayırma ve Ayrılma Sistemi	64
3.3.6. Disiplin Moral ve Kaza Önleme Sistemi	65
3.3.7. Aylık ve Ödenekler Sistemi	65
3.3.8. Personel Seferberlik Sistemi	65
3.3.9. Kışla Garnizon Hizmetleri Sistemi	66
3.4. KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI'NDA PERFORMANS DEĞERLEMESİ (SİCİL VERME)	66
3.4.1. Performans Değerleyicinin (Sicil Üstlerinin) Sorumluluğu	69
3.4.2. Performans Değerleyiciler (Sicil Üstleri)	70
3.4.3. Özel Durumlarda Performans Değerleyicilerin (Sicil Üstlerinin) Saptanması	71
3.4.4. Sicil Belgesinin Tanıtılması ve Belgelerin Düzenlenmesi	73
3.4.4.1 Temel Nitelikler Bölümü	74
3.4.4.2 Genel ve Görev İcra Nitelikler Bölümü	76
3.4.4.3 Özel ve Ayırt Edici Hususlar Bölümü	77
3.4.5. Ayrılma Halinde Sicil Belgelerine Yapılacak İşlemler	80
3.4.5.1. Sicil Üstünün Görevinden Ayrılması Halinde	80
3.4.5.2. Sicil Alan Personelin Görevinden Ayrılması Halinde	82
3.4.6. Sicil Belgelerinin Gizlilik Dereceleri	84
3.4.7. Belge Ekleme Zorunluluğu	85
3.4.8. Sicil Belgelerine Yapılacak İşlemler	85
3.4.9. Geri Beslemenin Yapılması	86
3.4.10. Astsubaylar İçin Kritik Performans Değerleme Notları.....	87

4. BÖLÜM

4. 2.ZH.TUG.K.LIĞINDA PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN ARAŞTIRMA	88
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
4.1.1. Araştırmanın Amacı	89
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı	90
4.1.3. Araştırmanın Yararları	90
4.1.4. Araştırmanın Yargılanması	90
4.1.5. Araştırmanın Sınırları	91
4.2. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ	91
4.3. ÖLÇÜM ARACININ GELİŞTİRİLMESİ	91
4.3.1. Araştırma Öncesi Görüşmeler	91
4.3.2. Personelin Performans Değerleme Sonuçlarının Alınması	92
4.3.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Tespiti	92
4.3.4. Anket Sorularının Tasarımı	93
4.3.5. Anket Sorularının Test Edilmesi	93
4.4. ÖLÇÜM ARACININ UYGULANMASI	94
4.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	94
4.6. BULGULAR	94
4.6.1. Genel Bulgular	94
4.6.2. Performans Değerlemede Yapılan Hatalarla İlgili Bulgular.....	97
4.6.2.1. Alınan Performans Değerleme Puanlarından Elde Edilen Bulgular	97
4.6.2.2. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulgular	100

5. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	108
Yararlanılan Kaynaklar	110
Ekler	116
EK-A: Astsubay Performans Değerleme Formu (Eski)	
EK-B: Astsubay Performans Değerleme Formu (Yeni)	
EK-C: Performans Değerleme Formu Ağırlık Puanları (Astsubay)	

Ö Z E T

Personel yönetiminin en karmaşık konularından olan performans değerlendirme, örgütlerde işlerin iyi yapılıp yapılmadığını objektif olarak ölçmek için, o kuruluştaki çalışanların iş başarısını üzerinde yoğunlaştırılmasıdır. Performans değerlendirmesi, üstlerle arasındaki iletişimi geliştirmeyi, uygun yerde ve zamanda personelin istihdam edilmesini ve bu kişilerden maksimum verimin alınmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarının önemli bir bileşeni olan performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan bazıları; çalışanların performanslarına ilişkin kararlar, ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tanımlaması, işe alma karakterleri ve eğitimidir.

Performans değerlendirme, örgütlerin yapılarına göre uygulandığında daha başarılı olur fakat, mükemmel bir performans değerlendirmesi biçiminden ya da yönteminden bahsetmek mümkün değildir.

Örgütler için; globalleşme ile birlikte gittikçe ağırlaşan rekabet koşullarına rağmen, performans değerlendirmesinin önemini kavranamamış olması ve bu çalışmaları yapamıyor olmaları bir eksiklik oluşturmaktadır.

Bu çalışma beş bölüme ayrılmıştır ;

Birinci bölümde; performans değerlendirme konusu genel olarak ele alınmış, performans değerlendirme sürecinden bahsedilmiş ve performans değerlendirme yöntemleri izah edilmiştir.

İkinci bölümde; performans değerlendirmede yapılan hatalar ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmış ve izahı üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; T.S.K.'de yönetim süreci ve performans değerlendirme sistemi anlatılmış ve incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; 2.Zh.Tug.K.lığında, performans değerlendirme esnasında yöneticilerin yapmış olduğu hatalar, iki ayrı yöntem kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Beşinci bölümde ise; bu çalışmadan çıkarılan sonuçlar ve öneriler bulunmaktadır.

ABSTRACT

Performance appraisal, the most complicated issue of Human Resource (HR) management, is being concentrated on work achievement of the employees in the organization to measure objectively whether or not the work is done well. Performance appraisal helps to improve the communication among subordinates and superiors, the personnel to be employed in time and to be gotten the maximum productivity from employees.

Some of the areas performance appraisal, one of the important components of HR, has affected are the decisions associated with employee performance, wage policy, promotion, professional development, labor definition, characteristics of employment and education.

When performance appraisal is applied to the organization structures it becomes more successful but it is not possible to talk about a perfect performance appraisal.

In spite of difficult rivalry conditions in the process of being global, it constitutes a deficiency for organizations not to be comprehended the significance of performance appraisal and not to deal with these studies.

This study includes five different parts;

In the first part; performance appraisal subject was generally defined, the process of performance appraisal was discussed and the methods of performance appraisal were explained.

In the second part; the mistakes in performance appraisal are tried to be investigated and to be explained in detail.

In the third part; the management process and performance appraisal system in the Turkish Armed Forces are discussed and investigated.

In the forth part; some mistakes the superiors in Second Armored Brigade has made during the performance appraisal process are tried to be demonstrated by two different methods.

Fifth part includes the conclusions and proposal obtained from this study.

KISALTMALAR

1. M.S.B. : Milli Savunma Bakanlığı
2. T.S.K. : Türk Silahlı Kuvvetleri
3. K.K.K. : Kara Kuvvetleri Komutanlığı
4. TUG. : Tugay
5. SİC.YÖN. : Sicil Yönetmeliği
6. ZH. : Zırhlı
7. K. : Komutan
8. PER. : Personel
9. SB. : Subay
10. ASTSB. : Astsubay
11. UZM. : Uzman
12. TĞM. : Teğmen
13. ÜTĞM. : Üsteğmen
14. YZB. : Yüzbaşı
15. BNB. : Binbaşı
16. YB. : Yarbay
17. ALB. : Albay
18. ÇVŞ. : Çavuş
19. ÜÇVŞ. : Üstçavuş
20. BÇVŞ. : Başçavuş
21. KD. : Kıdemli

SEKİLLERİN VE GRAFİKLERİN LİSTESİ**SAYFA NO**

1. Grafik Değerleme Skalası Ölçüm Noktaları.....	17
2. Zorunlu Dağılım Skalası.....	21
3. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	26
4. Değerlendirme Merkezi Yönteminin Safhaları.....	28
5. Düşük Puanlara Yönelme.....	38
6. Yüksek Puanlara Yönelme.....	38
7. Performans Değerleme Sürecinin Çatışma Alanları.....	47
8. Performans Değerleme Puan Ortalamaları Grafiği.....	96



TABLULARIN LİSTESİ**SAYFA NO**

1. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirmenin Karşılaştırılması.....	32
2. Performans Değerlemesinde Hata Kaynakları.....	34
3. Personelin Yıllara Göre Performans Değerleme Puanları.....	95
4. Ankete Katılan Personelin Organizasyondaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	97
5. T.S.K.'deki Normal Dağılım Puan Aralıkları.....	98
6. Eski Sistem Puan Ortalamalarının Normal Dağılıma Uygunluğu.....	98
7. Yeni Sistem Puan Ortalamalarının Normal Dağılıma Uygunluğu.....	99
8. Genel Not Ortalamalarının Normal Dağılıma Uygunluğu.....	99
9. Katılımcıların Sicil Belgesi Düzenleme Miktarı.....	100
10. Atmış Puanın Altında Not Alan Personel Miktarı.....	101
11. Doksan İle Yüz Arası Puan Alan Personel Miktarı.....	101
12. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme Hatası.....	102
13. Önyargı Hatası.....	102
14. Personeli Bir Bütün Olarak Değerlendirme Hatası.....	103
15. Personeli Değerlendirme Yöntemi.....	103
16. Hale Etkisi.....	104
17. Astları Tarafından Sevilme Arzusu.....	104
18. Kontrast Hatası.....	105
19. Hoşgörü Hatası.....	105
20. Kendine Benzetme/Farklı Görme Hatası.....	106
21. Pozisyondan Etkilenme Hatası.....	106
22. T.S.K.'de Eşit Standartlarda Performans Değerleme Durumu.....	107

GİRİŞ

İnsan kaynaklarının en önemli konularından olan performans değerlendirme; iş görenin iş başarımını saptamak için değerlendiriciler tarafından yapılan analizlerin tamamıdır. Kısaca iş başarımının fotoğrafının çekilmesidir diyebiliriz. Performans değerlendirme, astlarla üstler arasındaki iletişimi geliştirmeyi, uygun yerde ve zamanda personelin istihdam edilmesini ve bu kişilerden maksimum verimin alınmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme, örgütlerin yapılarına göre uygulandığında daha başarılı olur, fakat buna nazaran mükemmel bir performans değerlendirmesi biçiminden ya da yönteminden bahsetmek mümkün değildir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların; çalışanların ücret politikalarını, terfi durumlarını, mesleki gelişmelerini, görev tanımlamalarını, işe alma karakterlerini ve eğitimlerini etkilediği bir gerçektir.

Globalleşme ile birlikte gittikçe ağırlaşan rekabet koşullarında örgütlerde yapılan performans değerlendirme, performans değerlemede yapılan hatalar ve 2.Zh.Tug.K.lığında yapılan performans değerlendirme hataları bu çalışmaya konu edilmiştir.

Problem Tanımı

Problemi; performans değerlendirme konusunun genel olarak ele alınması, performans değerlemede yapılan hataların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, T.S.K.'deki performans değerlendirme sürecinin araştırılması ve 2.Zh.Tug.K.lığında yapılan performans değerlendirme hatalarının bulunmasıdır, diye tanımlayabiliriz.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; organizasyonlarda yapılmakta olan performans değerlendirme konusu hakkında bilgi vermek, performans değerlemede yapılan hatalara dikkat çekmek, T.S.K.'deki performans değerlendirme sürecini araştırmak ve 2.Zh.Tug.K.lığında yapılan performans değerlendirme hatalarını bir uygulama yardımıyla tespit etmektir.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının, doğru ölçüldüğü oranda organizasyonun veriminin artacağı ve devamlılığının sağlanacağı konusu bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmada; geçmişten günümüze performans değerlendirme, performans değerlemede yapılan hatalar ve T.S.K.'deki performans değerlendirme süreci, çeşitli yerli ve yabancı kaynaktan faydalanılarak tümden gelim yöntemiyle anlatılmaya çalışılmıştır. T.S.K.'nin bünyesinde bulunan 2.Zh.Tug.K.lığındaki yöneticiler ve çalışanlar, iki ayrı yöntem kullanılarak yapılan uygulama ve sonuçlar, bu çalışmanın kapsamı içindedir.

Çalışmanın Organizasyonu

Çalışmanın ilk bölümünde; Performans değerlemenin temel konuları ele alınmış ve anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; performans değerlemede yapılan hatalar ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmış ve izah edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; T.S.K.'deki performans değerlendirme süreci üzerinde durulmuş ve açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; 2.Zh.Tug.K.lığında yapılan performans değerlendirme hataları iki ayrı yöntem kullanılarak tespit edilmeye çalışılmış ve bu konudaki bulgular verilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünü "Sonuç ve Öneriler" oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve öneriler yer almaktadır.

1. BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLEME

1.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlemenin oldukça uzun bir geçmişi vardır. İskoçya New Lanark'da kooperatifçi Robert Owen tarafından bilimsel anlamda ilk performans değerlemesi yapılmıştır. Robert Owen, dokuma tezgahlarında çalışan her işçi için karakter sicilleri sistemi ile bir sicil dosyası hazırlamış, buna günlük raporları kayıt etmiştir. Robert Owen, işçilerin performans değerlemedeki derecelerine göre renkli kartlar kullanmıştır¹.

Değerleme konusundaki ilk sistematik çalışmayı ise; birinci dünya savaşında, Walter Dill Scoot, "adam adama karşılaştırma" ölçeğini kullanarak Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. Daha sonraları F.Taylor'un, iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile, iş görenlerin performanslarının ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı, organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Performans değerlemesi tarihsel gelişimi içinde, amaçları ve uygulanış şekli açısından, birçok değişikliklere uğramıştır. Başlangıçta, sadece örgüt içinde belli amaçlara ulaşmak için kullanılmış, kimi durumlarda da yöneticiler tarafından, sadece personeli cezalandırmak için kullanılan bir araç niteliği taşımıştır. Ancak, günümüzde yasal mevzuat içinde yerini almış, uygulanması gereken bir işlem biçimine dönüşmüş ve kendi içinde, bir amaç olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Son yıllarda geliştirilen; amaçlarda yönetim, küme astlar , iş arkadaşları yada akranlar tarafından değerlendirme gibi yeni yaklaşımlar, performans değerlemesini içine düşüğü çıkmazdan kurtarmaya çalışmaktadır².

¹ İnal Cem AŞKUN, İş Gören, İstanbul: Baytaş Yayıncılık, Bilim Dizisi, 1982, s.29

² Ülkü DİCLE, Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 43, 1994, s.2

Performans değerlemenin Türkiye'deki uygulamaları ilk kez, kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak, konuya özel sektörün ilgisinin artması; işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi, özellikle son on yılda giderek gelişmiştir³.

1.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI

Türkçe literatürde, performans değerlendirme kavramı yerine; iş gören boylandırması, iş gören değerlendirme, başarı değerlendirme, yarışım boylandırması, liyakat değerlendirme v.b. kavramlar kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme; iş görenin, iş başarımını saptamak için, değerlendiriciler tarafından yapılan analizlerin, tamamıdır. Kısaca, iş başarımının fotoğrafının çekilmesi diyebiliriz.

Genel anlamda performans değerlendirme; iş görenlerin, yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini, diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümedir⁴.

Cahit TUTUM performans değerlemesini; "kişinin başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir" şeklinde tanımlanmaktadır.

"Performans değerlendirme, iş görenlerin görevleri ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümüdür"⁵.

Zeyyat SABUNCUOĞLU'na göre performans değerlendirme; "birey yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine, ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan, objektif analiz ve sentezdir".

³ Cavide UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: 1994, s.1

⁴ Recep YÜCEL, İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s.110-128

⁵ Ülkü DİCLE, a.g.e.,s.15

İyi geliştirilmiş ve tespit edilmiş bir performans değerlendirme sistemi ile; iş gören hakkında, bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarı gücü hakkında, bilgi üretilecektir. Elde edilen bilgi, ilgili bölümlerde, farklı amaç ve yaklaşımlar içinde kullanılacaktır. Personel bölümü için performans değerlendirme; iş yerleştirme, eğitim, geliştirme ve bir kariyer planı içerisinde kişiye yer bulma, amacını taşır ve bilgileri de bu yönde kullanır. Daha dar kapsamda performans değerlendirme; iş görenin bir işten başka bir işe aktarılmasını, yetersizliği nedeniyle işten çıkarılmasını, yeterlilerin ödüllendirilmesini gerçekleştiren bir sistemdir⁶.

Performans değerlendirme uygulamasının bu denli yaygın olmasının nedeni; kendini kanıtlamış bir yöntem sürecinin olmasında ve verilen kararların, son derece açık ve basit nitelik taşımasında aranmalıdır.

1.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN BAŞLICA ETMENLER

Örgüt çalışanları arasında, başarı derecesi açısından bir takım farklılıklar olması ve bu kişilerin, performans düzeyinde değişiklikler olması, performans değerlendirmenin önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır. Genel olarak, personelin örgütteki başarı durumunu etkileyen farklılık ve değişikliklere yol açan etmenler; örgütsel etmenler, çevresel etmenler, kişisel etmenler ve başarı güdüsünün yoğunluğudur.

1.3.1. Örgütsel Etmenler

Örgüt yapısı içinde; örgütlerde iş bölümü, uzmanlaşma, departmanlaşma, hiyerarşik yapı, fikirler veya komiteler yoluyla koordinasyon, yerinde yönetim, görev ve birimler arasındaki yatay-dikey ilişkiler, haberleşme kanalları, denetim alanı, kumanda birliği, danışmanlık, yetki devri, proje matris örgüt yapısı v.b. konular, performansı etkileyen faktörlerin bazılarıdır⁷.

⁶ William B. WERTHER, Keith DAVIS, Personel Management and Human Resources, New York: Mc Grow Hill Book Co., 1981, s.233

⁷ Edmund P. LEARNED, Sprat AUDREY, T. Örgüt Kavramı ve Politikası, Çeviren: Gencay ŞEYTAN, Ankara: TODAİE Yay., No:124, 1972, s. 5-6

Çalışma koşullarının ve ortamın çalışmaya elverişli olmaması, verimliliği ve iş başarımını düşürmekte, çalışanların sağlıklarını, güvenliklerini, tehdit edici bir durum olarak karşımıza çıkarmaktadır.

İş tasarımı; hem insanlara, hem de örgütsel başarıya etkisi açısından, işlerin içerik ve ilişkilerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Bireyin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında, en iyi uyumun sağlanması, bilimsel iş analizi ve tanımlamaları ile gerçekleştirilebilir⁸.

Kişilerin, çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerinin çözümü için, fikirlerini açıklaması sürecine, yönetime katılma diyoruz. Yönetime katılma; personelin dahil edilmek, katılmak, benimsenmek gibi temel gereksinimlerini karşılar⁹.

Örgütte uygulanan yönetim politikaları, çalışanların performansına etki etmektedir. Douglas McGregor, yöneticileri; X ve Y teorisi özelliği taşıyan yöneticiler olarak gruplandırmıştır. X teorisi özelliğini taşıyan yönetici; ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi ve de detaylı ceza uygulamalarını kullandığından, performans değerlendirme sonucu olumsuz olarak; Y teorisi özelliğini taşıyan yönetici ise, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranış, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayan ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartlar geliştirerek, performans değerlendirme sonucunu olumlu olarak etkileyecektir¹⁰.

1.3.2. Çevresel Etmenler

Örgütler, birer toplumsal sistemdirler. Bu nedenle, toplumsal çevre ile etkileşim içindedirler. Örgütler çevre ile ilişki kurmak; çevreden girdiler (input) almak ve çevresine çıktı (output) vermek, zorundadırlar. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfuz, çevrenin; ekonomik,

⁸ Ü.DİCLE a.g.e., s.13

⁹ İ.Melih Baş, Katılımcı Yönetim Tekstil, İş Veren Dergisi, sayı 190,

¹⁰ Tamer KOÇER, İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1996, s.154

ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, hukuksal düzenlemeleri, uluslararası çevre etmenleri, örgütsel ve bireysel başarıyı etkilemektedirler¹¹.

Bir sistem olarak örgüt ve örgütü oluşturan bireylerin performansları; hiç kuşkusuz, çevre ile kurulan ilişkilerin, niteliklerine bağlı olacaktır. Ayrıca, toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel çevreyi oluşturan çeşitli etmenlerin (aile, kulüp, dernek, yasalar, yönetmelikler, yönergeler, tüzükler, siyasi parti ve oluşumlar, din v.b.), bireylerin performanslarını ve örgütün işleyişini etkiledikleri, çeşitli araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

1.3.3. Kişisel Etmenler

Örgüt çalışanlarından maksimum verim bekleniyorsa; çalışanlar, gerekli olan bedensel, zihinsel, ruhsal yeteneklere sahip olmalıdır. Eğer gerekli olan yeteneklere sahip değillerse; çalışanlardan, beklenen performans ve verim alınamaz. Personelin performansı; yönetim çabalarına ve organizasyonel amaçlara olduğu kadar, personelin sahip olduğu kişisel özelliklere de bağlıdır. Bu özellikler; Yetenek ve Zeka, Moral ve Motivasyon, Stres, Yaş ve Sağlık Durumu'dur¹².

1.3.4. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu

Kişinin, yeteneklerini davranışa dönüştürüp ortaya koyma isteği de önem taşımaktadır. Kişinin işteki başarısı, kişisel yetenekler ölçüsünde, psikolojik istek düzeyinden de etkilenmektedir. Kişinin yeteneklerini, örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi; ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır. Başarı güdüsünün davranışsal sonuçları konusunda yapılmış araştırmalarda; başarı güdüsü ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca; örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği ve yönetimin eşgüdüm etkinlikleri de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir¹³.

¹¹ Doğan CANMAN, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: TODAİE Yayınları, No 252, 1993, s.8-9

¹² Güler TOZKOPARAN, İşletmelerde Başarım Değerlendirmesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi, İzmir: (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 1995, s.38

¹³ Halil CAN, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Ankara: Hacettepe Üni.İ.İ.B.Yay., No:12, 1985, s.67

1.4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN KULLANIM ALANLARI VE AMAÇLARI

Örgütlerde, performans değerlendirme sistemleri; çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır¹⁴.

Performans değerlendirme sistemi; çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir süreçtir. Fakat üçü de kullanım alanlarına göre, farklı amaç ve beklentiler içerir.

1.4.1. Personel Planlama

Organizasyonlarda; var olan faaliyetleri devam ettirebilmek için, gerekli nitelik ve sayıda personelin istihdamına, tayinine, terfisine ilişkin karar verilmesinde, performans değerlendirme, etkin bir rol oynamaktadır.

1.4.2. Ücret Maaş Yönetimi

İşletmelerin çoğunda, doğrudan yada terfiler yolu ile dolaylı olarak, performans değerlendirme sonuçları; kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında, etkili olmaktadır. Ücret, maaş, prim, komisyon v.b. parasal ödüllerin belirlenmesinde, diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçları da baz olarak kullanılmaktadır.

1.4.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme, değerlendirilen kişi veya kişilerin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda, bilgiler elde etmemize yardımcı olur. Eğitimlerin sağlanması sonucunda da gelecekte, herhangi bir sorunla karşı karşıya kalınmasını da engellemiş oluruz. Performans değerlendirme, bu yönüyle oldukça yararlı bilgiler sağlar.

¹⁴ Turgay KAYNAK ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.208

1.4.4. İşten Ayırma Kararları

Başarılı, başarısız personelin ayırt edilmesinde, ödül ceza mekanizmalarının uygulanabilmesinde ve performansta organizasyonun belirlediği kotayı yakalayamaması sonucunda işten ayırma kararlarının verilmesinde, diğer etkenlerin yanı sıra, performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınır.

1.5. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİNİN YARARLARI¹⁵

1.5.1. Yöneticiler (Değerlendirenler) İçin Yararları

- Takımın her üyesinden ne beklediğini, açıkça ifade eder.
- Çalışanın performansı ile ilgili yapıcı geri besleme yaparak, çalışanın gelişmesini sağlayabilir.
- Değerlendirilenler ile yöneticiler arasındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu olur.
- Değerlendirilenler, tanındıkça yetki devri daha kolaylaşır.
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler yada bu becerileri, rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

1.5.2. Astlar (Değerlendirilenler) İçin Yararları

- Değerlendirilenler, yöneticilerin kendinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü yönlerini, zayıf yönlerini tanır ve zayıf yönlerinin geliştirilmesi gerektiğini bilirler.
- Örgüt içindeki işini ve sorumluluklarını, daha iyi kavramasına yardımcı olur.
- Performans değerlendirme sonucu elde ettikleri olumlu sonuçlar; iş tatminini, kendine güven duygusunu ve moral motivasyonunu artırır.

¹⁵ Cavide UYARGİL a.g.e., s-7

1.5.3. Organizasyon İçin Yararları

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

1.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Performans değerlendirme sürecinde, ulaşılan verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri, son derece önemli bir konudur. Değerleme çalışmalarının başarısı, önemli bir ölçüde, değerlendirme yönteminin güvenli ve geçerli olmasına bağlıdır. Çünkü; verilerin, organizasyonlarda, yönetsel ve iş görenleri geliştirme amaçlarında kullanılabilmesi için, geçerli ve güvenilir olması gereklidir. Bu nedenle; değerlemenin amaçlarına ulaşabilmesi için, geçerlilik, güvenilirlik, pratiklik ve adalet ilkelerine sahip olması gereklidir.

1.6.1. Geçerlilik

Değerleme sonuçları; kişinin başarısını yansıtırma düzeyidir.

Ülkü DİCLE sistemin geçerliliğini; “değerlendirmenin neticesinde elde edilen değerlerin, kişilerin gerçek başarısına yansıtılabilir derecesidir” şeklinde, tanımlamıştır.

Doğan CANMAN, belirlenen şartların ve performans standartlarının karşılanıp karşılanmadığına bakarak, yapılan veya gerçekleştirilen performans değerlemelerine dayalı derecelendirmelerin, genellikle geçerlilik niteliğini taşıdığını belirtmektedir.

Performans değerlemenin, geğerliliğini arttırmanın en etkili yolu; değerlenecek niteliklerin çok açık ve kesin biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun değerlendirme araçlarının geliştirilmesidir.

Sonuçları bakımından geçerli olan performans standartlarının tespitinde ise; sonuçlar üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

“Yapılan araştırmalarda, etkili yöneticilerin, personel arasında ayırım yaptıkları, çalışanla çalışmayan arasında, bağımsızca (diğer olaylardan etkilenmeden) değerlendirme yapmaya eğilimli oldukları, etkisiz yöneticilerin ise; hoş gürültü oldukları, değerlendirilecek niteliklerde daha geniş davrandıkları ve problem yaratmayan davranışları seçtikleri belirlenmiştir.” Bu nedenle etkili yöneticilerin uyguladığı değerlendirmeler daha geęerlidir¹⁶.

1.6.2. Güvenilirlik

Cavide UYARGİL, performans değerlemede güvenilirliği; “belli koşullar altında, farklı yöneticilerin aynı iş göreni ya da bir yöneticinin, aynı koşullar altında, bir iş göreni birden fazla kez değerlendirmesi ile, elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılıktır.” şeklinde ifade etmiştir.

Performans değerlemede güvenilirliği; farklı zamanlarda (personelde değişiklik olmadan) kişisel değerlerin değişmemesi olarak yorumlamak mümkündür. Ölümün hangi sınırlar dahilinde güvenilir olduğu, ölümü yapanlar veya ölüm sonucunu bilgi elde edenlerce kavranmalıdır.

¹⁶ Wendell FRENCH, The Personnel Management Process USA: Houghton Mifflin Company, 1974, s.376

Performans değerlemenin güvenilirliği aşağıdaki durumlarda sorgulanabilir¹⁷.

- Herkese, hemen hemen aynı derece veriliyorsa,
- Tek bir olay, diğer performans alanları üzerinde olęsz bir etkiye neden oluyorsa,
- Personel, birbirleriyle karŐılaŐtırılarak derecelendiriliyorsa,
- Personel, gelecekteki potansiyele göre derecelendiriliyorsa,
- Gelecek yıl gelişme göstermeye olanak tanımak konusunda, daha düşük bir derece veriliyorsa,

Değerlemenin güvenilirliğini arttırmannın en etkin yolu olarak; çalışanları yakından tanıyan, farklı kısımlarda uzmanlaŐmıŐ yöneticiler tarafından, performans değerlemesi yapılması uygun olacaktır.

1.6.3. Pratiklik

Performans değerleme standartlarının, nesnel olabildiği kadar pratik olması da istenir. Kolayca algılanabilir ve tanımlanabilir olmalıdır. Yöneticilerce, kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar açık ve sade olmalıdır.

Pratiklik, diğer özellikler kadar aranan türde bir özellik değildir. Ancak; geçerlik, güvenilirlik özelliklerini taşıyan en pratik performans değerleme yöntemi, yönetimce istenecek ve bu yöntem iş görenler tarafından daha kolay kabul edilecektir.

1.7. PERFORMANS DEğERLEME SÜRECİ

Daha önce deęinmiŐ olduğumuz gibi performans değerleme; personelin işle ilgili etkinliklerinin ve geliŐiminin değerlendirilmesidir. Performans değerleme, tepe yöneticilerin geleceğe ilişkin kararlar almasında önemli bir rol oynayacaktır.

Performans değerleme genel olarak; performans standartlarının saptanması, performans değerleme ve sonuçların belirlenmesi, sonuçların kullanılması olmak üzere, üç aşamada incelenebilir.

¹⁷ lk DİCLE, a.g.e., s.31

1.7.1. Performans Standartlarının Saptanması ve Performans Kriterleri

Örgütlerdeki performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında, ilk ve önemli aşama; performans kriterlerinin ve buna bağlı olarak çalışanların, karşılaştırılmasını sağlayan, performans standartlarının belirlenmesidir. Bu nedenle; performans kriterleri ile standartlarının tanımlanması ve aralarındaki farkın belirtilmesi gereklidir. Performans standartlarının saptanması için, işletmelerde iş tanımlarının iyi yapılmış olması gereklidir. Bir başka deyişle, işin genel sınırlarının iyi bir şekilde çizilmiş olması gerekir.

Eğer işler, bir performans standardı geliştirmeye olanak tanımıyorsa, bu durumda en basit standart geliştirme yolu; kişiyi başka bir kişi ile kıyaslama yoluna gitmektir. Örneğin; finansal sonuçlar, işletmenin sektör içindeki yeri, piyasadaki yeterliliği, kişilerin gerçekleştirecekleri üretim veya artan üretim yüzdesi performans standardı olarak düşünülebilir¹⁸.

Performans kriterleri ise; iş görenin ölçmek istenen özellikleri olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme sırasında, değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Fakat; değerlendirme esnasında, hangi değerlendirme kriterlerini kullanacağımız önemli bir sorundur. Kriterin elde edilebileceği kaynak, iş analizleridir. İş analizleri ile ortaya konulan, kesin kriterler sayesinde, işi yapmakla görevli olan her bireyin, ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir.

Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edebileceğimiz verilerin, güvenliğinde ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Diğer bir ifade ile; elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçülebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır¹⁹.

Kapsadığı bilgiler açısından performans kriterlerini; kişisel özelliklerle ilgili kriterler, performans özellikleriyle ilgili kriterler, sonuçlarla-hedeflerle ilgili kriterler olarak, üç ana grupta toplayabiliriz.

¹⁸ İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 248, 1994, s 171

¹⁹ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.25

Personelin, işin miktar, süre, kalite, maliyet v.b. unsurlarına ilişkin göstermiş olduğu performansta, kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda; standardın kriterden farklı olarak bir değer/ölçü içermesi gerektirdiği anlaşılmaktadır²⁰. Söz konusu farkı basit bir örnekle açıklayabiliriz;

Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı, bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması, belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar(vasat) bir performans düzeyini gösterecektir

1.7.2. Performans Değerleme, Sonuçların Belirlenmesi ve Değerlemenin Kim veya Kimler Tarafından Yapılacağıın Tespiti

Performans değerlendirme sürecinde ikinci aşama, iş görenlerin; belirlenen standartlara göre, işle ilgili performanslarının, yeterli olup olmadığı ya da ne derece yeterli olduğunun saptanmasıdır. Bir çok organizasyonda, formal ve informal olmak üzere çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullanılır. Her ikisinin de birlikte kullanıldığı, organizasyonlar da mevcuttur. Formal değerlemelerde, sonuçların dokümantasyonunun yapıldığı, bir formdan yararlanılır. İnfomal değerlemelerde ise; herhangi bir formun kullanılması söz konusu değildir.

Yöneticiler için, çalışanlarının başarılarını yükseltmek, hep ön plandadır. Biçimsel performans değerlendirme; beklenen standartlara göre, iş görenlerin performanslarını nasıl geliştirecekleri veya onların performanslarının nasıl değerlendirileceği konusunda, geliştirilmiş, sistemli ve düzenli olarak yapılan çalışmalar topluluğudur. Biçimsel performans değerlendirme sistemi; günlük olarak yapılan, biçimsel olmayan performans değerlemenin, zaman esasına göre gerçekleştirilmesi olarak düşünülebilir²¹.

Performans değerlendirme sistemi, iyi düzenlenmediği takdirde; hatalı ve yeterli olmayan kararların, alınmasına yol açar. Kısaca performans değerlendirme hataları ile karşı karşıya kalınacaktır.

²⁰ Cavide UYARGİL,a.g.e., s.30

²¹ George T.MİLKAVİECH, William F.FLUECK, Personel Human Resource Management a Diagnostic Approach, 4th, Texas: Business Publications inc, 1985, s.364

Performans değerleme yapılırken Şu sorular önemli yer teşkil etmektedir. Değerlendirmeyi kim yapsın?, Neyin değerlendirilmesi yapsın?, Değerlendirme ne zaman yapsın?, Değerlendirmeyi yapacak kimselerin eğitime ihtiyaçları var mı ?

Değerleme sonuçları, kullanım alanlarına göre; başlangıçta saptanan amaçlara yönelik düzenlenmeli, iş gørenler hakkında gerekli performans bilgileri, bu yönde toplanmalıdır.

- ***Değerleme Kim Veya Kimler Tarafından Yapılsın?***

Performans değerleme sistemlerinde, değerlemenin kim yada kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek, değerleme tekniğine göre belirlenir. Ancak; burada belirtilmesi gereken husus, değerlemeyi yapacak kişi yada kişilerin, iş gørenleri, yeterli bir süre gözetleme imkanına sahip olması ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiŐ olmalarıdır²².

Değerlemeler, günümüzde aşağıdaki kiŐilerce yapılmaktadır.

- İlk amir tarafından,
- Kişinin kendi kendisini değerlendirmesi,
- İŞ arkadaşları tarafından,
- Astlar tarafından,
- Müşteriler tarafından,
- DıŐarıdan gelen uzmanlar tarafından,
- Sendika temsilcileri ve yöneticiler tarafından.

- ***Neyin Değerlemesi Yapılsın?***

Böyle bir sorunun yanıtı ise; kişinin işteki performansının değerlemesi olacaktır. Bu değerlemenin yapılıŐ sırası ise; çalışanın kişisel özelliklerinin, çalışma ortamındaki hal ve hareketlerinin ve sonuçların değerlendirilmesi şeklindedir. Personelin kişisel özellikleri değerlendirilirken; kiŐilerle ilişkileri, genel görünümü gibi özelliklerine dikkat edilmektedir. Kişinin hal ve hareketlerinde ise; verilen işin,

²² Turgay KAYNAK ve diğerleri, a.g.e. s.211

gereklerine uygun davranılıp davranılmadığı, verilen işin zamanında yapılıp yapılmadığı gibi durumlar göz önünde bulundurulur. Buna istinaden sonuçlar ise; performans göstergeleridir.

- ***Değerleme Ne Zaman Yapılsın?***

Yılda bir kez, performans değerlemesi yapılması uygundur. Bu değerlendirme, yılın herhangi bir ayında yapılabilir. Değerlemenin hangi ayda yapılacağı, organizasyonların inisiyatifine kalmıştır.

- ***Değerleme Yapacak Kişilerin Eğitime İhtiyaçları var mı ?***

Değerleme yapan kimselerin, eğitilmiş olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirme hataları ile karşıya kalınması söz konusudur.

1.7.3. Sonuçların Kullanımı Safhası

Performans değerlendirme sürecinin son safhası, sonuçların kullanımınıdır. Performans değerlendirme sonuçları; önyargısız ve tarafsız olarak hazırlanmalı, ayrıca değerlendirme sonuçlarından elde edilen bulgular; pratik ve uygulanabilir olmalıdır. Performans değerlendirme sonucu hazırlanan raporların, pratik ve basit olması için; açık, seçik ve kesin bir dille yazılmış olması (kolay okunabilmesi) gerekmektedir. Gereksiz bilgilerden arınmış olmalı, önemli olayların kolayca teşhis edilmesine olanak sağlamalı, okuyucu ihtiyaç duyduğu bilgiyi bulmak için çok zaman harcamamalıdır.

Değerleme sonucunda, iş görenlerin performansları hakkında veriler ortaya çıktığı için; bu sonuçlar gerekli amaçlar doğrultusunda kullanılır (ücret, terfi, ücret artışı, pirim v.s). Şayet örgütlerde, kapalı yönetim uygulanıyorsa, performans değerlendirme sonuçları, gizlilik faktörü göz önünde bulundurularak saklanır ve amaçlar doğrultusunda, gerektiğinde kullanılır. Açık sistemin uygulanması halinde; ilgililere performans değerlendirme sonuçları, görüşme yolu ile açıklanır.

1.8. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

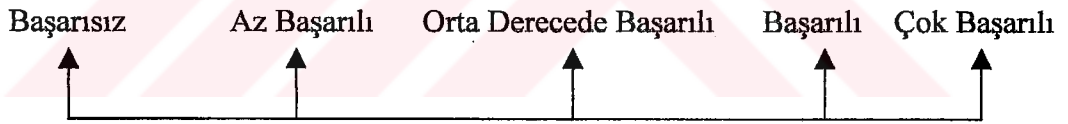
Kişinin, performans düzeyini belirlemek için, geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları; performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğerleri ise; klasik değerlendirme yöntemlerinin, uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için, geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan, yaklaşımları içermektedir.

1.8.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri

1.8.1.1. Grafik Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme yöntemi, en eski ve en basit yöntemlerden birisidir. Her personele ayrı ayrı uygulanır. Grafik değerlendirme ölçümü, 4-5 seçim noktasından oluşur.

Şekil-1 Grafik Değerleme Skalası Ölçüm Noktaları



Kaynak: Cavide UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: 1994, s-42

Değerleme, yılda bir defa veya belirli periyotlar halinde birden fazla olarak, değerlendirilenlerin niteliklerine bakılarak, form doldurma yöntemiyle yapılabilir.

Bu yöntem, ülkemizde kamu yönetiminde eskiden beri uygulanan bir yöntemdir.

Bu yöntemin yararları;

- İş görenlerin, gelişi güzel değerlendirilmelerinin önlenmesi,
- Değerlemede kullanılan formlar nedeniyle, amirlerin astları hakkında farklı düşüncelerinin önlenmesi,
- Amirler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması,
- Eşitlik ilkesinin, daha çok yerleşmesi,
- Esnek olması, olarak özetlenebilir.

Sakıncaları ise;

- Değerlendiricilerden biri için çok başarılı olan, diğeri için başarısız olabilir,
- Değerlendirici, hata yapmaktan kaçınarak; herkesi orta olarak değerlendirebilir,
- Değerlendirilenlerin, genellikle çok iyi tarafları yada çok zayıf tarafları değerlendirmeye tabi tutulabilir,
- Her değerlendirici, kendi astlarına yüksek puan verebilir; şeklinde ifade edilebilir²³.

1.8.1.2. Davranışsal Beklenti ve Gözlem Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalalarının, çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için, geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi; “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalaları”dır.

- ***Davranışsal Beklenti Skalaları***

Smith ve Kendal tarafından, 1963 yılında geliştirilen bu yöntem; aynı zamanda, Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde; diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını ölçerken kullanılan çeşitli boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanış biçimi oldukça farklıdır²⁴.

²³ Halt Rinehart and Winston, Performans Appraisal Practice, Whistler and Shirley (ed), New York: 1962, s. 150

²⁴ Anthony M. MICOLO, Suggestions for Achieving a Strategic Partnership, HR Volume 70, No: 9, September, 1993, s. 22

Davranışsal beklenti skalaları (Behavioral Expectation Scales, BES) kişilikleri; eşit kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Beklenti kriterleri için geliştirilmiştir, alternatif cevap ifadeleri, aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

- ***Davranışsal Gözlem Skalaları***

Davranışsal Gözlem Skalaları; davranışsal beklenti skalalarının sakıncalarını ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında; kişiden çeşitli performans boyutlarında, beklenen kritik olayları içeren, alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise; iş davranışlarına ilişkin, çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da değerlendirici, bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Davranışsal gözlem skalalarında; çeşitli kritik olaylara dayalı olarak, kişisel davranışlar değerlendirilmektedir. Bu yöntem; değerlendirilenlerin, somut olarak gözlenen davranışlarına dayalı olarak uygulanır. Bu yöntemin sonuçlarının astlara açıklanması yoluyla, eksik konularda geri besleme yapıp, kişilerin kendilerini geliştirmesine olanak sağlanabilir. Ancak; davranışsal beklenti skalaları için de söz konusu olan, yüksek maliyet ve zaman alma hususu, bu yöntemin dezavantajı olarak belirtilebilir.

1.8.1.3. Sıralama Yöntemi

Astların, değerlendirme amiri tarafından, performanslarına göre sıralandığı bu yöntem; aslında kendi içinde uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Basit sıralama yönteminde, çalışanların niteliklerine göre en iyiden en kötüye göre personel sıralanır. İkili karşılaştırma yönteminde ise; çalışanlar karşılıklı olarak birbirleri ile karşılaştırılır.

Basit sıralama yöntemi için; değerlemesi yapılacak iş gören sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. En başarılı iş gören (söz konusu nitelikler açısından), çizelgenin 1 no'lu bölümüne yazılır. Değerlendirilenlerin listesi, tekrar gözden geçirilip en başarısız iş görenin ismi son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı çalışanların ismi belirlendikten sonra, çizelgenin ikinci sırasına, daha az başarılı olan (birincinin devamı olarak), aşağıya doğru ve daha az başarısız olanları da en sondan yukarı doğru yazmak kaydı ile çizelge doldurulur²⁵.

İkili karşılaştırma yöntemi; çalışanların, birbirlerine göre değerlendirilmesinde kullanılan yöntemdir. Bu yöntem, çalışanların az olduğu örgütlerde, değerlemenin en kolay ve geçerli yapıldığı bir yöntem olarak, karşımıza çıkmaktadır.

İkili karşılaştırma yönteminde; çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması için, özel değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına, her hangi bir sıra ile, iş görenlerin adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun, bir matris haline getirilir ve her satırdaki kişi, sütundaki kişi ile karşılaştırılır. En çok seçilen iş gören, en başarılı olarak kabul edilmektedir.

1.8.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, istatistikteki “normal dağılım eğrisinin” özelliklerinden yararlanarak geliştirilen bir yöntemdir²⁶.

Üstler, astlarının pek çoğunun performans düzeylerinin, farklı olmadığını yada performanslarında, belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlemelerde belirli puan derece ya da ifadelerle yönelebilirler. Örneğin, değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun, “çok iyi” performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi.

²⁵ Dursun BİNGÖL, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, 1990, s.181

²⁶ Doğan CANMAN, a.g.e., s.23

Oysa; performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki performans farklılıklarının, hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için; zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda; bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği, varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri, astlarını yönetimin öngördüğü biçimde aşağıda ki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

Şekil - 2 Zorunlu Dağılım Skalası

En yüksek	yüksek	orta	düşük	çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: Cavide UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: 1994, s-12

1.8.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem uygulanırken; değerlendiriciden, değerlendirilecek kişilerin nitelik ve davranışlarına ilişkin bir liste oluşturması istenir. Değerlendiriciler, listede oluşturulan ifadelerden kişiye uygun olanını işaretleyerek değerlendirmeyi yaparlar. Bu yöntemin; ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılan iki türü vardır.

- **Ağırlık Kontrol Listesi Yöntemi**

İş görenin, çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla, sıralı soruların bulunduğu bir liste kullanılır. Bu liste, işleri iyi tanıyan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlar tarafından hazırlanır. Listedeki soruların taşıdığı öneme göre, ağırlıkları belirlenir. Sorular; genellikle “EVET-HAYIR” biçiminde yanıtlanır. Değerlendiren kişi bu soruları yanıtlamakla yükümlüdür, soruların puan değerlerini bilmemektedir. Daha sonra; insan kaynakları departmanı tarafından, işaretlenen cevapların puan değerleri, ağırlıkları ile çarpılarak, ağırlıklı değerler saptanır ve performans derecesi bulunur.

Daha çok bu yöntem; çeşitli şartlar veya yaklaşımlarla çalışan personelin, performansını değerlendirmek amacıyla kullanılır. Yöntemden beklenenlerin elde edilebilmesi için, kontrol listelerinin her iş gurubuna göre ayrı ayrı geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da yöntemin maliyetinin artmasına neden olmaktadır²⁷.

- **Zorunlu Seçim Yöntemi**

Bu yöntem; taraf tutmayı azaltmayı ve iş görenler arasında yapılacak oranlamalarda, temel oluşturabilecek standartları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yöntemin bir diğer amacı ise; değerlendiriciye eşit görünen iki ifadeden, birini seçmeye zorlayarak, değerlendiricinin farklılığını azaltmak veya önlemektir.

Zorunlu seçim yöntemi değerlendirme formu, her biri dört cümleden oluşan, çok sayıda dörtlükten oluşmaktadır. Her dörtlükteki cümlelerden iki tanesi olumlu iki tanesi olumsuzdur. Her cümleye verilen puan, değerlendirenden gizlenmiştir. Amaç, değerlendirenlerin ön yargı ile değerlendirme yapmalarını engellemektir. Yapılan değerlendirmelerin puanlandırma işlemi, insan kaynakları yetkililerince yapılmaktadır. Değerlendirilen her dörtlükteki cümlelerden; biri, değerlendirilenin durumuna en çok, diğeri de en az olmak üzere, iki olumlu iki olumsuz cümleden yalnız birer tanesi işteki başarıyı ve başarısızlığı göstermektedir. Cümleler okunduğunda; bunlardan hangisinin olumlu, hangisinin olumsuz olduğu anlaşılmamaktadır. Değerlendirenler; mümkün olan en iyi biçimde, iş görenlerin davranışlarını rapor etmek ve davranışlara uyduğunu düşündükleri cümleleri, işaretlemek durumundadırlar. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel ön yargılardan daha çok arınmış görünmektedir. Ancak hazırlanması güç ve zaman alması nedeniyle uygulamada kullanılmamaktadır²⁸.

²⁷ İlhan ERDOĞAN , a.g.e., s. 196-197

²⁸ Nurullah GENÇ, Osman DEMİRÖĞEN, Yönetim El Kitabı, Erzurum: Brey Yayıncılık, 1994, s.162

1.8.1.6. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde; değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirme dönemi içinde personeli sürekli olarak gözlemler. Personelin performans düzeyini etkileyen ya da belirleyen spesifik çalışma davranışlarını veya kritik sayılabilecek olayları, bir form üzerine kaydeder. Form üzerinde, genellikle olumlu davranış ya da başarıları ve kritik olayların yazmak için mavi renkte bir alan; olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları ve kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanmıştır. Bu nedenle, daha ilk bakışta form üzerinde, çalışanın başarı durumu hakkında, genel bir bilgi sahibi olma olanağı sağlanmış olmaktadır. Yapılan kayıtlar sayesinde; unutmaya olasılığı, konunun zamanla önemini yitirme riski ortadan kalkmaktadır.

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

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin, çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi; personelin, amiri tarafından sürekli olarak izlenip, etrafında kara kaplı defterine not alan bir amir görmesinden, rahatsız olacaktır²⁹.

1.8.1.7. Yerinde İnceleme ve Gözlem Sistemi

Bu değerlendirme yönteminde değerlendirme formları, iş görenlerin başarısını iş başında izleyen uzmanlarca doldurulur. İş gören yönetimi ve özellikle performans değerlemesi açısından eğitim görmüş uzmanlar (insan kaynakları uzmanları, personel yönetimi uzmanları); iş görenleri iş başında izledikten, bilimsel gözlemlerde bulunduktan sonra, elde ettikleri bilgilere dayanarak, performans değerlendirme formlarını doldururlar ve iş görenin ilk amirine verirler³⁰.

²⁹ Rob BROOKLER, What Hardware Means to the HRIS, Personnel Journal, Volume 71, No: 5, May 1992

³⁰ William B. WERTHER and Keith DAVIS, a.g.e., s.353-354

Bu yöntem; değerlendiricileri (yöneticileri), değerlendirme formu doldurmaktan kurtarmakla birlikte, kişisel ön yargıların değerlendirme üzerindeki etkilerini azaltabilmektedir.

Bu yararına karşılık; uzman bilgiye ve insan kaynakları departmanında yeni iş görenlerin çalıştırılmasına gereksinim duyulması, yöntemin karşılaştığı en önemli sorundur.

1.8.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri; geleneksel değerlendirme yöntemlerinin sorunlarını ve sınırlamalarını, ortadan kaldırarak değerlemeyi daha etkin kılmak ve içeriğine uygun olarak yürütülmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin sorunları; yöneticileri, uzmanları ve bilim adamlarını daha somut ve daha gerçekçi bilgilerin toplanmasına ve akılcı kararların alınmasına, olanak sağlayabilecek değerlendirme yöntemleri geliştirmeye zorlamıştır³¹.

İlhan ERDOĞAN'A göre, çağdaş değerlendirme yöntemlerinin ağırlık kazanma nedeni; "1920'lerden sonra, endüstriyel psikolojinin gelişmesiyle, işteki başarıya ilişkin çeşitli ölçülere dayalı yöntemlerin, gelişmeye başlamasıdır. Bunun sonucu olarak; kişisel özelliklere dayalı, yönetsel amaçlarla uygulanan performans değerlendirme yöntemleri, eski uygulama alanını kaybetmiştir. Çünkü, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri; kişisel nitelikleri somut ölçülere göre değerlendirmekte ve her değerlendiriciye göre değişmekteydi. Oysa psikolojik değerlendirme yöntemleri ile birlikte; bireyleri kişi olarak yetenek ve özellikleri (bedensel yetenekleri, zeka düzeyleri, öğrenme, birleştirme, ilişki kurabilme, hafızada saklama v.b.) ile analiz etmeğe yarayan, ya da buldukları gruplarla karşılaştırılan, ölçme yöntemleri geliştirilmiştir. Böylece kişinin; hem işteki başarısı, hem de başarıyı etkileyen kişisel özellikleri, somut ölçülere göre değerlendirilebilir hale gelmiştir".

Çağdaş değerlendirme ilkesini en iyi yansıtan yöntemin, "amaçlara göre değerlendirme" olduğu söylenebilir.

³¹ Ülkü DİCLE a.g.e s.63

1.8.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim ilk kez, 1954 yılında Peter DRUCKER tarafından kullanılmıştır. DRUCKER'a göre amaçlara göre yönetim; "işletmelerin ihtiyacı olan kişilerin yetki ve sorumluluklarına tam bir şekil veren, aynı zamanda uğraşı ve görüşlere ortak bir yön çizen, kişisel amaçları bu ortak amaçla uyumlaştıran, bir ekip çalışması yaratan yönetim ilkesidir" şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle; örgüt amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen, doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.

Amaçlara göre yönetim sistemi; bir örgütte bulunan yöneticilerin, ast ve üstlerin, sorumluluk alanlarında, gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlar bakımından, örgütün temel hedeflerini birlikte belirlemelerini ve bu hedeflerin, örgütü meydana getiren birimlerin faaliyetlerinde, bir ölçü olarak kullanılmasını ön gören bir süreçtir³².

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının, çalışanlar açısından hedefi; işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirmedir³³.

Organizasyonun amaçları ile iş görenlerin amaçlarının birlikte düşünüldüğü bu yöntemde; her değerlendirme dönemi başında, iş görenlerle yöneticiler, ortak toplantılarla organizasyonun birimleri, iş görenleri ve bütünü için, amaçlar/hedefler ve performans standartları saptarlar. Dönem sonunda, ulaşılan performans değerleri (amaçların/hedeflerin gerçekleştirilme derecesi), yine yöneticilerle iş görenlerin katıldıkları ortak toplantılarla ve katılımcı yönetimle değerlendirilir. Bazı düzenlemelerden sonra, sistem belli zaman aralıkları ile gözden geçirilir. Gerekli değişiklikler yapılır. Eksiklikler tamamlanır ve değişen koşullar bu alanda sağlanan bilimsel gelişmelerin ışığında yeniden düzenlenir³⁴.

³² George S. ODIORNE, Management by Objectives a System of Managerial Leadership, New York: 1965, s.55-57

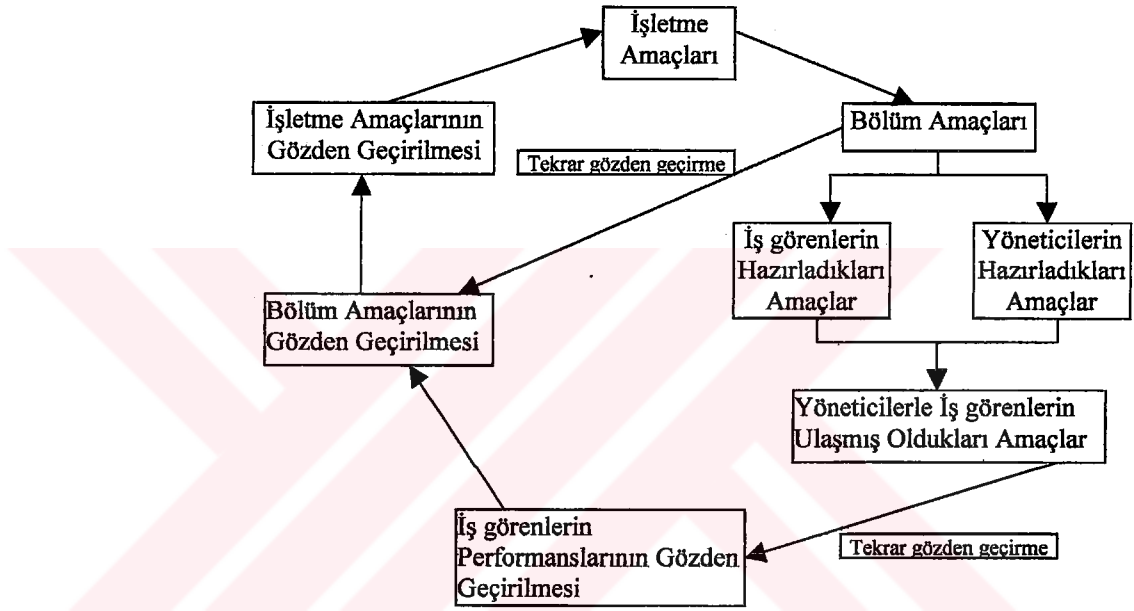
³³ Edgar F. HUSE, Management, 2nd, New York: West Publishing Comp , 1982 , s. 192

³⁴ Ülkü DİCLE, a.g.e s.67

İş görenlerin, amaçları/hedefleri ne ölçüde tuttuğuna bakılan değerlendirme sürecinde, yönetici yargılayıcı olarak davranmak yerine, iş görenlerine performanslarını geliştirmek için yardım eden, onları cesaretlendiren, motivasyonunu sağlayan bir rol üstlenmektedir.

Aşağıdaki şekilde amaçlara göre yönetimin sistem olarak işleyişi görülmektedir ³⁵.

Şekil-3 Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi



Kaynak: Michael AMSTRONG, A Hand Book Of Management Techniques, U.S.A.: Nichols Publishing Co, 1986 s.376

Amaçlara göre yönetimin yararlarını şöyle sıralayabiliriz :

- o Yöntem, personelin değerlendirme sürecine, özgürce katabildiği durumlarda çok etkili olur.
- o Objektif bir yöntemdir.
- o Yöntem, çalışanların gelecekteki başarılarına odaklanır.
- o Amaç ve sonuçların gerçekleştirilme durumuna bakılarak, değerlendirme yapılmaktadır.

³⁵ Ülku DİCLE, a.g.e s.69

Bu yönteme en önemli eleştirisi ise; tümün ve birimlerin amaçlarının başarısı için öngörülen, sonuçların saptanmasına dair yapacakları toplantıların, çok zaman kaybına neden olacağı noktasıdır³⁶.

Yöntem, günümüzde oldukça fazla tercih edilen ve hayli geniş uygulama alanı bulunan bir yöntem olarak, karşımıza çıkmaktadır.

1.8.2.2. Değerlendirme Merkezleri

Son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, bu yöntem; iş görenin, geçmiş çalışma dönemindeki performansının değerlendirilmesinin yanında, iş görenin, gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelini yani iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir³⁷.

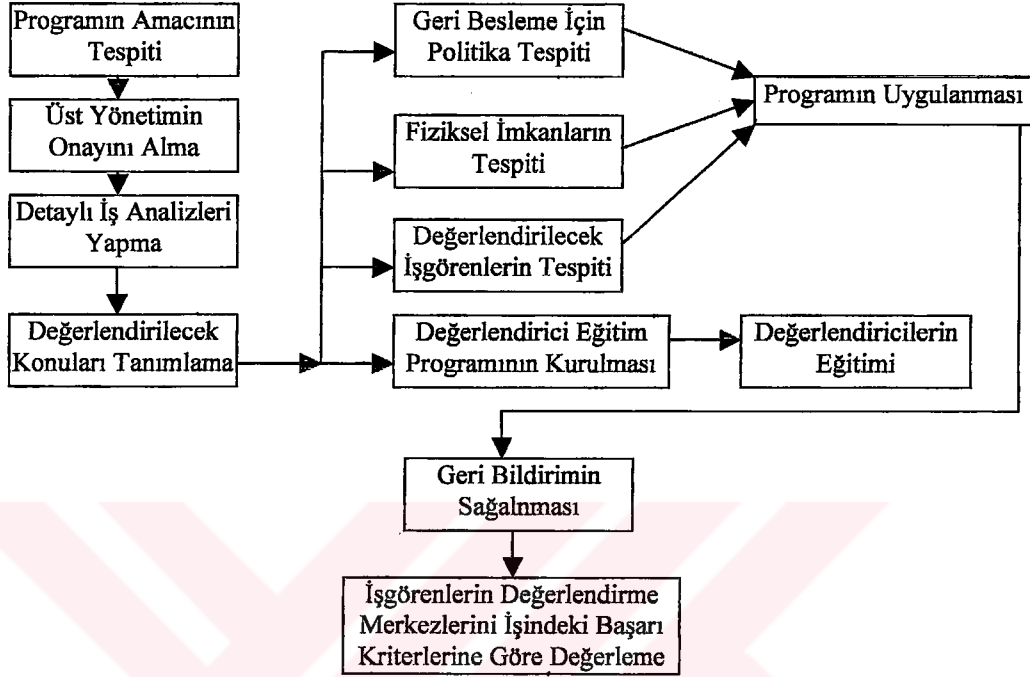
İşletmelerde, genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları değerlendirme merkezine katılacak olan adayların seçimi, yöneticiler tarafından yapılır. Seçilen adaylara 2-3 gün süren bir program uygulanır. Belirli bir eğitimden geçmiş değerlendirenlerin gözetimi altında süren bu 2-3 günlük çalışmaları, adayların değerlendirilmesi süreci takip eder. Değerlendirme merkezlerinde, kişilerin yönetsel yetenekleri ve gelecekte yönetim alanında gösterecekleri başarıları saptanmaya çalışılırken, temel ilke olarak simülasyon tekniklerinden yararlanır. Diğer bir ifade ile; gelecekte kişinin faaliyetlerini sürdürmesi gereken koşullar yaratılır ve bu koşullar gerçekleşmiş gibi davranışlarda bulunması amaçlanır. Daha sonra, söz konusu koşullarda gösterilen davranışlar, gözlemlenir ve değerlendirilir. Yaratılan bu koşullar, adayların liderlik, esneklik, haberleşme konusundaki beceriler, planlama ve örgütlenme, yatkınlık, kararlılık ve motivasyona ilişkin özelliklerinin değerlendirilmesine olanak sağlayacak biçimde düzenlenir. Değerlendirme merkezlerinde, adayların faaliyetleri gözlemlenir ve değerlendirilir. Bu değerlendirme yöntemi IBM, General Elektrik ve Sears'da uygulanmaktadır.

³⁶ Doğan CANMAN, a.g.e., s. 30

³⁷ Doğan CANMAN, a.g.e., s. 31

Değerlendirme merkezleri yönteminin safhalarını gösteren çizelge aşağıda gösterilmiştir³⁸.

Şekil-4 Değerlendirme Merkezi Yönteminin Safhaları



Kaynak: Brock H. ELWER and Smith D. ROBERT, Personnel Management A. Human Resource System Approach, USA: Publishing Co, 1977, s. 363

Bu yöntemle yöneticilerin belirlenmesinde, örgütün alt kademelerinde çalışan göze çarpmayan elemanların keşfedilmesine olanak sağlanmaktadır. Değerlendirme merkezleri yöntemi iş görenler için bir fırsat eşitliği sağlamakta, motivasyonu arttırmakta, adaylar arasından eleme usulüyle seçme olanağı yaratmaktadır.

Fazla zaman ve para harcamasına neden olmakla birlikte, iş birliği yerine daha çok rekabeti teşvik etmektedir. Bu durum iş görenler arası ilişkiyi olumsuz etkilemektedir.

³⁸ Doğan CANMAN, a.g.e., s.33

1.8.2.3. Beşeri Aktiflerinin Hesaplanması

Beşeri aktifler; iş görenlerin, bağlı oldukları işletmelerin şimdiki ve gelecekteki üretim gücünü geliştirmelerine katkıda bulunan bilgi, beceri, deneyim, sağlık yapıları ve moral güçleridir³⁹.

İşletme değeri içinde beşeri gücün bir aktif olarak alınması fikri ilk kez, LIKERT tarafından ortaya atılmıştır. Beşeri kaynaklar; iş görenlerin seçilmesi, işe alınması, eğitilmesi ve geliştirilmesi gibi maliyetlerin yanında, ekonomik değerlerinin ölçümünde de dikkate alınır. Beşeri aktiflerin ölçümünde, değişik modeller bulunmakla birlikte LIKERT, edinim maliyet modeli geliştirmiştir. Modele göre kaynak maliyetlerini, yedi temel esasta toplamıştır. Bunlar⁴⁰;

- Sağlama maliyetleri,
- Yerleştirme maliyetleri,
- Eğitim maliyetleri,
- Yetiştirme maliyetleri,
- Yönelme maliyetleri,
- Geliştirme maliyetleri,
- Deneyim kazandırmadır.

Bu maliyetler ayrı hesaplarda toplanmaktadır. Bu maliyetler aktifleştirilmekte, gelecekte yararlanılması beklenen muhasebe dönemlerine göre amortismanı yapılmaktadır.

Beşeri kaynağın değerini parasal açıdan ölçemeyen modellerde, bireysel değer ölçümü en önemli noktadır.

Bireysel değer ölçüm modelinin uygulanmasında kullanılan temel yöntem sıralamadır. Bireyin gerçekleştirebilir değerini saptanmasında; değerlendirmeyi yapacak olan değerlendirici, her bireyi, örgüt için beklen gerçekleştirebileceği değerine göre sıralayacaktır. Bu sıralama sisteminde, üst, ast, aynı düzeydeki bir işgören, bağımsız tarafsız bir uzman etken rol oynayabilir.

³⁹ İsmail E. ALBAYRAK, Beşeri Varlıklar Değer Ölçüm Modelleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Oğul Matbaacılık, c.12, Sayı:1, 1983, s.105-106

⁴⁰ İsmail Durak ATAAY, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, 1.Cilt, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yay., No: 235, İktisadi ve İdari Bilimler Enst.Yay., No: 128, 1990, s. 267-268

1.8.2.4. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi direkt indeks yöntemine benzetmekle birlikte, bu yöntemde; global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar yerine fiili sonuçlar, daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise; iş gören ile amiri ya da iş görenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucunda belirlenir.

Bu yöntemin en önemli avantajı, ulaşılmak istenen sonuçlar dikkate alınarak, iş görene açık ve belirli bir yön çizilmesidir. Bunun sonucunda çalışanın motivasyonu artmakta rekabet azalmaktadır. Dezavantajı ise fazla zaman ve para harcamasını, ayrıca işbirliğini gerektirmektedir⁴¹.

1.8.2.5. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yöntemi, diğer performans değerlendirme yöntemlerinden farklılık göstermektedir. Bu yöntemde performans standartları, yönetici tarafından tek başına yada yönetici ile astın birlikte görüşleri sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri gibi kişisel olmayan, global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Örneğin; yöneticiler için astlarının devamlılığı yada işten ayrılma oranları, birer değerlendirme kriterini oluştururken, iş görenler için ise, kalite ve miktar standartları birer değerlendirme kriteridir. Kalite standartlarında, hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adeti miktarı, standartlardaki 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 verecektir⁴².

⁴¹ Randall S. SCHULER, Managing Human Resources, 5th., Minneapolis: West Publishing Co., 1995, s.330

⁴² Cavide UYARGİL, a.g.e., s. 51

1.3.3. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım

Örgütler, yöntemlerin üstünlüklerinden yararlanmak için; veya bazılarının sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım yoluna gitmektedirler. Bunun sonucunda değerlemenin geçerliliğinin artması sağlanmaktadır.

Karma yaklaşımı benimseyen organizasyonlar, çoğunlukla performans planlanmasına ve geri beslemeye ağırlık veren amaçlara göre yönetimi kullanarak, yönetici ve iş görenlerin beklentilerine cevap vermeye çalışırken, klasik değerlendirme skalası ile de ücret-maaş, terfi, transfer vb. organizasyonel kararların alınmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadırlar.

İlk bakışta rasyonel bir uygulama olarak görülse de; bu tür karma bir yaklaşımın uygulamasında dikkatli olmak gerekmektedir. Özellikle; ilk kez formel bir değerlendirme sistemi oluşturulan işletmelerde, böyle bir yaklaşım karmaşık bir sistem olarak algılanabilir ve daha performans değerlemenin temel kavram ve felsefesini tam olarak anlayamamış olan personelin aklını karıştırabilir⁴³.

Dikkatli bir biçimde uygulandığı takdirde karma bir yöntem olarak bilinen bu yöntem yüksek ve düşük performansın belirlenmesinde etkin bir yöntemdir.

⁴³ Cavide UYARGİL, a.g.e. s-31'den "Patricia KING, Performance Planning and Appraisal, New York: Mc Grow Hill Book Company, 1984, s. 136" ya atfen

1.8.4. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemlerini inceledikten sonra bu yöntemlerinin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo-1 Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirmenin Karşılaştırılması

KONULAR	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ
Değerlendirmeyi Yapan	*En yakın üst pozisyondaki kişiler *Kimi zaman ikinci derecedeki amirler veya personel yöneticileri *Ender olarak da üstün hakimiyeti altında üst-ast beraber	İş görenlerin kendileri veya üstleri ile beraber Kimi zaman iş arkadaşları astları yada grup değerlendiriciler
Değerlendirmede Üzerinde Durulan Özellik	Kişisel nitelikler, kişinin yöneticiliğe ait yetenekleri, Kişinin bilgi becerileri. Bazen işteki başarı	Belirlenmiş amaçların gerçekleşme derecesi sonuçlar. Genellikle iş başarımı
Değerlendirmenin Özelliği	Önyargılı davranma. Niteliksel gizli davranma (kapalılık). Olumsuz sonuçların bazen personele bildirilmesi	Açıklık. Tartışma ve görüşme ortamı. Niceliksel ve nesnel ölçütlere dayalı değerlendirme.
Değerlendirme Zamanı	Genellikle yılda bir defa	En çok 6 ay, çoğunlukla 3-4 ay, kimi zaman 1 ay, verilen görev tamamlanmadıkça veya sürekli değerlendirme.
Değerlendirmenin Amacı	Denetim, ücret artışı, işten çıkarma, terfi, tenzil ödüllendirme, yer değiştirme.	Kişisel gelişim, örgütsel verimlilik, örgütsel gelişme, kişisel ve örgütsel amaç ve sonuçlara ulaşma.
İşgörenin Tepkisi	Değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda bilgi yok	Değerlendirmeye bizzat katılıyor ve geri bildirim alıyor.

Kaynak: Ülkü DİCLE, Yönetmel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, No:43, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basım İşliği, 1982, s.73

2. BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.1. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın, mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum iç içe karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlemesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırma eğilimi gösterir. Sorunların çoğu; değerlendiricilerin, personelin performansını nasıl yükseltecekleri konusunda, büyük ölçüde eğitimsiz olmasından kaynaklanır. Performans değerlemelerinin planlanması ve geliştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez, elemanlarının yaptıklarını, nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar.

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında, objektif ve ön yargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada, değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile, sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı, sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Sistemi tanıtmaya amacı ile verilen bilgilerin/eğitimin yetersiz oluşu yada kişilerin bu konudaki ihmali nedeni ile doğan bu tür hataların giderilmesinde, eğitimin önemi, çalışmamızın ileriki bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Bu nedenlerden dolayı; adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmak çok önemlidir.

Çalışmamızın bu bölümünde işleyeceğimiz hataları bir çok bilim adamı ve yazar, çeşitli şekillerde gruplandırmış ve adlandırmışlardır. İlhan ERDOĞAN, bu hataları aşağıdaki gibi gruplandırmıştır.

Tablo-2 Performans Değerlemede Hata Kaynakları

İŞE BAĞLI HATA	DEĞERLENDİRİCİ HATASI	DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE BAĞLI HATALAR
<ul style="list-style-type: none"> • Sonuçların iyi belirlenmemesi • İşin başarı standardının belirli olmaması • Düzenli veya programlı olmayan bir iş 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin değerlemede sübjektif davranması • Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma • İş anlamamak, kişiyi değerlendirmede hatalı gözlem yapmak • Değerlendirme formlarını hatalı kullanma • Bireysel eğilimin etkisi altında kalma 	<ul style="list-style-type: none"> • Değerleme sisteminin organizasyon amacına ve işe göre değişmemesi • Değerleme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması • Değerleme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi • İnsan gücü kaynaklarının, bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerce kabul görmemesi

↓

Etkili Olmayan Değerlendirme Sistemi

Kaynak: İlhan ERDOĞAN, Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, 1994, s. 218

Yukarıdaki şekilde bulunan ve buna benzer yapılan hata türleri çoğunlukla, kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bazen bu tür hatalar, kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir. Çalışmamızın devam eden bölümlerinde; öncelikle bu hatalar ayrı ayrı ele alınacak, daha sonra da bunların giderilmesi/azaltılması için, izlenmesi gereken yollar önerilecektir.

2.1.1. Hale Etkisi (Halo Effect)

Hale etkisi; bir yöneticinin, bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan, daha yüksek değerlendirmesidir. Örneğin; bir eleman, araştırma projeleri için veri toplamakta çok başarılı ise, onu diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o eleman aslında bu alanlarda o kadar başarılı olmayabilir⁴⁴.

⁴⁴ Margaret J. PALMER, Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Yayınları, s. 19-20

Diğer bir ifade ile hale etkisi; değerlendiricinin, astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisi altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri; kişinin ilk izlenimine göre, hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. Değerlendirici ilk karşılaşmada kısa süre içinde edindiği bu izlenime göre, performans değerlemesini sürdürecektir. Örneğin; ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu, başarılı bir iş gören olarak değerlendirecektir⁴⁵.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum; kişinin performansının bir yönünün, olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek, tüm değerlendirmeyi, bu doğrultu da yapmasıdır. Özellikle değerlendirici, kişi hakkındaki tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.⁴⁶

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum; değerlendiricinin, performansını değerlendirdiği kriterler arasındaki farkı, anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar, değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır.

Hale etkisinin varolduğu değerlemelere dayandırılan kararlar, açıktır ki; organizasyonun çıkarları açısından, olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Ayrıca hataların varlığında değerlendirilenlere, sağlıklı geri-besleme sağlamak oldukça güçleşecektir⁴⁷.

⁴⁵ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.74

⁴⁶ Cavide UYARGİL , a.g.e. , s.74

⁴⁷ F.SAAL, P.A. KNIGHT, Industrial Organizational Psyching, California: Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, 1985, s.123

Bu hatanın kontrol altına alması yöntemlerinden biri; personelin birden çok amir tarafından değerlendirilmesidir. Değişik amirlerin önyargıları birleşince, birbirlerini eledikleri kabul edilir. Yine bu hatayı azaltmak için önerilen tedbirlerden biri de; personelin, aynı anda tüm özelliklerini değerlendirmek yerine, tüm personeli sadece tek özelliğe göre; karşılaştırarak, değerlendirmelerin yapılmasıdır. Ayrıca; değerlendiriciler, bu konuda tecrübe sahibi oldukça ve daha çok gözlemlemeye fırsat buldukça, yapılan hataların azalacağı belirtilmektedir.

Bunların dışında; hale etkisini azaltmaya yardımcı olabilecek faktörler, şöyle sıralanmıştır⁴⁸;

- Eğer derecelendirme formu buna uygunsa, her defa da bir davranışı değerlendirin. Eğer form buna uygun değilse, performansı incelemeniz için onu yönetsel alanlara bölün.
- Her bir davranışın veya faktörün, diğerlerine nasıl bağlı olduğunu gözlemleyin.
- Çalışanlarınızın doğru derecelendirilmelerinin, sizin örgütünüze ve çalışanlarınıza yaptığınız değerli bir katkı olduğunu unutmayın.

Bu konuda başka bir varsayım; gözlem süresinin artması ile hale etkisinin azalacağı yönündedir. Ancak bu konudaki araştırmalar uzun süreli beraberliklerde, yöneticinin astlarının davranışlarına daha fazla alışması sonucu, hale etkisinin de arttığını göstermiştir⁴⁹.

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

⁴⁸ Bernard KEYS, Joy L. HENSHALL, Supervision, Canada: John Wiley and Sons Publishing, 1984, s.254

⁴⁹ W.F. CASCIO, Applied Psychology in Personnel Management, New Jersey: Prentive Hall Inc., 1987, s.84

2.1.2. Belli Puanlara/Derecelere Yönelme

Bazı değerlendiriciler, sürekli olarak, kişilere, gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme veya değerlendirme eğilimi gösterirler. Diğer bir ifade ile; bu gibi değerlendiriciler, “kıt veya bol notlu öğretmenlere” benzetilirler. Farkında olmadan yapılan bu hataların, çeşitli nedenleri vardır.

Yüksek puan ya da derecelere yönelme, genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar⁵⁰;

- Astları tarafından sevilme arzusu ,
- Değerlendirme mülakatlarında, astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek ,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının, terfi, zam v.b. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesinde olmak,
- Astları, yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının, diğer bölümlerdekilerden daha üstün; kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını, terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği⁵¹ ,

Değerlendirmelerde, düşük puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri, şöyle sıralanabilir;

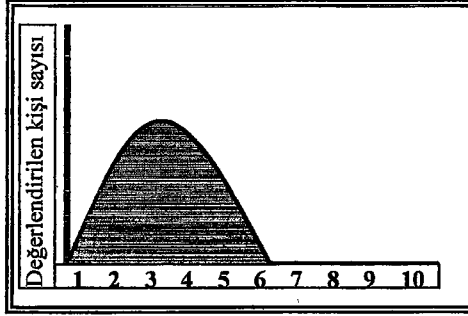
- Başarılı olarak değerlendirilen astın, ilerde kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini, mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların, aşırı derecede yüksek oluşu.

⁵⁰ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.75-76

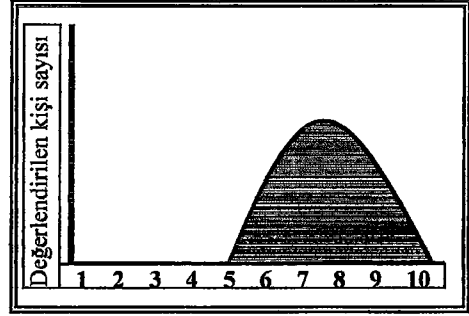
⁵¹ B.GEBER, The Hidden Agenda of Performance Appraisal, Connecticut: Amendment, Annual Editions Human Resources 92/93, The Dushkin Publishing Group, 1992, s.142

Yukarıdaki nedenlerin, hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, belirli derecelere/puanlara yönelme; performans değerlendirme sistemlerinin başarısını, ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zararlar vermektedir. Özellikle farklı değerlendirici sonuçlarının ele alınmasıyla, bu hatanın devam etmesi durumunda; sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Şekil-5 Düşük Puanlara Yönelme



Şekil-6 Yüksek Puanlara Yönelme



Şekil-5'de düşük, Şekil-6'da ise, yüksek puanlara yönelen iki ayrı değerlendiricinin puanları görülmektedir. Her iki şekilde, puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da; yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması 7 iken, düşük puanlara yönelenin 3'dür. Puanlamalarda bazı ayarlamalar yapmak mümkünse de bazı görüşler, değerlendiricileri eğiterek ya da faktörleri veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak, bu tür hataları ortadan kaldırma yolunun, daha uygun bir davranış olduğunu öne sürmektedir⁵².

Belirli puanlara yönelme konusunda diğer bir eğilim; değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da yukarıda açıklanan, olumlu ve olumsuz puanlara yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda, performans değerlerini dikkate almak etkili olmayacaktır. En çok karşılaşılan sorunlardan biri olan "vasat" olarak değerlendirmede (ortalama eğilimi) yöneticiler; hiç kimseye yüksek değerlendirme yapmadıkları gibi, düşük bir değerlendirme de yapmazlar. Bu tip bir değerlendirmenin, ne organizasyona ne de çalışanlara yararı vardır.⁵³

⁵² Ü.GÖNENLİ, Başarı Değerlemede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay, İstanbul: Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1977, s.81

⁵³ Margaret J. PALMER, a.g.e., s.22

Orta puanlara yönelmenin çeşitli nedenleri vardır. Değerlendiricinin; eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak, orta puanlarda değerlendirme yaptığı görülür. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olmama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Ayrıca bazı durumlarda, yöneticilerin astlarını gözlemlemesi güçtür. Örneğin; bir dağıtım şirketinde kamyon şoförü olan biri, sürekli amirinin gözünden uzak kalmaktadır. Bu durumda; astını gözleme imkanı sınırlı olan yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. Bu gibi durumlarda; bazı kişilerin görüşlerine yer verilmesi, bu hatanın yapılmasını engelleyecektir⁵⁴.

Bazı organizasyonlarda, yüksek ve düşük puanlara yönelmeyi önlemek amacıyla, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu destekler nitelikte, açıklamalar yapılması veya belge konulması istenir. Ancak; yöneticiler bu açıklamaları ek bir külfet olarak gördükleri için, bu işi yapmaktan kaçınmaları sonucunda, orta puanlara yönelme eğiliminin arttığı durumlar ortaya çıkmaktadır.

Belirli puanlara yönelme hatası yüzünden eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin belirlenmesi zorlaşacak ve bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması, ihmal edilmiş olacaktır.

2.1.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsamaması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla, değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından; bu, bir yıllık süre içinde, yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşanmaktadır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlemelerine, yakın geçmişteki olaylar, örnek olacaktır.⁵⁵

⁵⁴ F.SAAL, P.A. KNIGHT, a.g.e., s.122

⁵⁵ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.79

Bunu engellemek için yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin notlar tutmaları önerilmektedir. Not tutma, bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de yöneticiler bazen, bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre; özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi, olumsuz etkileyecek belki de bu gelişimini durduracaktır.

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

Sadece değerlendirme döneminde meydana gelen bu tür gelişmeleri önlemek için önerilen çeşitli önlemler arasında, değerlendirme döneminin kısaltılması ve dönem sonunda yapılacak değerlemeye temel olmak üzere, dönem boyunca iş görenlerin performansına ilişkin kayıt tutulması yer almaktadır.⁵⁶

2.1.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde, birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa; art arda yapılan bu değerlemelerde, kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu, objektif standartlardan uzaklaşarak, hatalı değerlemeler yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir ifade ile; her ast kendinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puanlardan etkilenecektir. Örneğin; “vasat” bir iş gören, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından, başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı iş gören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

⁵⁶ Ülkü DİCLE, a.g.e., s.34-35

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için; kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları önerilmektedir. Ayrıca yöneticinin tüm personeli, yılın belirli bir döneminde değerlendirmesi yerine, yıl içine yayarak değerlendirmesi de bu tür hataların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır⁵⁷.

2.1.5. Kişisel Önyargular

Performans değerlemelerinde saptayıp düzeltmesi en güç hatalardan biri de değerlemeye önyarguların karıştırılmasıdır. Objektif olmayı başaramama hatasında olduğu gibi; değerlendiricinin önyargılara sahip olması, değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilen sonuçları etkiler. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilenin) geçmişteki ilişkileri ile ilgili çeşitli önyargular (yaş, cinsiyet, din ve ırk v.b.), bu tür hataya verilecek en tipik örneklerdir.

Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa, ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup içindeki birkaç kişinin davranışlarına göre yargılanmasına yol açar. Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için değerlendiricilerin, bir eğitimden geçmesi gerekmektedir.

Önyarguların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır. Kişisel önyarguların değerlendirmeyi etkilememesi için değerlendirici kişilerin, bireyin performansına ağırlık vermesi gerekir⁵⁸.

⁵⁷ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.80

⁵⁸ Margaret J. PALMER, a.g.e., s.23

2.1.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemede bazı değerlendiriciler, kişilerin pozisyonlarından etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerinkini de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi, bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Yönetici genellikle, üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterir. Diğer bir ifade ile; iş görenin performansı değil de işin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlemelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev/sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karıştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde), bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır⁵⁹.

2.1.7. Atıf Hatalar (Attribution Errors)

Kişiler kendilerinin ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini, belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimdedirler. Bazen bu varsayımlarda, söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (İçsel atıf-Internal attribution). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (Dışsal atıf-External attribution). Örneğin; bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğe bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz⁶⁰.

⁵⁹ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.81

⁶⁰ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.81

Atıf hatalarının performans değerlendirme ile ilişkisini kuran çeşitli yazarlar, özellikle temel atıf hatasının (fundamental attribution error) sakıncalarını vurgulamıştır. Temel atıf hatası; kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine affetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle çevresel faktörlerin günümüz çalışma yaşamında ne kadar önemli olduğunu düşünecek olursak, bu tür bir değerlendirme eğiliminin, performans değerlemelerindeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılacaktır⁶¹.

2.1.8. Tek Ölçüt Hatası

Genellikle bir personelin yaptığı iş, birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden yönetici, bütün değerlemesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde bu yönetici, en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlemesi bu şekilde yapıldığı takdirde; çalışanlar, işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde, yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirir. Sonuç olarak da tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır⁶².

2.1.9. Hoşgörü Hatası

Hoşgörü hatası veya “değerlendirme enflasyonu” bir yöneticinin, bir personelin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, iş görenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek, onları belli ölçütlere göre, olduklarından daha yüksek değerlendirir veya iş görenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performanslarını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Hoşgörü; performansların hoş gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için geri beslemenin önemini unutturur. Bu hata performansı geliştirilecek olan veya terfi ettirilecek olan personelin seçiminin, net olarak yapılmasına engel olmaktadır.

⁶¹ D.C. FELDMAN, H.J. ARNOLD, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Auckland: McGraw Hill Book Co., 1983, s.406-407

⁶² Margaret J.PALMER, a.g.e., s.17

Hoşgörünün tersi ise katılıktır. Katılık; çalışanları, hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde yapılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar⁶³.

2.1.10. Farklı Standart Hatası

Bu hata; yöneticinin, personeli değerlendirirken, benzer işi yapan iş görenler için, farklı standartlar kullanmalarını ifade etmektedir. Belirsiz kriterlerin ve sübjektif ağırlıkların kullanılması, bu tür hataları doğurmaktadır. Yöneticinin, her bir personeline aynı standartları ve ağırlıkları uygulaması, değerlendirme bilgilerinin faydalı olmasını sağlayacaktır.

2.1.11. Objektif Olmama Hatası

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlemelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlemeleri; yapılan işi, üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Fakat çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici, sübjektif değerlemeler yapar. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlemelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.

2.1.12. Çalışma Süresi Hatası :

Bazen yöneticiler örgütle uzun süredir çalışan personeli, yalnızca hizmet sürelerinin fazla olması gerekçesiyle yüksek değerlendirmektedirler. Bu durum; hizmet süresi az olan personelin düşük değerlendirilmesine neden olmaktadır ve personelde olumsuz etkilere; örgüte olumsuz bakmalarına, yol açmaktadır. Personel örgütte uzun süre çalışmadıkça, ne kadar başarılı olursa olsun, dikkate alınmayacağı ve düşük değerlendirileceği düşüncesini taşır. Diğer taraftan, örgütte uzun süredir

⁶³ Margaret J.PALMER, a.g.e., s.18-19

çalışmakta olan personel ise; çalışma süresinin uzun olmasından dolayı, yüksek değerlendirileceği düşüncesini taşıyarak, olumsuz davranışlar gösterebilecektir. Genel olarak her iki durumda da personel olumsuz olarak etkilenecektir.

2.1.13. Kendine Benzetme Hatası

Kendine benzetme hatası, diğer hatalardan farklılık göstermektedir. Diğer hatalarda değerlendirici, şahsı ile ilgili bir tercih yapmamaktadır. Fakat bu durumda iş göreni, yalnızca kendisine benzer özelliklere (yaş, cinsiyet, kişilik, siyasi fikir, hemşehrilik vb.) sahip olması ve kendisi gibi hareket etmesi nedeniyle yüksek değerlendirmektedir. Hiçbir bilimsel dayanağı olmayan bu davranış, iş görenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmamasına, dolayısıyla değerlemenin hatalı yapılmasına neden olmaktadır⁶⁴.

2.1.14. Kendisinden Farklı Görme Hatası

Bu hata kendine benzetme hatasına neden olan davranışın tam tersi durumu ifade etmektedir. Değerlendirici, iş göreni kendisine benzer özellikler (yaş, cinsiyet, kişilik, siyasi fikir, hemşehrilik vb.) taşımadığı ve kendisi gibi hareket etmediği için düşük değerlendirmektedir. Kendisinden farklı görme ve kendine benzetme hataları çoğunlukla değerlendirme konusunda eğitim almamış ve uzman olmayan değerlendiriciler tarafından yapılmaktadır.

2.1.15. Personeli Bir Bütün Olarak Değerlendirme Hatası

Mevcut sistemlerin çoğunda kişilik, bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirmedeki temel yargılardan biri de budur. Oysa ki insanın kendisinin bir bütün olarak değerlendirilmesine karşı doğal ve olumsuz bir tepkisi vardır. Bütün olarak değerlendirmelerde, personelin asıl önemli yönlerinin göz ardı edilmesi ya da zayıf değerlendirilmesi durumu ile karşılaşılır. Bu durum, personelin organizasyondaki motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir⁶⁵.

⁶⁴ Donald P. CRANE, Personnel, 4th. Edition, California: Kent Publishing, 1986, s.423

⁶⁵ Cahit TUTUM, a.g.e., s.154

Yukarıda açıklanan çeşitli performans değerlendirme hataları; performans değerlemenin etkinliğini ciddi boyutlarda olumsuz olarak etkilediğinden, bu hataların giderilmesi ya da azaltılmasına yarayacak yöntemlerin geliştirilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Değerlendirme hatalarının azaltılması için yapılacak en önemli çalışma değerlendiricilerin eğitimidir. Bazı yazarlar tek başına eğitimin yeterli olmayacağını, performans değerlendirme yöntemlerinde ve sistemin genelinde, eğilimlere engel olucu bazı özelliklerin bulunması gerektiğine dikkat çekmektedirler.

Aşağıda özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda, değerlendirme hatalarını önlemek yada azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir⁶⁶;

- Değerlendiriciler, öncelikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidir. Astının performansını doğru gözlemleyen amir, bu konuda kayıt tutmaya da özendirilmelidir⁶⁷.
- Değerlendirme skalaları oluşturulurken; skala yardımı ile değerlendirilecek performans kriteri, personel için sadece tek bir özelliği temsil etmelidir. Diğer bir ifade ile; kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır.
- Kriterler; açık, net, ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.
- Skalada belirtilen puan aralıkları da anlaşılır ve açık biçimde ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler, kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.
- Değerlendiriciler yukarıda açıklanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

2.1.16. Hedeflerin Çatışmasından Kaynaklanan Hatalar

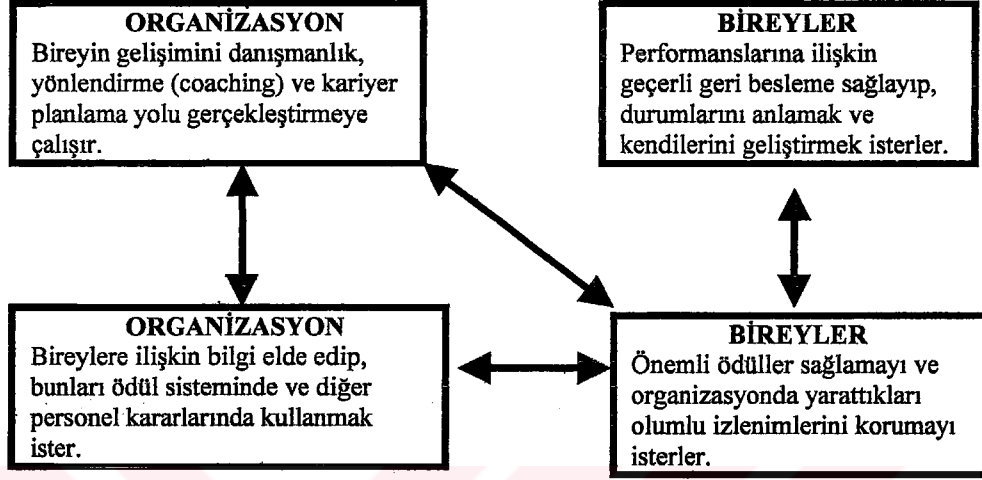
Performans Yönetimi Sisteminin tüm yararlarına rağmen uygulamada, değerleyenlerin ve değerlendirilenlerin çoğunluğunun değerlendirme konusundaki görüşlerinin olumsuzluğu, dikkati çekmekte ve bu da performans yönetimi sisteminin

⁶⁶ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.82

⁶⁷ W.F. CASCIÖ, a.g.e. , s.289

işleyişinde oldukça önemli sorunlar yaratmaktadır. Performans Yönetimi Sisteminin doğasında varolan çatışma alanlarını şekil-7’de olduğu gibi açıklayabiliriz.

Şekil-7 Performans Değerleme Sürecinin Çatışma Alanları



Kaynak: Cavide UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 1994, s.11

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

İkinci olarak, astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkacaktır. Ast, organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri-besleme ister. Ancak aynı zamanda; ast değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda üstünlüğünü kabul ettirmek ya da sürdürmek arzusundadır. Bu durumda astın hedefleri, bir yandan açıklık ilkesini gerçekleştirirken (asta geçerli geri besleme sağlaması), diğer yandan da astın savunucu bir rol üstlenmesine de neden olacaktır.

Üçüncü olarak ise; en belirgin çatışma, organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile astın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin ve astın üstünlüğünü kanıtama hedeflerinin birbiriyle çatışması gibi⁶⁸.

Bir grup yönetici, her çeşit değerlendirmeye karşı tamamen olumsuz bir tutum içinde bulunan yöneticilerden oluşur. Bu kişiler, emirlerinde çalışan herkesten yüksek performans beklerler ve değerlendirmeyi, ihtiyaç duymadıkları ya da “zaman bulamadıkları” fazladan bir iş olarak görürler⁶⁹.

Bazı yöneticilerde ortak düşünce eğilimi vardır. Bazı değerlendirme yapan yöneticiler, zaman zaman “benim elemanlarım iyidir” yaklaşımını benimseyip, elemanlarını devamlı çok iyi olarak değerlendirirken, bazıları daha ortalama değerleri benimseyip, performansını değerlendirdiği elemanlarını “ne iyidir, ne kötü” yaklaşımına göre sıralamaktadırlar⁷⁰.

Değerlendirmeyi yapacak olan yönetici; bir yandan astlarını geliştirmek öte yandan da performans düzeyleri hakkında karar vermek durumundadır. Bu durum çoğu kez; onların bu iki rolü arasında, uyumsuzlıklara ve rol çatışmasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak yöneticiler, astlarının yükselmesini engellemek anlamına gelebilecek olumsuz değerlendirmeleri yapmaktan kaçınabilmektedirler. Bundan başka; yöneticiler, astları üzerinde suçluluk derecesini saptayan bir yargıç görevini yüklenmek istememektedir. Kimi yöneticiler, değerlendirme için ayıracakları zamanı, astlarını geliştirme doğrultusunda çok daha yararlı bir biçimde kullanabilecekleri inancındadırlar⁷¹.

Yöneticilerin astlarını değerlendirmede, yargıcı (hakem) ya da değer biçici olma zorunda bırakılmaları, astları için olduğu kadar kendileri açısından da istenmeyen bir durumdur. Astları arasında ayırım yapmak, kiminin çok iyi, kiminin

⁶⁸ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.11 – 12

⁶⁹ Doğan CANMAN, a.g.e., s.61

⁷⁰ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s.219

⁷¹ Ülkü DİCLE, a.g.e., s.35

ise çok kötü olduğunu söylemek, onları da rahatsız etmektedir. Ast-üst ilişkilerinin bozulmasına neden olabilecek gerçekçi bir değerlendirme yapmak yerine, daha az sorun yaratabilecek orta yolu seçmek ve uç noktalardan kaçınmak bu rahatsızlığın bir sonucudur⁷².

2.1.17. Değerleme Mülakatında Karşılaşılan Hatalar ve Mülakatın Başarısı İçin Gerekli Şartlar

Performans değerlendirme alanında en çok tartışılan konulardan biri de gizlilik/açıklık sorunudur. Yapılan değerlendirmelerde, gizlilik uzun süre ana ilke olarak benimsenmiş ve değerlendirilenler, nasıl değerlendirildiklerini, performans düzeylerinin ne olduğunu, kendilerinden neler beklendiğini, eksiklik ve hatalarının neler olduğunu ve kendilerini ne yönde geliştirebileceklerini öğrenememişlerdir.

Konu üzerinde yapılmış bir takım araştırmalar; iş görenlerin, genellikle olumsuz değerlendirmelere sert tepki gösterdiklerini ve sonuçları öğrenmeleri halinde, değerlendirmeyi yapanlara karşı saldırgan bir tutum ve davranış içine girebildiklerini göstermiştir. Bu tür tutum ve davranışlar nedeniyle, yöneticiler ya değerlendirme sonuçlarını gizli tutma eğilimi içine girmişler ya da bu sorumluluklarını başkalarına aktarma yolunu seçmişlerdir.

Oysa performans yönetimi sistemi, bir cezalandırma aracı değildir ve başarısız iş görenleri, kendilerine haber vermeden cezalandırma amacı taşımamaktadır⁷³. Değerlendirme mülakatının gerçek amacına bakıldığında; personelin performansını etkileyen problemlerin nedenlerini ortaya çıkarma ve uygulandığında bu nedenleri ortadan kaldıran ya da bunların performans üzerinde ki etkisini en aza indiren bir çalışma planı geliştirme olduğu gözlemlenmektedir. Değerlendirme, yalnızca bir denetim yöntemi olarak görülür ve mülakat da değerlendiricinin gözüyle, değerlendirilen personele sadece “ne kadar iyi iş yaptığını bildirmek” amacıyla gerçekleştirilirse, etkili bir performans değerlendirme sisteminden bahsetmek güç olur⁷⁴.

⁷² Ülkü DİCLE, a.g.e., s.62

⁷³ Ülkü DİCLE, a.g.e., s.38

⁷⁴ Doğan CANMAN, a.g.e., s.47-48

Bununla birlikte değerlendirmenin sonuçları konusunda, değerlendirilenlere bilgi verilmedikçe; eksikleri, hataları ve yanlışları açıkça ortaya konmadıkça, ne kişi kendisini geliştirebilir ne de yöneticiler onlara yardımcı olabilirler. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının ilgililere bildirilmesi; amirlerin, değerlendirme işini daha ciddiye almaya ve ifade ettikleri kanaatleri objektif ve gözlenebilir olaylarla desteklemeye zorlar. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olduğuna bakılmaksızın, değerlendirilenlere duyurulmasında yarar vardır. Amaçlar açıkça saptanıp, tüm çabalar bu amaçlar doğrultusunda kişisel gelişmeyi saptamaya yöneltilenirse; kişiler görevlerini ne ölçüde başardıklarını öğrenebilir, kendi kendilerini değerlendirebilir ve yöneticilerin de yardımı ile eksikliklerini gidermek ve hatalarını düzeltmek üzere kendilerini geliřtirebilirler⁷⁵.

Değerlendirme mülakatının temel iki işlevi olduğunu söyleyebiliriz.

- o Planlanan performansın amaca yönlendirilmesi,
- o Çalışanların daha fazla çaba sarf etmeye özendirilmesi.

Değerlendirme mülakatının bu potansiyel yararına karşın birçok organizasyon, değerlendirme mülakatını ya hiç ya da gerektiği biçimde yapmamaktadır. Taraflar bu süreci gereksiz ve zaman kaybettirici olarak görmektedirler⁷⁶.

• *Değerlendirme Mülakatı Öncesinde Karşılaşılan Sorunlar*

Değerlendirme mülakatının yapılabilmesi için öncelikle, ast ile ilgili bilgilerin bir araya getirilmesi gerekir. Değerlendirme sonrası görüşmeyi yapacak olan yönetici görüşeceği iş görenin, iş tanımını iyi bir biçimde gözden geçirmeli, bu tanımları performans standartları ile karşılaştırmalıdır. Ancak; güncelliğini yitirmiş iş tanımları ile performans standartlarının açık şekilde ifade edilmediği durumlarda, çok büyük sorunların çıkacağı kaçınılmazdır⁷⁷.

⁷⁵ Ülku DİCLE, a.g.e., s.38-39

⁷⁶ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.95

⁷⁷ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s.229

Yönetici, astının performansının olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemelidir. Bu konuda yapılmış sistematik bir analiz varsa onun verilerini, dönem boyu tutmuş olduğu notları, v.b. ek bilgileri gözden geçirilmelidir. Bilgilerin eksikliği veya eldeki bilgilerden emin olmama durumunda; astın daha önceki yapılmış olan değerlendirmeleri ve astın ilgili olduğu diğer kişilerin görüşleri ile mülakata hazırlanılabilir⁷⁸.

Hazırlık safhasının uygulanması açısından, kesinlikle uyulması gereken çok önemli dört husus vardır.⁷⁹

I. Mülakatın tarih ve saati kesin olmalıdır. Bu kural sadece çok istisnai durumlarda bozulabilir. Yöneticinin, mülakatın tarih ve saatinin değiştirileceğini, değerlendirilen kişilere bildirmesi, rahatsız edici bir durumdur. Böyle bir durum; kişide, mülakatın pek önemli olmadığı duygusu uyandırdığından sakıncalıdır.

II. Mülakatın tarih ve saati yeterince önceden belirlenmeli, böylece her iki tarafa yeterli hazırlanma süresi tanınmalıdır. Ancak; bu süre çok uzun tutulursa, şartların değişme ihtimali ortaya çıkabilir. Değerlendirilen kişinin zamanı da dikkate alınmalıdır.

III. Mülakat için yeterli süre ayrılmalı, bu süre tamamen değerlendirilen kişiye ayrılmalı ve böylece mülakatın kesintisiz tamamlanması sağlanmalıdır. Yönetici mülakat sırasında, sık sık saate bakmak istemeyeceği gibi, zaman darlığından görüşmeyi kesmek de istemeyecektir. Çünkü; her ikisi de verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecektir.

IV. Mülakat baş başa yapılmalı ve kesinti olmamalıdır. Hazırlanacak özel görüşme ortamına ziyaretçi alınmamalı ve telefon bağlanmamalıdır. Ayrıca mümkünse, bu özel yerin astın ya da yöneticinin odası yerine tarafsız bir ortamda olması (kütüphane, toplantı salonu gibi); astın kendisini daha rahat hissetmesine neden olacağından, tercih edilmelidir.

⁷⁸ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.89

⁷⁹ Doğan CANMAN, a.g.e., s.50-51

Yöneticinin değerlendirme mülakatına kendisini hazırlaması; mülakatın yer ve zamanını asta bildirdikten sonra, astın da kendini bu süre içinde mülakata hazırlaması gerekir. Özellikle performansı dönem başında planlanmış olan ast, bu dönem içinde yaşadığı sorunları gözden geçirecek ve böylece kendini bu şekilde değerlendirenken, astın iş tanımlarına, dönem içinde kendisi ya da iş arkadaşları tarafından hazırlanmış raporlara ve ilgili planlara ihtiyacı olacaktır. Ancak, yazılı hedeflerin bulunmadığı, diğer bir deyişle astın performansının dönem başında planlanmamış olduğu durumlarda; ast sorunlarla karşılaşacaktır.

- ***Değerlendirme Mülakatı Sırasında Karşılaşılan Sorunlar***

Yapılacak görüşmeye hazırlanan ortamda; yönetici, değerlendirme mülakatından beklenen yararları ve amaçları kısaca özetler ve mülakatın nasıl yürütüleceğini astına açıklar. Normal bir değerlendirme mülakatı sırasında; iyi bir mülakatçı olarak yöneticinin beraberliği ne kadar eski olursa olsun, her zamanki olağan ve doğal davranışlar yerini gerginliğe bırakacaktır⁸⁰.

Hem mülakatı yapan kişinin hem de mülakata alınan kişinin, görüşme başlamadan önce kendilerini stres altında hissetmeleri normaldir. Ancak; eğer yararlı bir görüş alış-verişi sağlanmak isteniyorsa, bu stresin kontrol edilmesi ve mülakat üzerindeki etkisinin en aza indirilmesi gerekir. Bu stresli ortamı yönetici; iletişim becerilerini kullanarak rahatlatabilecektir. Gerek sözlü iletişimde seçilen sözcükler gerekse beden dilinin dikkatli kullanımı, bu konuda yöneticiye yardımcı olacak becerilerdir⁸¹.

Mülakatın ilk birkaç dakikası çok önemlidir. Kullanılan kelimeler, mülakata çağrılan kişi ile işbirliğinin mümkün olup olmayacağı hususunda, kalıcı bir etki yaratabilir. Örneğin; yönetici, mülakata aldığı kişiye istemeyerek, mülakat için harcanan zamanla ilgili yanlış ifadeler kullanabilir. “Sizi işinizden alıkoyduğum için özür dilerim; ancak, bu mülakatı yapmak zorundayız” gibi bir cümle, bunun kast edilmediği defalarca söylene de geri alınamaz.

⁸⁰ Doğan CANMAN, a.g.e., s.53

⁸¹ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.93

Mülakata alınan kişiye nezaket ve kibarlığın sadece dilde kaldığını hissettirerek başlamak, işleri daha da kötüye götürebilir. Çok sık olarak, mülakatın ilk dakikaları, kişinin ailesinin sağlığı ile ilgili sorularla harcanır ve kişinin verdiği cevaplar bile dinlenmeden şu cümleyle devam eder; “Pekala otur bakalım, performansınla ilgili olarak görüşmemiz gerekiyor”. Bu gibi cümleler görüşmeyi olumsuz olarak etkiler⁸².

Mülakatın giriş bölümü niteliğini taşıyan ilk aşamadan sonra; astın konuşmasını teşvik etmek, kendi değerlendirmelerini iletmesini istemek gerekir. Çünkü; değerlendirilen kişinin görüşleri, yöneticinin, astının hakkında fazla bilgi edinmesine ve kişinin yönlendirilmesinde daha etkili olmasına yardım edecektir⁸³. Bu şekilde; konuşmanın, büyük kısmının mülakata alınan kimseye verilmesi sağlanır. Personelin, konuşmanın zevkli olduğunu hissetmesi sağlandığında, iyi ve verimli bir mülakat yönetimi için önemli bir adım atılmış olur⁸⁴. Ast, eğer kendini değerlendirme konusunda, önceden hazırlık yapmasına karşın konuşmada hala güçlük çekiyorsa, yönetici soru sorma becerilerini kullanarak, astı daha fazla konuşmaya ve görüşlerini bildirmeye teşvik ederek, iki yönlü iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Değerlendirme mülakatlarında yöneticilerin, spesifik olmaları; yorumlarını somut olaylara, sonuçlara ve yapılan işlere dayandırmaları, aynı anda çok fazla ayrıntı ile ilgilenmemeleri gerekir. Önceden hazırlanan performans planını izleyen yöneticinin, gelecek dönemi kapsayan yeni planda, kendine yarayacak verileri daha ayrıntılı olarak incelemesi ve astı ile ilgilenmemesi; yöneticinin aşırı mükemmellik arayışında olduğunu gösterecek, iş görenin de mülakattan rahatsızlık duyması ile sonuçlanacaktır⁸⁵.

⁸² Doğan CANMAN, a.g.e., s. 51

⁸³ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.93

⁸⁴ Doğan CANMAN, a.g.e., s.54

⁸⁵ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.94

Yönetici görüşme sırasında, tenkitçi olmaktan çok sorun çözücü olarak davranmalıdır. Eğer bir eleştiri yapılacaksa, bu eleştiri kişiden ziyade iş üzerinde yoğunlaşmalıdır. Örneğin; kişiye, “az satıyorsun” demek yerine, “satışlar düşüyor” demek, daha doğru olacaktır⁸⁶.

Yöneticinin yargıç rolü çoğunlukla astı savunmaya yönelttiği için; astın kişiliği konusunda değerlendirmeler yapmak yerine, performans planı ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını yargılamadan, objektif olarak görüşme yapmaya çalışılmalıdır⁸⁷.

Performans değerlendirme sonrası yapılacak görüşmede; yöneticinin yapması gerekenlerin başında, iyi bir dinleyici olmak gelir. Ast, bazı görüşler belirttiğinde; onu sessizce dinlemek, susmak, doğru olacaktır. Görüşme sırasında astın sözü kesilmemeli, hemen görüşüne itiraz edilmemelidir. Asta, “satışı nasıl arttırırsın” demek yerine “satışları arttırmak için ne düşünüyorsun” demek daha yararlı olacaktır. Görüşme sırasında, cesaretlendirici terminoloji kullanılmalı; “devam ediniz”, “dinliyorum” gibi ilavelerle ast, cesaretlendirilmelidir.

Ayrıca yönetici; “Bana.....dan bahseder misiniz?”, “Bana bunuaçıklar mısınız?” gibi açık sorularla, personeli konuşmaya yönlendirmelidir. Gerektiğinde; seçili sorularla iş görenin görüşleri alınmalı, işini yaparken sevmediği yönlerin olup olmadığı sorulmalı, başarısızlık veya başarı nedenleri araştırılmalıdır.

Görüşmede; çok genel konular görüşme dışı tutulmalı, zorunluluk yoksa orada olmayanlar hakkında konuşulmamalı, başka iş görenlerin olumsuz yönleri veya istenmeyen davranışları konuşma dışı tutulmalıdır.

Görüşme, iş göreni yargılayıcı konuşma biçiminden uzak olmalıdır. İşgörende şüphe yaratan, onu genel düşünceye iten veya serbest davranışa yol açan; “senin yerinde ben olsam”, “bana müsaade edersen” gibi cümleler kullanılmamalıdır.

⁸⁶ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s.230

⁸⁷ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.94

Değerlendirme mülakatlarında her astun objektif yaklaşımli olmasını beklemek, doğru olmayacaktır. Bazı astlar, aşırı ölçüde müdafaa davranışı ile görüşmeye gelirler ve sözleri ile, hareketleri ile kendilerini haklı çıkarmak isterler. Savunma davranışı, günlük yaşantımızda önemli yer tutar. Özellikle savunma mekanizması güçlü olan iş görenlerin, yetersiz bir performans göstermesi halinde, başkasında kusur araması mümkündür. Bazı hallerde, iş görenin kendisini savunmak için göstereceği bu tür davranışı normal karşılamak gerekir. Bu davranışı kırmak veya yok etmek için uğraşmamak gerekir.

Yönetici savunma yönü güçlü olan iş görene, karşıt saldırıya geçmemeli, konuşma sırasında kişiyi savunmaya itici tutum ve saldırılardan kaçınmalıdır⁸⁸.

Bazen organizasyonel sınırlamalar nedeniyle asta, performansı kötü olmasa da olumsuz görüş bildirmek zorunda kalınabilir (kadro yetersizliği nedeni ile astın terfi edememesi gibi). Bu durumda; asta verilen mesajın olumsuzluğu, performans değerlendirme sistemine atfetme eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda, yine yöneticinin iletişim becerilerinin gelişmişliği, sorunların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır⁸⁹.

Mülakat görüşmesi sonunda taraflar; gelecek döneme ait astın kendini geliştirebilmesini, motive olmasını, organizasyon hedefleri ile bütünleşerek verimli ve etkin çalışabilmesini sağlayacak şekilde, ileriki döneme ait performansı planlar⁹⁰.

Değerleme Mülakatının Başarısı İçin Gerekli Şartlar

Performans yönetimi sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan değerlemelerin, personele en uygun biçimde aktarılması gerekir. Performans yönetimi sisteminin en önemli safhalarından biri olan değerlendirme mülakatında, göz

⁸⁸ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s.13

⁸⁹ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.13

⁹⁰ Cavide UYARGİL, a.g.e., s.95

önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır. Bu hususları şöyle özetleyebiliriz⁹¹;

I. Değerlendirmesini yapacağınız elemana, 1-2 gün öncesinden yapacağınız değerlendirme mülakatı hakkında bilgi verin. Bu safhada elemanı; gündeme getirmek istediği konuları hazırlaması için teşvik edin. Hatta bazı zamanlarda, yazılı olarak hazırladığınız performans değerlemesini adı geçen elemana vererek hazırlanmasını sağlayın.

II. Önemli gördüğünüz konuları atlamamak için o konularda önceden not tutun ve bu notları görüşmenin bir ajandası olarak kullanın. Elemanın kendisini niçin bu şekilde değerlendirdiğini sorması olanağına karşı, makul cevaplarınızı önceden hazırlayın. Elemanın soru sormasını teşvik edin.

III. Bahsi geçen elemanın, spesifik olarak gelişmesine yardımcı olacak hareketleri önlemek için, önceden hazırlıklı olun. En önemlisi; spesifik performans probleminin olduğu yerde olmayan meseleyi, hedef yapın.

IV. Mülakata başlarken arkadaşça, yardımcı olacak ve kararlı bir tonla başlayın. Şunu unutmayın ki; gerek siz gerekse eleman mülakattan dolayı stres altında olabilirsiniz, o yüzden havayı yumuşatıcı görünüm sergileyin.

V. Çalışan herkesi aynı esaslar içerisinde değerlendirin. Gelişme ve ilerleme sağlayacak şekilde tüm konulara değinin.

VI. Görüşmenin tamamıyla, bir fikir alış-verişi olduğunu unutmayın. Elemandan, şartların ve kendi gelişmesinin ne şekilde sağlanabileceğine dair size yardımcı olacak bilgiler vermesini isteyin, büyük bir olasılıkla gelişme ve iyileşme için, ondanda sizin düşündüğünüz şekilde cevaplar alacaksınız.

VII. Sizin değerlendirmeniz ile kişinin kendi değerlendirmesi arasında, farklılık bulunup bulunmadığını gözlemleyin. Farklılık bulunuyorsa, bu farklılığın nelerden kaynaklandığını tartışın, konuyu geçiştirmeyin. Bu yaklaşım; farklılığı

⁹¹ Halide Sebahat ABUKAY, İşletmelerde Performans Değerlendirmesi ve Sonuçların Nihai Yorumlanmasına İlişkin Bir Uygulama Örneği, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Y.L.T.), 1993, s.37-38

getiren sebeplerin varlığını gösterdiği gibi bu sebeplerin anlaşılmasına fırsat verecektir.

VIII. Bu görüşmede elemanın kuvvetli yönleri kadar zayıf yönlerini de gündeme getirin. Bu konuların tartışılması sırasında, konuya nasıl yaklaştığınızı, elemanın doğru algılayıp algılamadığını kontrol edin.

IX. Zaman zaman bu görüşmelerde, hislerle hareket edildiğini gösteren emareler ortaya çıkacaktır. Kişilerin hassas olduğu konulara eğilin. Değerlendirme mülakatı sırasında, kişilerin hissi yapılarını da göz önünde bulundurun. Bu gibi hissi davranışların halledilmesinin güç olduğu durumlarda, personel yöneticilerinden yardım talep edin.

X. Değerlemesini yaptığınız kişinin, tüm değerlendirme içerisinde ele alınan konuları, tam olarak anlayıp anlamadığından emin olun, yanlış bir anlama olduğunda bunu anında çözme şansına sahip olacaksınız.

Değerlendirme mülakatlarının, gerektiği biçimde yürütülmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi, yöneticinin sorumluluğunda olan bir konudur. Bu nedenle, aşağıda performans değerlendirme mülakatları öncesinde, mülakatlar süresince ve sonrasında uygulanması gereken yönetsel faaliyetler gösterilmiştir. Bunlar süreç için oldukça önemli konular olup, yöneticilerin ciddi bir biçimde dikkate alıp uygulamaları gereken hususlardır⁹²;

Mülakat Öncesinde ;

- Astlarla performanslarına ilişkin sürekli iletişim kurun,
- Performans değerlendirme konusunda eğitim programlarına katılın,
- Astlarınızın performansından önce kendi performansınızı değerlendirin,
- Astlarınızı değerlendirme mülakatları için hazırlıklı olmaya teşvik edin,

⁹² W.F. CASCIO, a.g.e., s.101

Mülakat Sırasında ;

- Mülakat için uygun atmosferi ve astın katılımını sağlayın,
- Astın kişilik özelliklerini ve davranışlarını değil, performansını değerlendirin,
- Spesifik olun,
- İyi bir dinleyici olun,
- Astın gelecekteki gelişimi için karşılıklı olarak kabul edebileceğiniz hedefler belirleyin,

Mülakat Sonrası ;

- Astlarınızla performansına ilişkin iletişiminizi sürdürün,
- Hedeflere yönelik gelişimleri periyodik olarak izleyin ve değerlendirin,
- Organizasyonel hedefler ile ödüller arasında ilişki kurun.

Yukarıda ki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, mülakatın etkinliğinde en önemli rolü yönetici üstlenmiş olup, onun sorumluluğunda gerçekleştirilecek bir dizi faaliyet, sürecin başarısını belirlemektedir. Bu nedenle; Performans Yönetimi Sisteminde, yöneticilerin iletişim becerileri ve mülakat konusunda iyi eğitilmiş olmaları gerekmektedir.

3. BÖLÜM

3. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE YÖNETİM SÜRECİ VE PERFORMANS DEĞERLEME

3.1. T.S.K.'DE YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİM SÜRECİ

Yönetim, tespit edilen hedefleri elde etmek için teşkilat elamanlarının kaynak ve faaliyetlerinin; planlanması, teşkilatlandırılması, yönetilmesi, koordine ve kontrol edilmesi sürecidir⁹³.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde yönetim süreci kısaca; komutanlar ile karargah subaylarının hareket, tatbikat, lojistik veya idari işlemlerini nasıl yaptıklarıdır. Yönetim süreci içerisinde komutanlar ve karargah subayları çoğu kez aşağıda belirtilen beş görevi yerine getirirler: Bunlara yönetimin fonksiyonları da denilmektedir.

Planlama; Teşkilatın amaçlarının gerçekleştirilmesinde izlenecek hareket tarzlarının önceden belirlenmesi, yapacağımız işlerin nasıl yapılacağına önceden kararlaştırılmasıdır. Komutan planlama yoluyla, ne gibi işlerin, kim tarafından, ne maksatla, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını önceden kararlaştırmak suretiyle, bütün işlerle sürekli olarak uğraşmak zorunluluğundan kurtulur ve diğer görevlerini yapmaya zaman ve fırsat bulur.

Teşkilatlandırma; Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen grubun, birim ve bireyleri arasındaki ilişkileri ihtiva eder. Gerçekleştirilmesi zorunlu olan başlıca fonksiyonların; ast elemanlarca yapılmasını sağlamaya yönelik olarak, dikine ve yatay bölünmeye teşkilatlanma denir. Teşkilatlanmada, hangi fonksiyonların hangi bölümlerde gerçekleştirileceğini bilmek, emirlerin verilmesi, dağıtım ve etkili koordinasyonunun yapılabilmesi için gereklidir.

⁹³ Personel Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı, Personel Yönetim Ders Kitabı, Konya: Per. O.ve Eğt. Mrk. K.lığı Yay. 1999, s.2

Yöneltme; Ortak amacı gerçekleştirmek için planlanmış ve teşkilatlanmış hareketi başlatan, yönetim faaliyetidir. Her hangi bir yönetim kararının anlamlı olabilmesi için, bu kararın uygulamaya dönüştürülmesidir. Komutan bunu yöneltme ile başarır. Yönetimin; planlama, teşkilatlandırma ve kontrol fonksiyonları arasında, birleştirici ve hareket ettirici bağı yöneltme fonksiyonu, diğer bir ifade ile emirler verilmesi, astlara yol gösterilmesi ve nezaret edilmesidir. Yöneltmek, emir vermede kullanılan işlem ve yöntemler ile işlerin, önceden planlandığı şekilde yürütülmesini sağlamak demektir.

Koordinasyon; Görevin yerine getirilmesi için bütün yönetim faaliyetlerinin düzenli bir biçimde bütünleştirilmesidir.

Kontrol; Plan, emir, direktif ve hareket tarzlarının uygunluğunu sağlamak ve görevin programlandığı gibi yerine getirilmesi için, gerektiğinde düzeltici işlemleri başlatma sürecidir.

3.2. KARA KUVVETLERİ YÖNETİM SİSTEMİ VE ALT SİSTEMLERİ

Yönetim sistemi, her düzeydeki komutan ve karargah personeli ile doktrin, yöntem, teşkilat, muharebe vasıtaları ve kolaylık tesisleriyle oluşturulan sistemdir. Kara Kuvvetleri yönetim sisteminde; planlama, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarının yürütülebilmesi için uzmanlaşma gerektiğinde, aşağıdaki alt sistemler kurulmuştur⁹⁴.

3.2.1. Mali Yönetim Sistemi

Mali yöntem sistemi; Kara Kuvvetlerinin etkinlik, caydırıcılık ve muharebe gücünün devamlılığını sağlamak amacıyla, kıt ve sınırlı kaynakların gerçek ihtiyaçlara zamanında tahsisi, ekonomik şekilde kullanılmasının temini için planlama, programlama, bütçeleme ve uygulama aşamalarında, K.K.K. prensiplerini belirleyen bir sistemdir.

⁹⁴ Per. O.ve Eğt. Mrk. K.lığı, a.g.e. s.3

3.2.2. Maddi İhtiyaçlar Yönetim Sistemi

K.K.K.'nın bütün maddi ihtiyaçlarını dengeli, uygun ve ekonomik biçimde karşılamak, tedarik edilenleri dağıtmak ve bu faaliyetleri idame ettirecek esasları ortaya koymak amacını güder.

3.2.3. Personel Yönetim Sistemi

K.K.K.'nın üstlendiği görevleri yerine getiren personelin (insan kaynağının) bağlı olduğu, temel politika, kural, koşul, teknik ve uygulamaların bütünüdür.

3.2.4. Harbe Hazırlık Yönetim Sistemi

K.K.K. birliklerinin; savaş görevlerini her an yapabilecek şekilde hazır bulundurulmalarını sağlamak maksadıyla, mevcut durumlarını tespit ve değerlendirilmesini, tahsis edilen kaynakların akılcı bir şekilde kullanılmasını ve öngörülen standartlara ulaşmasını temin eden bir sistemdir.

Harbe hazırlık yönetim sistemi; bölük seviyesine kadar, personelle ilgili bütün sorunların ve ihtiyaçların ortaya konulmasını temin edecek, personel politikalarının yönlendirilmesinde rol oynar. Harbe hazırlık yönetim sistemi içerisinde, temin edilen personel bilgileri personel yönetim sistemine aktararak, personel temini, yetiştirilmesi, ataması, dağıtımı, personel seferberliği, moral ve disiplinin muhafazasında/geliştirilmesinde planlayıcılara ve komutanlara ışık tutar, yön gösterir.

3.2.5. Komuta Kontrol, Muharebe ve İstihbarat Yönetim Sistemi

Komuta kontrol; bir hedefi ele geçirmek için birliklerin faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve kontrol süreci olup, bu sürecin başarılı olmasını sağlayacak fiziki vasıtaları kapsar. Bu fiziki vasıtalar arasında karargahlar, muharebe sistemleri, bilgi toplama sistemleri sayılabilir. Karargah, komutana zamanında ve doğru bilgi sağlar, durum muharebeleri ve değerlendirmeleri yapar, uygulanabilir hareket tarzlarını teklif eder, komutanın kararlarını plan, emir ve talimatlar haline getirir ve bu plan, emir ve talimatları yayımlayarak icrasına nezaret eder. Karargahın komuta yetkisi yoktur.

3.2.6. Sağlık Hizmetleri Yönetim Sistemi

Barışta; K.K.K. personelinin beden ve ruh sağlığını en yüksek seviyede bulundurarak, sürekli ve etkili bir hizmeti vermek, seferde ise; yukarıdaki hususlara ilave olarak yeterli, devamlı ve elastiki sıhhi tahliye ve tedavi hizmetleri sağlayarak K.K.K.'inin muharebe gücünü muhafaza etmektir.

3.2.7. Tesis ve Taşınmaz Mal Yönetim Sistemi

K.K.K.'nın arazi, bina, yol, su ve elektrik gibi ihtiyaçlarının belirlenmesi, bir program dahilinde yeni tesislerin inşası, kiralanması veya satın alınması, mevcut tesislerin faal bulundurulması ve gerekenlerin hizmetten çıkarılması faaliyetlerini yürüten sistemdir.

3.3. KARA KUVVETLERİ PERSONEL YÖNETİM SİSTEMİ VE ALT SİSTEMLERİ

Yukarıda personel yönetimi sistemini, K.K.K.'nın üstlendiği görevleri yerine getiren personelin (insan kaynağının) bağlı olduğu temel politika, kural, koşul, teknik ve uygulamaların bütünüdür diye tanımlamıştık. Personel yönetim sisteminin amacı; uygun yer ve zamanda, istenilen sayıda, yetenekli, yönlendirilmiş ve eğitilmiş insanı, barış ve sefer görevlerini en üst düzeyde yapacak şekilde sağlamak ve bu suretle, oluşturulan askeri gücün mümkün olan en yeterli şekilde idamesini gerçekleştirmektir.

K.K.K. personel yönetim sisteminin hedeflerini şöyle sıralayabiliriz ⁹⁵;

- Personel sistemini; ilgili bilim dallarının kurum, kavram ve bulgularından yararlanarak geliştirmek, azami bilgisayar desteği sağlamak ve modern bir sistem olarak dinamik bir yapı içinde muhafaza etmek,
- Sosyo-ekonomik, teknolojik ve yeni ihtiyaçları karşılayacak değişiklikleri; modern işletme ve personel yönetimi ilkelerini tespit etmek ve uygulamak,
- Kuvvet yapısının gerektirdiği nitelik ve nicelikteki personelin; temin, yetiştirme ve istihdamını sağlayacak, personel yetiştirme planlarını ve sistemini geliştirmek,
- Personel faaliyetlerini, günün ve geleceğin gerektirdiği standartlara kavuşturmak,
- Planlanan faaliyetlerin uygulanabilirliğini temin maksadıyla, gerekli yasal düzenlemeler için esaslar vermektir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda personel yönetim sistemi genel olarak dokuz alt sistemden oluşur.

3.3.1. Personel Temin ve Yetiştirme Sistemi

Silahlı Kuvvetler kadrolarında istihdam edilecek çeşitli statülerdeki personelin, kadro görev yerlerinin gerektirdiği özelliklere göre seçilerek, Silahlı Kuvvetler bünyesine alınması, yetiştirilmesi ve istihdam edilmesi personel temin ve yetiştirme sistemini oluşturur.

K.K.K. kendisine verilmiş olan görevlerini ifa edebilmesi için; Genelkurmay Başkanlığı'nca tanınan insan gücü tavanına uyararak, yeterli nitelik ve nicelikteki personeli, en ekonomik ve müessir tarzda temin ve yetiştirmek amacıyla, altışar yıllık "Personel Temin ve Yetiştirme" planlarını yaparak uygulamaktadır. Personel temin ve yetiştirilmesinde esas, teşkilat ve kadrolardır. Ancak; K.K.K.'nın teşkilat ve kadrolarında yapılması planlanmış değişikliklere göre önceden, personel temin ve yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alınır.

⁹⁵ Per.O. ve Eğt.Mrk.K.lığı, a.g.e. s.6

3.3.2. Personel Sınıflandırma Sistemi

K.K.K. personelini, sahip olduğu niteliklerden en üst seviyede istifade edilebilecek görev alanlarına yöneltmek ve bu suretle, muharebede başarıya ulaşmak amacını güden bir sistemdir.

3.3.3. Personel Atama, Yer Değiştirme ve Dağıtım Sistemi

K.K.K. personelinin en fazla verimli olabileceği kadro görevlerinde istihdam edilmesini ve hizmetlerin en az personel ile etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak prensip ve uygulamalarını kapsar.

3.3.4. Performans Değerleme (Sicil) ve Terfi Sistemi

Performans değerlemesi, terfi ve herhangi bir göreve atama için en uygun nitelikteki personelin tespitini ve daha yüksek sorumluluk taşıyan görevlere getirilmesini sağlar. Aynı zamanda, görevde kalması gereken personel ile Silahlı Kuvvetlerden ayrılması gereken personeli belirler.

Terfi sistemi ise; hizmetin gerektirdiği hiyerarşik yapıyı oluşturmak ve personeli motive etmek fonksiyonlarına sahiptir.

3.3.5. T.S.K. Ayırma ve Ayrılma Sistemi

T.S.K.'inde görevli subay, astsubay, uzman jandarma çavuş, uzman erbaş ve memurların ayırma ve ayrılma işlemleri ile yedek subay, erbaş ve erlerin ayrılma işlemleri, özel kanunlarla ve 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanununda belirtilen hükümler dahilinde yapılır.

Ayrılma Sistemi; personelin kendi isteği üzerine Silahlı Kuvvetlerden ilişiğinin kesilmesi işlemidir. İstekle emeklilik ve istifa suretiyle ayrılanları kapsar.

Ayrılma Sistemi; T.S.K.'inin temelini teşkil eden disiplini idame ettirmek, bilgili yetenekli personelin istihdamını sağlamak ve T.S.K.'inde gereksiz kadro ihtiyacı fazlasını önlemek amacıyla, bir kısım personelin resen ayırma işlemine tabi tutulmasıdır.

3.3.6. Disiplin Moral ve Kaza Önleme Sistemi

Askeri anlamda moral; fertlerin askeri hayata ve bununla ilgili her şeye karşı tutumu olmakla beraber, bir şahsın kendi görevini yapması ve bir ekibin mensubu olarak, o ekibin gayelerini gerçekleştirmek üzere gösterdiği arzuyu belirten, zihni durumudur.

Personel moral sistemi; morali güçlendirecek, geliştirecek usullerin tayin ve tespiti, ihtiyaçların belirlenmesi, uygulamaların kontrol ve koordinasyonunu kapsar.

Disiplin; kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak itaat, astın ve üstün hukukuna riayet demektir. Personel disiplin sisteminden maksat, T.S.K.inin disiplin politikasının uygulanmasına ilişkin temel esasları açıklamaktır.

Emniyet ve kaza önleme sistemi; emniyet ve kaza önleme faaliyetlerini planlı/programlı olarak yürütme sistemidir. Emniyet ve kaza önleme sisteminden amaç; K.K.K.'lığında görevli komutanlar ile emniyetten sorumlu personel tarafından, uygulanacak prensipleri belirlemek, olabilecek kazalara karşı gereken tedbirleri açıklamak, kaza oranını en az düzeye indirmek ve K.K.K.'lığına ait kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak muharebe gücünü korumaktır.

3.3.7. Aylık ve Ödenekler Sistemi

Aylık ve ödenekler sisteminde, askeri personele mevcut hiyerarşi içerisinde, hizmet nitelikleri de göz önüne alınarak, dengeli ve tatmin edici maddi imkanların sağlanması ve bu suretle personelin geleceğinden emin olarak görevinde daha verimli olması amaçlanmaktadır.

3.3.8. Personel Seferberlik Sistemi

Bu sistem; K.K.K. karargah, birlik ve kurumlarının tamamının veya bir kısmının, barış personel mevcutlarını, gerektiğinde seferi (% 100) kadro seviyesine çıkartmak, ihtiyaç duyulan ilave birlikleri kurmak ve mevcutları idame etmek üzere, yedek personel kaynağının kullanılmasına ilişkin esasları ve bu maksatla kurulmuş teşkilatı kapsar.

3.3.9. Kışla ve Garnizon Hizmetleri Sistemi

Garnizon ve kışla komutanlarının, İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliklerdeki esaslara göre tespiti, garnizonda veya kışlada konuşlanmış karargah, birlik ve kurumlar ile geçici olarak bu yerlerde bulunan personelin, tabi olacakları esaslar ve müşterek hizmetlerle ilgili sorumlulukları kapsayan bir sistemdir.

3.4. KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI'NDA PERFORMANS DEĞERLEMESİ (SİCİL VERME)

Subay ve astsubayların rütbe terfi, rütbe kıdemliliği, kademe ilerlemesi, işlerine esas olmak üzere sicil belgesi düzenlenmektedir. Sicil belgelerinin şekli, muhtevası, düzenlenmesine ait esasları ve sicil üstlerinin kimler olduğu subay ve astsubay sicil yönetmeliklerinde belirtilmiştir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bazı kavramların anlamları aşağıda belirtilmiştir⁹⁶.

Rütbe : Subayların ilk subaylığa, astsubayların ilk astsubaylığa başlamada ve bekleme süreleri sonunda, kanun gereğince kazandıkları ünvanıdır.

926 Sayılı T.S.K. Personel kanununun 29 ve 30'ncü maddeleri, subayların rütbelerini ve bu rütbelerde barış zamanına ait normal bekleme sürelerini, 110ncü maddesi, astsubaylıktan subay olanların rütbelerini ve bekleme sürelerini, 77 ve 78nci maddeleri, astsubayların rütbelerini ve normal bekleme sürelerini düzenlemektedir.

Subayların rütbeleri ve barış zamanı normal bekleme süreleri;

Asteğmen 11 ay, Teğmen 3 yıl, Üsteğmen 6 yıl, Yüzbaşı 6 yıl, Binbaşı 5 yıl, Yarıbay 3 yıl, Albay 5 yıl, Tuğgeneral-Tuğamiral 4 yıl, Tümgeneral-Tümamiral 4 yıl, Korgeneral-Koramiral 4 yıl , Orgeneral-Oramiral 4 yıl, Mareşal ve Büyük Amiral; savaşta olağanüstü yararlılıkları görülen, hayattaki veya ölmüş Orgeneral veya Oramirale kanunla verilir.

⁹⁶ T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliği, Ankara: Genel Kurmay Basımevi, 1998, s.1-2

Astsubayların rütbeleri ve barış zamanı normal bekleme süreleri;

Astsubay Çavuş 3 yıl, Astsubay Kıdemli Çavuş 3 yıl, Astsubay Üstçavuş 3 yıl, Astsubay Kıdemli Üstçavuş 3 yıl, Astsubay Başçavuş 6 yıl, Astsubay Kıdemli Başçavuş 6 yıldır.

Astsubaylıktan subay olanların rütbeleri :

Emsalleri arasında temayüz ederek yapılan sınavları başaran ve Subay Temel Kursunu başarı ile bitiren astsubaylardan subay nasıp edilenlerin rütbeleri, bekleme süreleri ve yaş hadleri aşağıda gösterilmiştir. Fakülte ve yüksekokul bitirenler, aşağıda belirtilen rütbe kısıtlamasına tabi değildirler, bu gibi personel, subayların rütbe ve barış zamanı normal bekleme sürelerine tabidirler

Rütbeler, normal bekleme süresi, yaş haddi;

Teğmen 3 Yıl 41, Üsteğmen 6 Yıl 46, Yüzbaşı 6 Yıl 55

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

Rütbe Terfii : Subayların ve astsubayların kanunda yazılı şekil ve şartlara uyarak bir üst rütbeye yükseltilmeleridir.

Kıdem : Belli bir rütbeye nasıp tarihinden itibaren o rütbede hizmet süreleri veya aynı nasıplılar arasında yeterli derecede bekleyecekleri süredir.

Normal Bekleme Süresi : Subayların ve astsubayların rütbe terfilerine hak kazanabilmesi için her rütbede bekleyecekleri süredir.

En Az Bekleme Süresi : Subayların ve astsubayların normal bekleme süresinden noksan bekleyebilecekleri en az süredir.

En Çok Bekleme Süresi : Subayların ve astsubayların buldukları rütbede en çok kalabilecekleri süredir.

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

Kademe Bekleme Süresi : Subayların ve astsubayların kademe ilerlemesi için her kademede bekleyebilecekleri en az terfi yılıdır.

Rütbe Kıdemliliği : Nasıplarından itibaren 3 yılını tamamlayan ve gösterge tablosunun bir üst derecesine yükselmek için liyakatları sicille saptanarak üst makamlarca onanan; üsteğmenlerin, kıdemli üsteğmenliğe yüzbaşılardan, kıdemli yüzbaşılığa, binbaşılardan kıdemli binbaşılığa, albayların kıdemli albaylığa, başçavuşların kademeli başçavuşluğa, kıdemli başçavuşların kademeli kıdemli başçavuşluğa, kademeli kıdemli başçavuşların, ikinci kıdemli başçavuşluğa yükselmeleridir.

Sicil alma eğilimi : Sicil alan personelin mevcut sicil notlarının ortalamasıdır. Sicil alma eğiliminin belirlenmesinde askeri 5 yıllık sicil notu şartı aranır. Yüzbaşı–albaylar için sicil notları dikkate alınır.

Nitelik : Performans değerlemede yer alan niteliklerin her birisinin ölçülmesine imkan veren davranış biçimleridir.

Kıstas (Alt Nitelik) : Sicil belgelerinde yer alan niteliklerin her birisinin ölçülmesine imkan veren davranış biçimleridir.

Sicil Notu : Sicil belgelerine sicil üstlerince yapılan işlemlerin, Sicil Yönetmeliğinde belirlenecek esaslar dahilinde, nota tahvil edilmesi sonucu bulunan notların ortalamasıdır.

Sicil Notu Ortalaması : Teğmenler için teğmenlikte, üsteğmenler için teğmenlik ve üsteğmenlikte, yüzbaşılardan-albaylar için üsteğmenliğe nasıptan itibaren alınan muteber sicil notlarının ortalamasıdır.

Değerlendirme Notu : Yüksek Askeri Şura üyelerinin verdikleri notların ortalamasıdır.

Yeterlilik Notu : General-amiral rütbelerinde; bulunulan rütbedeki sicil notu ortalaması ile değerlendirme notunun toplamıdır. Albay rütbelerinde; sicil notu ortalaması ile değerlendirme notunun toplamıdır.

Kadro : Barışta, Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin; hizmetlerini etkin bir şekilde yürütebilmesi için ihtiyaç duyulan, rütbe, sınıf ve varsa branşına göre tespit edilen miktarlarıdır.

Sicil Tam Notu : Sicil belgelerinde yazılı nitelikler için, bu yönetmelikte gösterilen en yüksek notların toplamıdır.

Sicil Süresi : Normal olarak bir terfi yılıdır.

Sicil Üstü : Amiri olduğu personelin, sicil süresi sonunda performansını ve diğer niteliklerini değerlendirme yetkisine sahip olan kişi.

3.4.1. Performans Değerleyicinin (Sicil Üstlerinin) Sorumluluğu⁹⁷

Sicil üstleri, emri altındakiler hakkında sicil düzenlerken; üstlük ve komutanlığın en önemli olan özel yetkilerden birini kullanırlar. Sicil üstleri bu görevin önemini göz önünde tutarak emri altındakiler hakkında sicil düzenlerken, sicil belgelerindeki nitelikleri; tam bir tarafsızlık, adalet ve vicdani kanaatle değerlendirmelidirler. Aksi halde, ehliyetli olmayanların, layık olmadıkları rütbe ve makamlara yükselmelerine, dolayısıyla T.S.K.'inin yetenekten yoksun kişilerin elinde görevini yapamaz duruma düşmesine neden olurlar.

Sicil üstleri, hakkında sicil düzenleyecekleri subayları ve astsubayları iyi tanımak zorundadırlar. Bu nedenle sicil üstleri; haklarında sicil düzenleneceklerin, günlük eğitim ve çalışmalarını, tavır ve hareketlerini, disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı öteki hususları aralıksız izleyerek; yapacakları haberli ve habersiz denetlemelerle, özel yazılı veya sözlü sınavlarla, verecekleri özel görevler için çeşitli tatbikat ve manevralardaki tutum ve durumu ile bahsi geçen personelin yeterlilik ve yetenekleri hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışırlar. Maiyetini çok kısa zamanda gerçek durumu ile tanıyabilme ve onun yeteneklerini ölçebilme imkanına sahip olan komutan veya amirin, iyi bir lider olduğu şüphe götürmez bir gerçektir.

⁹⁷ T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, a.g.e., s.3

Sicil üstleri, düzenledikleri sicillerdeki isabet derecelerine göre kendileri hakkında da hüküm verileceğini gözden uzak tutmamalıdır. Sicillerde görülen eksiklikler veya Sb./Astsb. Sicil Yönetmeliğine uygun düzenlenmemiş siciller, bir üst sicil üstleri tarafından gerektiğinde geri çevrilmeyerek (imza, işaret ve kanaat hariç) düzeltilir ve ilgili sicil üstüne bilgi verilir.

3.4.2. Performans Değerleyiciler (Sicil Üstleri)

Subayların birinci sicil üstleri; sicil yazmaya yetkili, kuruluş bağlantısına göre sicili dolduracak subayın amiri olup bunlar aşağıda gösterilmiştir.

K.K.K.nde; kıtalardan en az bölük (batarya) komutanı ve eşiti birlik komutanı, karargah ve kurumlarda, en az kısım amiri ve eşiti ile daha üst görev yerlerinde bulunan komutan veya amirlerdir.

Yukarıda açıklanan birinci sicil üstlerinin en az üsteğmen rütbesinde olması şarttır. Bu görevlere atanmadan, vekalet eden teğmenler sicil dolduracak üste, emrindeki subaylar için her hangi bir formata bağlı kalmadan sicil belgesinde yer alan niteliklerle ilgili varsa kanaatlerini yazılı olarak bildirirler.

Milli Savunma Bakanı, bakanlık teşkilatındaki subayların kuruluş bağlantısına gelen sicil üstüdür. Jandarma Genel Komutanının sicil üstü Genel Kurmay Başkanıdır. Jandarma Genel Komutanının 1nci ve 2nci sicil üstü bulunduğu subayların en son sicil üstü Genel Kurmay Başkanıdır. Sivil kişiler subayların sicil üstü olamazlar.

Astsubayların sicil yazmaya yetkili birinci sicil üstleri, kuruluş bağlantısına göre sicil doldurulacak astsubayın amiri olup bunlar aşağıda gösterilmiştir.

K.K.K.nde; Kıtalarda en az müstakil takım komutanı, müstakil bölükler takım komutanı, bölüğün (bataryanın) bulunduğu garnizondan başka bir garnizona görev alan takım komutanı, bölük (batarya) komutanı, eşiti birlik ve daha üst görev yerlerinde bulunan komutan veya amirlerdir. Karargah ve kurumlarda ise, bunların eşiti görev yerlerinde bulunan komutan veya amirlerdir.

Yukarıda açıklanan birinci sicil üstlerinin en az teğmen rütbesinde bulunması şarttır. Ancak; komutan, müdür, amir, atölye şefi ve benzeri kadro yerlerine asaleten atanan başçavuş ve daha üst rütbelerdeki astsubaylar (2803 sayılı yasaya uygun olarak atandırılan J.Astsb.ları dahil) emirlerinde çalışan astsubaylara birinci sicil üstü olarak sicil verirler. Ayrıca , amir konumundaki asteğmenler ile en az üstçavuş rütbesindeki astsubaylar; sicil belgesi düzenleyememekle birlikte, duruma göre birlikte 3 aylık çalışma süresini tamamlamışlarsa maiyetlerinde çalışan personele ilişkin, sicil belgesinde yer alan niteliklerle ilgili varsa kanaatlerini, her hangi bir formata bağlı kalmadan yazılı olarak 1nci sicil üstüne bildirirler. Sıralı sicil verme sisteminde birden fazla başçavuş ve daha üst rütbede astsubayın istihdam edilmesi halinde ilk amir durumundaki başçavuş ve kıdemli başçavuşlar da mahiyetlerindeki astsubaylar hakkında aynı esaslar dahilinde sadece kanaat bildirirler, ayrıca sicil veremezler.

Subay ve astsubayların 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 amirlerdir. (Sb.Sicil Yön Md. 6, Astsb.Sicil Yön Md.6)

3.4.3. Özel Durumlarda Performans Değerleyicilerin (Sicil Üstlerinin) Saptanması⁹⁸

Kuruluş bağlantısına göre yalnız bir veya iki sicil üstü bulunan subayların ve astsubayların sicilleri aynen işlem görür.

Kıta hizmetine tabi subaylardan kıta görevine atananlar, atandıkları görev yeri dışında çalıştırılmazlar. Ancak zorunlu durumlarda, bu gibi personele Kuvvet Komutanının yetki vereceği makamın emri ile; sicil üstleri görev yaptıkları yerin kuruluş bağlantısına göre saptanır. Geçici görev emirleri ve sicil emirleri sicil belgelerine eklenir.

Sicil üstlerinin saptanamadığı hallerde sicil üstleri; bağlı olduğu makama göre Genelkurmay Başkanlığı, Milli Savunma Bakanlığı ilgili Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı'na saptanır.

⁹⁸ T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, a.g.e., s.4

Sicil belgesinin düzenlendiği süre içinde, bir subayın 1nci, 2nci ve 3ncü sicil üstü aynı şahıs olamaz.

Bir sicil üstü; asil veya vekil olarak, her ne suretle olursa olsun, o görev yerinde sicil düzenlenecek kimse (rütbesi değişmedikçe) ile beraber o sicil dönemi içerisinde fiilen en az üç ay görev yapmadıkça sicil düzenleyemez. Ancak, disiplinsizlik veya ahlaki durumları sebebiyle ayrılma işlemi yapılacaklar için bu süre söz konusu değildir. Muharebe halinde, üç aydan az süreyle çalışmalarda sicil üstünün kanaati olmuşsa, sicil verilebilmesi hususu, duruma göre Genelkurmay Başkanlığı'nın bildireceği esaslar dahilinde ayrıca belirlenir.

Sicil belgelerinin düzenleneceği zamanda, açıkta veya tutuklu bulunan sicil üstü sicil düzenleyemez. Bu veya buna benzer her hangi bir sebeple, sicil üstlerinden birisinin sicil düzenleyememesi halinde sicil düzenlemeye yetkili sicil üstleri, kuruluş bağlantısı esaslarına göre bir üst görev yerinde bulunan sicil üstleridir.

Yurtiçi ve yurtdışı karargah ve kurumlarda görevli yabancı Silahlı Kuvvetlere mensup subaylar, T.S.K.'ne mensup subayların ve astsubayların sicil üstü olamazlar.

Bir sicil üstü, kendisinden kıdemli olanlar veya kendisi ile aynı nasıplı bulunanlar için sicil düzenleyemezler.

1nci, 2nci ve 3ncü sicil üstlerinden herhangi birisi, sicil düzenlenecek personelin 211 sayılı İç Hizmet Kanununun 69ncu maddesinde tanımlanan aile fertlerinden birisi olması halinde sicil düzenleyemez.

Sicil notlarının takdirinde herhangi bir makam ve amir sicil üstlerine müdahale edemez ve teklifte bulunamaz.

3.4.4. Sicil Belgesinin Tanıtılması ve Belgelerin Düzenlenmesi⁹⁹

Sicil Belgeleri; Personelin yeteneklerini ve görevdeki performanslarını saptamaya, dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye, yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkartmaya ve bu surette Silahlı Kuvvetlerin komuta zincirini düzenlenmeye yarar.

T.S.K.'nde General/Amiral Sicil Belgesi, Tğm./Albay Sicil Belgesi, Yedek Subay Sicil Belgesi, Astsubay Sicil Belgesi ve Mesleki Sicil Belgesi olmak üzere 5 çeşit Performans Değerleme Formu (sicil belgesi) bulunmaktadır. Mesleki sicil belgesi, askeri hakim ve askeri hakim yardımcılarını ile adli müşavirler hakkında düzenlenir.

Bir subay ve astsubay hakkında sicil düzenlenebilmesi için, o subay ve astsubayın o sicil süresi içinde en az 3 ay görev yapması şarttır. Sicil süresi içinde kurs, izin, istirahat, hastane ve hava değişimi sürelerinin toplam bir ayı görevden sayılır. Genelkurmay Başkanı, Kuvvet Komutanları ve Jandarma Genel Komutanı ile Ogeneral/Oamiral rütbesinde bulunanlar önceki yıllarda birlikte çalıştığı kıta, kurum ve karargahlarda görevli personele 3 aylık süreyi doldurma şartı aramaksızın sicil düzenleyebilir.

Sicil belgeleri, 1nci ve 2nci sicil üstlerince, her yıl 2 Mayıs tarihi itibari ile bir adet düzenlenir, 3ncü sicil üstlerince en geç 30 Mayıs tarihinde Kara Kuvvetleri Personel Başkanlığı'nda bulundurulur.

Terfi sırasında bulunan generallerle albayların sicilleri, birinci sicil üstlerince 1 Nisan tarihinde düzenlenir, 30 Nisan tarihinde K.K. Personel Başkanlığı'nda bulundurulur.

⁹⁹ T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, a.g.e., s.6

Bu tarihlere göre düzenlenen siciller, o yılın 30 Ağustos tarihinde düzenlenmiş kabul edilir ve sicil düzenleme tarihi ile o yılın 30 Ağustos tarihi arasındaki sürede o yıl için ayrıca sicil belgesi düzenlenmez (disiplinsizlik ve ahlaki durumlar nedeniyle düzenlenecek siciller hariç). Sicil verme dönemlerinde sicil üstlerine gerekli değerlendirme yapabilmeleri ve sıhhatli sicil verebilmeleri maksadıyla gerekli zaman (sicil verilecek personel sayısına bağlı olarak bir üst sicil üstünün takdirine göre 1–5 gün) tahsis edilir.

Yedek subaylar için sicil belgesi, göreve katılış tarihinden itibaren 8nci ayın başında düzenlenerek en geç bu ayın sonunda, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıklarında bulundurulur.

Sicil belgeleri yukarıda belirtilen tarihlerde düzenlenemiyorsa; 1nci ve 2nci sicil üstleri nitelikleri değerlendirmeden, sicil belgesinin Diğer Hususlar bölümünde “Henüz bir kanaat edinemedim” satırını, Sicilin Veriliş Nedeni bölümünde “Süresiz sicil belgesi” hanesini işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur ve Personel Başkanlıkları’na gönderirler. Üç aylık görev süresini doldurmadığı için haklarında sicil düzenlenemeyenlerin terfi sırasında bulunmayanlar 30 Ağustos, terfi sırasında bulunanlar 1 Temmuz tarihine kadar bu süreyi dolduruyorlar ise sicil üstlerince doldurdukları tarih itibariyle sicil tanzim edilerek Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıkları’nda bulundurulur.

Sicil belgeleri, değişik sayıda nitelikleri ihtiva eder; general/amiraller için iki ve teğmen.–albaylar, astsubaylar için üç bölümden oluşmaktadır.

3.4.4.1. Temel Nitelikler Bölümü¹⁰⁰

Bu bölüm her subay ve astsubayda mutlaka olması gerektiği değerlendirilen nitelikleri ihtiva etmektedir. Bu bölüm nota tahvil edilmez, bu niteliklerde zafiyet görülmesi halinde, yapılacak inceleme ve takibe müteakip personelin Türk Silahlı Kuvvetleri’nden disiplinsizlik ve ahlaki durum nedeniyle ayrılması sağlanır. General–Amiral sicil bölgesinde bu bölüme yer verilmemiştir. Bu bölümdeki nitelikler aşağıdaki esaslara göre doldurulur.

¹⁰⁰ T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, a.g.e., s.12

Sicil üstleri bu bölümdeki nitelikleri o sicil yılı içerisinde gözlemler ve personelin bu niteliğe tam olarak sahip olduğu veya olmadığını değerlendirir. Niteliklerin gerektiği standartlara sahip olduğu değerlendirilen personel için, niteliklere ait birinci kıstaslar işaretlenir.

Temel nitelikler bölümündeki niteliklerden birisinin veya birkaçının gerektiği standartlara sahip olduğundan şüphe duyulan personel hakkında, nitelik veya niteliklere ait kıstaslardan “b” kıstası/kıstasları işaretlenir ve nedenlerine ait belge veya belgeler, sicil belgesine eklenerek gönderilir.

Temel nitelikler bölümündeki niteliklerden birisinin veya birkaçının gerektiği standartlara sahip olmadıklarından emin olunan personel için, nitelik veya niteliklere ait kıstaslardan üçüncü kıstas işaretlenir, sicil belgesinin sonuna menfi nitelikler bölümüne “Silahlı Kuvvetlerde Kalması Uygun Değildir” yazılır ve kanaate ulaşılması sağlanan belge veya belgeler sicil belgesine eklenerek gönderilir. Bu durumlarda sicil belgesi, yönetmeliğin esaslarına göre sicil döneminde doldurulacağı gibi istenilen herhangi bir zamanda da doldurulabilir.

Temel nitelikler bölümündeki niteliklerden biri veya birkaçı bu maddenin “b” ve “c” bentlerine göre işaretlenen personelin, her üç sicil üstü de mutlaka sicil belgesini doldurur.

Temel nitelikler bölümündeki niteliklerden biri veya birkaçı olumsuz işaretlenen personel hakkında aşağıdaki işlemler yapılır;

- Sicil üstlerinin tamamının niteliklerden herhangi birisiyle ilgili üçüncü “c” kıstası işaretlemeleri halinde yönetmeliğin maddelerine göre işlem yapılır. Bu durumda diğer nitelikler işaretlenmez ve ayırma işlemi başlatılır.
- Sicil üstlerinin tamamının 1nci niteliğin ikinci “b” kıstasını işaretlemeleri halinde MY:114-1A (T.S.K. İstihbarata Karşı Koyma, Güvenlik ve İşbirliği Yönergesi) esaslarına göre işlem yapılır. 1nci niteliğe ait “b” kıstasının 1nci veya 2nci sicil üstlerinin sadece birisi tarafından işaretlenmesi halinde üçüncü sicil üstü de bu personel hakkında sicil doldurmak zorundadır.
- Sicil üstlerinden herhangi biri tarafından (2 ve 3ncü nitelikler) ilk defa “b” kıstası ile değerlendirilen personel, değerlendirmeyi yapan sicil üstü tarafından, müteakip sicil dönemine kadar takip ve kontrol altında bulundurulur. Bu niteliklere ait “b” kıstaları, aynı veya farklı sicil üstleri tarafından üst üste üç sicil dönemi işaretlenebilir. Sicil üstleri 4ncü defa (3ncü sicil dönemi) personeli “b” kıstası ile değerlendiremez ve duruma göre personel hakkında yasal işlem yapar yada bu yönetmeliğin 33ncü madde esaslarına göre (“a” şıkkı işaretlenir veya T.S.K.’den ilişiği kesilir) işlem yapar.

3.4.4.2. Genel ve Görev İcra Nitelikler Bölümü

Bu bölümde, her subayda ve astsubayda değişik derecelerde bulunan, genel nitelikler ile personelin bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek görev icra nitelikleri bulunmaktadır. Bu nitelikler nota tahvil edilmek suretiyle, personelin kendi emsalleri içinde ayırt edilmesine imkan sağlanır.

3.4.4.3. Özel ve Ayırt Edici Hususlar Bölümü

Bu bölümde, her personelde bulunan değişik özellikler değerlendirilerek kişinin müteakip safahatında ve görevlendirilmelerinde, gerektiğinde dikkate alınır.

Bu bölümdeki nitelikler, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı'nca tespit edilecek esaslar doğrultusunda, seçim veya atamalara yönelik olarak değerlendirilir, ancak "Sicil Notunun" nota tahvil edilmesinde dikkate alınmaz.

Sicil belgelerinde personelin değerlendirilmesini sağlayacak nitelikler ve bu niteliklerin personelde bulunma derecesini ölçmeye imkan veren ve kıstaslar bulunmaktadır. Sicil üstleri not takdiri yapmazlar, niteliklerin personelde bulunma derecesini, niteliğe ait kıstaslardan birisini işaretlemek suretiyle belirlerler. Sicil formatlarına kıstaslar dahil edilirken; sicil üstlerinin tek tek hepsini okuması maksadıyla en iyiden en kötüye doğru değil, karışık olarak sıralanmıştır. Sicil belgesindeki personele ait bilgilerin tam ve doğru olarak doldurulması sorumluluğu birinci sicil üstüne aittir.

İnci sicil üstü, sicil belgesinde yer alan "Sicil Formunun Ait Olduğu Personelin Görev Durumunu" sicil alan personelin icra ettiği görevi dikkate alarak işaretler. Tim, Takım, Bölük, Tabur, Alay, Tugay vb. gibi fiilen bir birliğe (Deniz ve Hava Kuvvetlerinde eşiti) komuta eden personel için; İnci sicil üstü tarafından birinci kıstas (Kıtada komutandır), diğer bütün personel için ikinci kıstas (Diğer görevlerdedir) işaretlenir. Kıtada komutan ve diğer görevlerde bulunan personel aynı niteliklerden değerlendirilir. Ancak ağırlık puanları farklıdır.

Aynı bölümde bulunan "temsil kabiliyeti" niteliği, yurt dışı atamalarına esas olmak üzere personelin yaşantısı dikkate alınarak doldurulur. Yurt dışı atamaları ve kurslar için ayrıca nitelik belgesi tanzim edilmez, personelin en son aldığı sicil belgesi aynı zamanda nitelik belgesi olarak işlem görür.

Ayrıca "Fiziki Kabiliyeti" niteliği; T.S.K. Sağlık Yeteneği Yönetmeliği, T.S.K. Beden Eğitimi ve Spor Yönergesinde belirtilen esaslar dikkate alınarak işaretlenir, işlem yapılır.

Sicil belgesindeki nitelikler, altındaki kıstaslar yardımıyla değerlendirilir. Sicil belgesindeki müspet ve menfi nitelik bölümlerine ise, sicil üstleri; sicil belgesi ve T.S.K. Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzunda yer almayan hususlarla ilgili varsa ilave kanaatleri yazabilirler.

Birinci sicil üstleri; sicil belgesinde yer alan bütün nitelikleri, niteliklere ait kıstaslardan sadece birisini işaretleyerek ayrı ayrı değerlendirmek zorundadırlar.

Birinci sicil üstü sicil doldurma zamanında emri altında bulunan bütün personelin sicillerini doldurur, ilgili bölümler (general/amiral için; 24, 25 ve 26ncı nitelikleri, subaylar için; 34, 35, 36 ve 37nci nitelikleri, astsubaylar için 31, 32, 33 ve 34ncü) hakkında personeli bilgilendirir, kıta özlük dosyasına konulmak üzere fotokopisi veya suretini alır, onaylar ve belgenin aslını ikinci sicil üstüne gönderir.

İkinci sicil üstleri, birinci sicil üstleri tarafından doldurulan, maiyetindeki personele ait sicil belgelerini inceler. İkinci sicil üstü birinci sicil üstünün işaretlemelerinin tamamına katılıyorsa nitelikleri işaretlemez ve “Diğer Hususlar” bölümündeki “Birinci Sicil Üstüne Katılıyorum” bölümünü işaretler ve sadece katılmadığı nitelikleri (hiç birisine katılmıyorsa tamamını) işaretleyerek değerlendirmesini yapar. Sicil belgesinin fotokopisini veya suretini alır, onaylar, bir dosyaya koyar ve dosyayı muhafaza eder. Sicil belgesinin aslını 3üncü sicil üstüne gönderir.

Aşağıda belirtilen durumlarda, ikinci sicil üstü niteliklerle ilgili kıstasların birini, bir kısmını veya tamamını işaretlemek zorundadır.

- Sicil belgesinde “Birinci sicil üstüne katılmıyorum” bölümü işaretlenmişse,
- İnci sicil üstlerinin sicil düzenleyemeyeceği hallerde,
- İnci sicil üstü sicil formunu doldurmak için yeterli sürede o personelle çalışmamışsa,
- Disiplinsizlik ve ahlaki nedenlerle doldurulacak ayırma sicilleri tanziminde.

2inci sicil üstü olan orgeneral ve oramiraller, disiplinsizlik veya ahlaki durum sebebiyle tanzim edilecek sicil belgeleri hariç olmak kaydıyla, yeterince tanımadıklarını değerlendirdikleri personel için sicil tanzim etmeyebilirler. 2nci sicil üstü orgeneral/oramiral olup ta hakkında sicil tanzim edilmeyen personelin sicil belgesi, 1nci sicil üstünün değerlendirme ve kanaatlerine göre işlem görür. 3ncü sicil üstüne gönderilmez.

3ncü sicil üstünün; disiplinsizlik ve ahlaki durum nedeni ile düzenlenecek sicil belgeleri hariç, sicil belgelerini tanzim etmesi kendi isteğine bağlıdır. 3ncü sicil üstleri sicil belgesi tanzim ettikleri takdirde bu belgeleri, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel K.lığı Personel Bşk.lığına gönderirler, ayrıca kendileri için fotokopi veya suret almazlar. 3ncü sicil üstleri, yukarıda belirtilen durum dışındaki personelin tamamına veya bir kısmına ait sicillerde, niteliklere ait kıstasların işaretlenmesi ve kanaat yazma yetkisi hariç olmak üzere, yetkilerini lüzum gördükleri takdirde yazılı emirle 2nci sicil üstlerine devredebilirler.

Sicil üstleri ihtiyaç duydukları takdirde; sicil belgesinde ve T.S.K. Sicil belgesi düzenleme kılavuzunda yer alan nitelikler dışında, varsa ilave müspet veya menfi kanaatlerini sicil üstlerinin kanaatleri bölümünde belirtebilir.

1nci ve 2nci sicil üstleri, Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulları tarafından iptal edilen sicil belgelerinin, fotokopi veya suretlerinin üzerine, "S.D. ve D.K. tarafından iptal edilmiştir" ibaresini kırmızı tükenmez veya mürekkepli kalemle yazarak Kuvvet Komutanlıkları veya Jandarma Genel Komutanlığı'ndan gelen iptal yazısı ile birlikte, Kıta özlük dosyası veya ikinci sicil üstlerinde muhafaza edilen sicil belgeleri dosyasında muhafaza ederler.

3.4.5. Ayrılma Halinde Sicil Belgelerine Yapılacak İşlem

3.4.5.1. Sicil Üstünün Görevinden Ayrılması Halinde

30 Ağustos-2 Mayıs tarihleri arasında görevinden ayrılan 1nci sicil üstlerinden; sicil alan personelle üç aylık çalışma süresini tamamlayanlar, 1nci sicil belgesinde kendisine ait bölümde soldaki sütunu işaretler, imza bloğunu doldurur ve varsa ilave kanaatlerini yazar. Tamamlamadı ise; nitelikleri değerlendirmeden sicil belgesinde “Henüz Bir Kanaat Edinemedim” bölümünde kendisine ait kısmı işaretler, tarih ve imza bloğunu doldurur. Sicil belgesini 2 Mayıs tarihine kadar yeni 1nci sicil üstü kıta özlük dosyasında muhafaza eder.

2 Mayıs tarihinde, 1nci sicil üstü aynı sicil belgesinde; sicil alan personelle üç aylık çalışma süresini tamamladı ise kendisine ait bölümde boş olan soldaki ilk sütunu işaretler imza bloğunu doldurur ve varsa ilave kanaatlerini yazar. Üç aylık çalışma süresini tamamlamadı ise; sicil belgesinin “Diğer Hususlar” bölümünde “Henüz Bir Kanaat Edinemedim” hanesinde kendisine ait kısmı işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur. Sicil belgesinin fotokopi veya suretini alır, kıta özlük dosyasının 8nci bölümünde muhafaza eder, aslını yönetmeliğin 24ncü maddesi esaslarına göre 2nci sicil üstüne gönderir.

2nci sicil üstlerinden: sicil alan personelle üç aylık çalışma süresini tamamlayanlar, 2nci sicil belgesinde kendisine ait bölümde soldaki sütunu işaretler, imza bloğunu doldurur ve varsa ilave kanaatlerini yazar. Tamamlamadı ise; nitelikleri değerlendirmeden sicil belgesinde “Henüz bir kanaat edinemedim” bölümünde kendisine ait kısmı işaretler, tarih ve imza bloğunu doldurur. Sicil belgesini 2 Mayıs tarihine kadar, yeni 2nci sicil üstünde muhafaza edilen “sicil belgeleri” dosyasında muhafaza eder.

2 Mayıs tarihinde; yeni 2nci sicil üstü, 1nci sicil üstü tarafından gönderilen sicil belgesinin, 2nci sicil üstüne ait soldaki sütunu, bir önceki 2nci sicil üstü tarafından verilen ayrılış belgesindeki işaretleri ve varsa ilave kanaatleri yada “Henüz bir kanaat edinemedim” bölümündeki işaret ve kimlik bilgilerini aktarır ve imza bloğunu aslı gibidir yazarak imzalar. Sicil alan personelle üç aylık çalışma süresini tamamlamadı ise; sicil belgesinin “Diğer Hususlar” bölümünde “Henüz Bir

Kanaat Edinemedim” hanesinde kendisine ait kısmı işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur. Yeni tanzim edilen sicil belgesinin fotokopisini veya suretini alır ve bir önceki 2nci sicil üstünün tanzim ettiği sicil belgesi ile birlikte, 2nci sicil üstünde muhafaza edilen sicil dosyasına koyar. Yeni tanzim edilen sicil belgesinin aslını yönetmeliğin 24ncü maddesi esaslarına göre 3ncü sicil üstüne gönderilir.

2 Mayıs-30 Ağustos tarihleri arasında görevinden ayrılan sicil üstü; kanaatinde değişiklik yoksa sicil belgesi tanzim etmez. Ayrıca, kanaatinde bir değişiklik varsa, yönetmeliğin 24ncü maddesi esaslarına göre bir sicil belgesi düzenler, sicil belgesindeki gerekli işaretlemeleri yapar ve kanaatlerindeki değişikliğe neden olan kanaatlerini gerekçeleri ile beraber yazarak sicil belgesini bir üst sicil üstüne gönderir.

Bir üst sicil üstü de; yönetmeliğin 24ncü maddesi esaslarına göre kendi hanesini doldurur ve 3ncü sicil üstüne gönderir.

3ncü sicil üstü, 1nci veya 2nci sicil üstleri tarafından tanzim edilen ayrılış sicil belgesindeki kendi hanesini mutlaka doldurur. Bu şekilde tanzim edilen sicil belgeleri, en az tugay ve eşiti birlik ve kurumlar tarafından toplanılarak, Kuvvet Komutanlıkları veya Jandarma Genel Komutanlığı Genel Başkanlığı’na gönderilir.

Haklarında ayrılış sicil belgesi tanzim edilen personelin o yılki sicil notu,o yıl için tanzim edilen sicil belgesindeki not ortalaması ile ayrılış sicil belgesindeki not ortalamasının toplamının ortalamasından elde edilen nottur. Ayrılış sicilinin 2nci sicil üstünde başlanarak verilmesi halinde, ayrılış sicil belgesindeki not ortalamasının hesaplanmasında, birinci sicil üstünün o yıl için daha önce düzenlediği sicil belgesindeki not esas alınır.

Ayrılış sicil belgesi tanzim edilen ve terfi sırasında olan albaylar ile general ve amirallerin, ayrılış sicil belgesi Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıklarınca, en geç 15 Temmuz’da Genelkurmay Başkanlığı’nda bulundurulur.

Terfi sırasında olan albaylar ile general ve amiraller için 15 Temmuz'dan, diğer personel için 1 Ağustos'tan sonra Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlığı'na gelen ayrılış sicil belgeleri, o yıla ait terfi işlemlerinde dikkate alınmaz.

Sicil üstleri, yukarıdaki bentlerde yazılı şekilde işlem gören sicil belgelerini, yerine gelecek olan gelmiş ise ona; gelmemiş ve astlarından biri vekil olarak memur edilmiş ise, vekile ait (varsa özlük dosyasını veya sicil belgesinin muhafaza edildiği dosya) üstüne, diğerlerini asil olan üst geldiğinde teslim edilmek üzere kapalı ve mühürlü olarak vekiline teslim eder.

3.4.5.2. Sicil Alan Personelin Görevinden Ayrılması Halinde

30 Ağustos–2 Mayıs tarihleri arasında görevinden ayrılan personel için; sicil alan personelle üç aylık çalışma süresini tamamlayan 1nci sicil üstü sicil belgesinde kendisine ait bölümde soldaki sütunu işaretler, imza bloğunu doldurur ve varsa ilave kanaatlerini yazar. Üç aylık çalışma süresini tamamlamıyorsa sicil belgesine “Henüz bir kanaat edinemedim” bölümünde kendisine ait kısmı işaretler, imza bloğunu doldurur, sicil belgesinden fotokopi veya suret alır, sicil belgesinin aslı ile fotokopisi veya suretini kıta özlük dosyasına koyar ve kıta özlük dosyasını 2nci sicil üstüne gönderir.

2nci sicil üstü üç aylık çalışma süresini tamamlıyor ise; asıl sicil belgesinde kendisine ait bölümde soldaki sütunu işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur ve varsa ilave kanaatlerini yazar. Üç aylık çalışma süresini tamamlamıyor ise; sicil belgesinin “Henüz bir kanaat edinemedim” bölümünde kendisine ait kısmı işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur ve sicil belgesinin aslını “2nci sicil üstlerince muhafaza edilen sicil belgeleri dosyası” ile birlikte yeni 2 nci sicil üstüne gönderir.

Yeni 2nci sicil üstü, 2nci sicil üstlerince muhafaza edilen sicil belgeleri dosyasını muhafaza eder, kıta özlük dosyasını yeni 1nci sicil üstüne gönderir.

2 Mayıs tarihinde, yeni 1nci sicil üstü, yeniden sicil belgesi tanzim ederek sicil belgesinin 1nci sicil üstüne ait soldaki sütununa, önceki 1nci sicil üstü tarafından verilen ayrılış sicil belgesindeki işaretleri ve varsa ilave kanaatleri, kimlik bilgilerini aktarır ve imza bloğuna “aslı gibidir” yazarak imzalar. Sicil alan personel ile yeni 1nci sicil üstü üç aylık çalışma süresini tamamladı ise; kendisine ait bölümde boş olan sağdaki ilk sütunu işaretler, imza bloğunu doldurur ve varsa kanaatlerini yazar, üç aylık çalışma süresini tamamlayamadı ise, sicil belgesinin “Henüz bir kanaat edinmedim” bölümünde kendisine ait kısmı işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur ve sicil belgesinin fotokopi veya suretini bir önceki fotokopi ve suretiyle birlikte kıta özlük dosyasının 8nci bölümüne koyar ve aslını 2nci sicil üstüne gönderir.

2nci sicil üstü de sicil belgesinin 2nci sicil üstüne ait soldaki sütununa; 2nci sicil üstünün ayrılış sicil belgesindeki işaretleri ve varsa ilave kanaatleri, kimlik belgelerini aktarır ve imza bloğuna “aslı gibidir” yazarak imzalar. Sicil alan personel ile yeni 2nci sicil üstü üç aylık çalışma süresini tamamladı ise, kendisine ait bölümde boş olan sağdaki ilk sütunu işaretler, imza bloğunu doldurur ve varsa kanaatlerini yazar, üç aylık çalışma süresini tamamlayamadı ise, sicil belgesinin “Henüz bir kanaat edinmedim” bölümünde kendisine ait kısmı işaretler, tarih ve imza bloklarını doldurur ve sicil belgesinin fotokopi veya suretini 2nci sicil üstlerinde muhafaza edilen sicil belgeleri dosyasına koyar ve aslını 24ncü madde esaslarına göre 3ncü sicil üstüne gönderir.

2 Mayıs–30 Ağustos tarihleri arasında görevinden ayrılanlar için sicil düzenlenmez ancak sicil üstü kanaatlerinde bir değişiklik varsa, yönetmeliğin 24ncü maddesi esaslarına göre bir sicil belgesi düzenler ve sicil belgesine kanaatlerindeki değişikliğe neden olan kanaatlerini gerekçeleri ile beraber yazarak sicil belgesini bir üst sicil üstüne gönderir.

3ncü sicil üstü; 1nci veya 2nci sicil üstleri tarafından tanzim edilen ayrılış sicil belgesindeki kendi hanesine mutlaka nitelikleri işaretler ve kanaatlerini yazar. Bu şekilde tanzim edilen sicil belgeleri en az müstakil tugay ve birlik ve kurumlar tarafından toplanarak Kuvvet Komutanlıkları veya Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlığı'na gönderir.

Haklarında ayrılış sicil belgesi tanzim edilen personelin o yılki sicil notu, o yıl için tanzim edilen sicil belgesindeki not ortalaması ile ayrılış sicil belgesindeki not ortalamasının toplamının ortalamasından elde edilen nottur. Ayrılış sicilinin 2nci sicil üstünden başlanarak verilmesi halinde, ayrılış sicil belgesindeki not ortalamasının hesaplanmasında, 1nci sicil üstünün o yıl için daha önce düzenlediği sicil belgesindeki not esas alınır.

Ayrılış sicil belgesi tanzim edilen ve terfi sırasında olan albaylar ile generaller/amiraller ayrılış sicil belgeleri; Kuvvet Komutanlıkları veya Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlığınca en geç 15 Temmuz'da Genel Kurmay Personel Başkanlığı'nda bulundurulur.

Terfi sırasında olan albaylar ile general/amiraller için 15 Temmuz'dan, diğer personel için 1 Ağustos'tan sonra gelen ayrılış sicil belgeleri o yıla ait terfi işlemlerinde dikkate alınmaz.

Yukarıdaki bentlerde yazılı işleme tabi tuttuğu sicil belgesini; 1nci üst kıta özlük dosyası ile birlikte 2nci üste, 2nci üste de kendisinde bulunan sicil belgeleri sicil belgeleri dosyası ile birlikte personelin yeni atandığı görevin 2nci sicil üstüne gönderir.

3.4.6. Sicil Belgelerinin Gizlilik Derecesi

Sicil belgeleri ÖZEL gizlilik derecelidir. Yetkili olmayanlara gösterilmez. Herhangi bir kısmı yok edilemez. Sicil belgelerinin mühürlü ve ÖZEL gizlilik dereceli zarfları, yetki verilecek görevlilerden başkası tarafından açılmaz. Sicil belgelerini yetkili olmadığı halde açanlar ile belgede yazılı olan muhteviyatı (sicil alan personele tebliğ edilecek nitelikler hariç) yetkili olmayanlara açıklayanlar hakkında kanuni kovuşturma yapılır.

3.4.7. Belge Eklenmesi Zorunluluğu

Sicil üstleri, sicil belgesindeki niteliklere ait kıstaslardan yanında (*) işareti olan kıstasları işaretlemeleri halinde, sicil belgelerine (o sicil süresi içerisinde düzenlenmiş) belge eklemek zorunluluğundadırlar.

Yedek subaylar için düzenlenecek sicil belgelerinde ise (o sicil süresi içerisinde düzenlenmiş); sicil üstleri, aşağıdaki durumlarda belge eklemek zorunluluğundadır.

- 1,3,5 ve 6 numaralı niteliklerden herhangi birine 5'ten aşağı not verdikleri takdirde,
- Sicil üstünün verdiği not toplamının %60'dan aşağı düşmesi halinde,
- Belge; disiplin cezaları, mahkeme kararları, sicil üstlerinin kanaatlerini ve gözlemlerini ihtiva eden tutanak ve benzeri dokümanlardır.

3.4.8. Sicil Belgelerine Yapılacak İşlemler

Sicil belgelerinin ilgili Personel Başkanlığına gelmesine müteakip, aşağıdaki işlemler yapılır;

Sicil belgelerinin usulüne uygun olarak doldurulup doldurulmadığı sicil subaylarınca kontrol edilir. Belge eklenmesi gerekli olan durumlar için eklenen belgeler kontrol edilir, eksiklikler tamamlattırılır. Bu konuda yapılan hataların, sicili doldurulan personelin özlük haklarına menfi yönde etki edeceği daima akılda tutulmalıdır.

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

Bilgisayar yardımıyla sicil üstlerinin yaptığı işaretlemeler nota tahvil edilir ve böylece sicil üstlerinin vermiş olduğu notlar bulunur. Müteakiben personelin sicil notu bilgisayar yardımıyla hesap edilir. Sicil tam notu 100'dür. Sicil tam notunun hesaplanmasında, general/amiral sicil belgesindeki niteliklerin kriter ağırlıkları tam puanı olan 270, 2.7'ye; subay sicil belgesindeki niteliklerin kriter ağırlıkları tam puanı olan 330, 3.3'e; astsubay sicil belgesindeki niteliklerin kriter ağırlıkları tam puanı olan 280, 2.8'e bölünür.

Usulüne uygun olarak düzenlenen sicil belgelerinde, bir sicil üstü sicil vermiş ise bu üstün, iki sicil üstü sicil vermiş ise bu iki üstün, tahvil edilen notlarının ortalaması, üç sicil üstü sicil vermiş ise bu üç sicil üstünün, tahvil edilen notlarının ortalaması, o yılın sicil notunu teşkil eder. Bölüm sonucu tam sayı çıkmaz ise iki hane yürütülür.

Birden fazla aynı seviyedeki sicil üstünün sicil vermesi halinde; bu üstlerin tahvil edilen notlarının ortalaması, o seviyedeki sicil üstünün notu olarak esas alınır. Bölüm sonucu tam sayı çıkmaz ise iki hane yürütülür.

Sicil notu %60'ın altında olanların listesi hazırlanır ve Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıklarına onaylatılarak kademe ilerlemesi yapamayan personel olarak birliklere yayımlanır. İlerleyebileceği son maaş ve derece kademesine gelmiş bulunan personel için bu hüküm uygulanamaz.

3.4.9. Geri Beslemenin Yapılması

Personelin; o sicil yılı içerisinde durumlarını öğrenmeleri, hatalarını gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmeleri maksadıyla, aşağıdaki esaslara göre geri besleme yapılır.

1nci sicil üstlerinin sicil belgesini tanzim etmesine müteakip; sicil belgesini ikinci sicil üstüne göndermeden önce görev performansına yönelik, general/amiral sicil belgesindeki 24, 25 ve 26ncı, subay sicil belgesindeki 34, 35, 36 ve 37nci astsubay sicil belgesindeki 31, 32, 33 ve 34ncü nitelikleri, personele “kişiyeye özel” olarak, karşılıklı konuşma şeklinde bildirilir. 1nci sicil üstü, söz konusu personelin iyi olan yönlerini söyler. Kendisini daha da geliştirmesi ve hatalarını düzeltmesi için tavsiyelerini bildirir ve gelişme olup olmadığını devamlı takip eder.

Merkezden şahsa; sicil belgesinin Personel Başkanlıkları'na gelmesine müteakip bilgisayar yardımıyla nitelikler bazında analizler yapılır. Genel ve görev icra nitelikleri bölümünde, herhangi bir niteliği veya bazı nitelikleri; üst üste 5 yıl ve daha fazla süre ile en düşük puanlı kıstasla işaretlenen personelin kimlikleri tespit edilir ve merkezden direkt olarak şahıslara Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıkları'nca “kişiyeye özel” olarak yazılacak bir yazı ile personel ikaz edilir ayrıca 1nci sicil üstü bilgilendirilir. İkaza rağmen durumu düzelmeyen personel Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulunca incelenir. İnceleme sonucunda; yönetmeliğin 91nci maddesi kapsamına giren personel hakkında, 92nci maddesi esaslarına göre işlem yapılır. Aynı yönetim ve şekilde, nota tahvil edilen niteliklerin tamamında, üst üste 5 yıl tam puan aldığı tespit edilen personele de olumlu yönde tebligat yapılır.

3.4.10. Astsubaylar İçin Kritik Performans Değerleme Notları

T.S.K.'de görev yapan astsubayların, rütbe tefi ve kademe ilerlemesi için; sicil notu, sicil tam notunun %60 ve yukarısı olmak zorundadır. Bahsi geçen personelin, akademik çalışmalardan dolayı erken terfi ve kıdem alması için; sicil notu ortalamasının, sicil tam notu üzerinden %85 ve yukarısında olmak zorundadır. Üstün hizmetlerinden dolayı terfi ve kıdem alabilmesi için; 5 yıl süreyle, sicil notu, sicil tam notunu %95 ve yukarısı olmak zorundadır.

4. BÖLÜM

4. 2NCİ ZH.TUG.K.LIĞINDA PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Bu güne kadar, konuyla alakalı dört ayrı çalışma yapılmıştır.

İlk olarak; 1995 yılında, Doğan KARADOĞAN'ın Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, "**Kara Kuvvetleri Komutanlığı'ndaki Yöneticilerin ve Astların İletişim Örüntülerine İlişkin Algı ve Beklentileri**" adı altında bir çalışması mevcuttur. Bu çalışmada; subay ile astsubay iletişim örüntülerine ilişkin kendi algı ve beklenti düzeylerini tespit, bu algı ve beklenti düzeylerinin örgütsel konum ve hizmet sürelerine göre ne gibi farklılıklar gösterdiğini ortaya koymak amaç edinilmiştir. Çalışma sonunda, askeri eğitim örgütlerinde, üstler ve astlar arasındaki iletişim sürecinin geliştirilmesi ve etkili iletişim yollarının oluşturulması için bazı önerilerde bulunulmuştur.

İkinci olarak; 1996 yılında, Turgay BATTAL'ın Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, "**Performans Değerlemesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi**" adı altında bir çalışması mevcuttur. Bu çalışmada; eski sistemdeki performans değerlendirme konusu incelenmiş ve geliştirilmesi için yapılabilecek öneriler sunulmuştur.

Üçüncü olarak; 1998 yılında, Nihat AKSÜT'ün Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, "**Örgütlerde Başarı Değerlemesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği**" adı altında bir çalışması mevcuttur. Bu çalışmada; performans değerlemesinin anlamı, amaçları, yararları ve önemi açıklanmış, yöntemleri mukayeseli olarak incelenmiş ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nde 1999 yılına kadar uygulanan eski performans değerlendirme sistemi tanıtılarak gelişmesine katkıda bulunacak öneriler getirilmiştir.

Dördüncü ve son olarak; 1999 yılında Erkan ÖZTÜRK'ün İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, "**Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Mevcut ve Taslak Olarak Hazırlanan Yeni Personel Değerleme Sisteminin Personelin Performans ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma**" adı altında bir çalışması mevcuttur.

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma sırasında akademik bilgiler, T.C. Yüksek Öğretim Kurulu, Kocaeli Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi kütüphanelerinden toplanmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise; Türk Silahlı Kuvvetleri'nin tugay büyüklüğünde bir biriminde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar seçilmiştir.

T.S.K. genel olarak; Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri ve Jandarma Genel Komutanlığı olmak üzere 4 ana bölüme ayrılır. Kara Kuvvetleri 4 ordudan, her ordu ortalama 3 kolordudan, her kolordu da ortalama 3 tugaydan oluşmaktadır.

Çalışma kapsamına alınan tugayda; 87 muvazzaf subay ve 262 astsubay bulunmaktadır.

Çalışmada; toplanan bilgilerin güvenilir olması amacıyla, iki aşamalı birden çok yöntem kullanılarak bilgi toplanmıştır.

İlk aşamada; 262 astsubaydan, tesadüfi olarak seçilen (%10) 26 kişiden; 25'inin 2001 yılına ait performans değerleri, 25'inin 2000 yılına ait performans değerleri, 26'sının 1999 yılına ait performans değerleri, 24'nün 1998 yılına ait performans değerleri, 24'nün 1997 yılına ait performans değerleri, 21'nin 1996 yılına ait performans değerleri, 5'inin de 1995 yılına ait performans değerleri 2'nci sicil üstü şahsi dosyalarından, şahıslar ve performans değerlendirme yapanlar saklı kalmak suretiyle, alınmış ve değerlendirilmiştir (tam not 100 olmak üzere).

İkinci aşama ise; 87 subaydan performans değerlemesi yapmakla görevli 37 subayın tamamına (üst kademe yöneticileri dahil); performans değerlemede yapılan hatalara yönelik bir anket hazırlanmış ve uygulanmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

T.S.K.'de görevli yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde, performans değerlendirme hataları yaptıkları görülmektedir. Bu kabulden hareketle, araştırmanın amacı; 2nciZh.Tug.K.lığında yapılan performans değerlendirme hatalarını soruşturmadır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu alışma; 2nciZh.Tug.K.lıgında yapılan performans değerleme hatalarının tespiti ile sınırlıdır.

4.1.3. Araştırmanın Yararları

Global dünyada, tüm organizasyonların sürekli geleişme ve yenilenme süreci içerisinde oldukları bir gerçektir. T.S.K.'in yönetim sürecinde büyük önemi olan performans değerleme konusu da, sürekli irdelenmeli ve geliştirilmelidir. Performans değerleme konusunun en doğru Şekilde uygulanması, Türk devletinin ve halkının en büyük güvencesi olan, T.S.K.'in verimliliğini arttıracak ve bekasını sağlayacaktır. Bu alışmada; T.S.K.'de görev yapan personelin daha doğru performans değerlemesi yapmasında etkili olabilecek bilgiler ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır.

4.1.4. Araştırmanın Yargılanması

Bu çalışmanın uygulama bölümü, tugayla sınırlı kaldığından katılımcıların geneli temsil etme oranının düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmanın askeri bir kurumda yapılması nedeniyle; alınan performans değerleme sonuçlarının kime ait olduğunun ve kimin değerlendirdiğinin belirtilmemiş olması, araştırmada verilen bilgilerin doğruluğuna duyulan güveni, zedeleyebilir.

Katılımcılar, anket sonuçlarının st yönetime ulaştırılması endişesiyle, sorulara içtenlikle cevap vermemiş olabilir.

T.S.K.'de performans hesaplamasında kullanılan kriter cevaplarının puan değerlerinin, sadece Sicil Değerlendirme Kurulunca bilinmesi ve gizli tutulması; bu bilgiye ulaşılamadığından, 1999, 2000 ve 2001 performans değerlerinin bulunmasında; ağırlık puanlarının, cevap sayısına bölünerek hesaplama yolunun seçilmesi, bahsi geçen yıllara ait performans değerlerini gerçekçi olarak yansıtmayabilir.

4.1.5. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın uygulama kısmı, T.S.K.'de bulunan bir tugayda çalışan subay, astsubayla sınırlandırılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ

Bu araştırma sırasında izlenen adımlar ve süreç aşağıda çıkartılmıştır.

- Çalışma konusunun seçilmesi,
- Ön görüşme ve ön araştırmaların yapılması,
- Araştırma yöntemlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen yöntemlerden ilki olan performans değerlendirme sonuç bilgilerinin toplanması,
- Toplanan bilgilerin hesaplanarak veri haline dönüştürülmesi,
- Belirlenen yöntemlerden ikincisi olan anket sorularının hazırlanması,
- Anket sorularının test edilmesi,
- Anket hazırlığının tamamlanması,
- Katılımcıların seçilmesi,
- Anketin uygulanması ve bilgilerin toplanması,
- Bilgilerin değerlendirilerek veri haline dönüştürülmesi,
- Verilerin ve elde edilen sonuçların analizi.

4.3. ÖLÇÜM ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Tugayda görev yapan 26 astsubayın performans değerlendirme sonuçları alınmıştır. Ayrıca hazırlanan anket formu tugayda görev yapan performans değerlemesi yapmakla görevli subaylara uygulanmıştır.

4.3.1. Araştırma Öncesi Görüşmeler

Bu araştırmaya başlamadan önce, çeşitli askeri birimlerde görevli birçok personelle görüşülmüş ve tepkileri ölçülmüştür. Genellikle yapılan uygulamalardan memnuniyetsizliklerini dile getirmiş ve bu çalışmanın yapılmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir. Çalışmanın kapsamındaki tugayın, Sayın Tugay Komutanı ile yapılan görüşmede de bu çalışmanın çok faydalı olacağı ve sonuçlarının kendisine de

iletilmesi halinde memnuniyet duyacağını ve Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na da gönderilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

4.3.2. Personelin Performans Değerleme Sonuçlarının Alınması

Araştırma kapsamındaki personelin performans değerlendirme sonuçları, 2nci sicil üstü dosyalarından, bu işle görevli olan subay tarafından, kurmay başkanının izni ile, personelin isimleri ve değerlendirme yapan kişiler gizli kalmak suretiyle, harf olarak kodlanarak (sadece hangi yıla ait olduğu, not veya harf değerleri) çıkartılarak tarafıma verilmiştir.

4.3.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Tespiti

1998 yılına kadar personel, EK-A'da bulunan (Astsubaylar için) eski sisteme ait personel değerlendirme formu ile değerlendirildiğinden ve değerlendiriciler her soruya on üzerinden bir değeri, direk forma yazdıklarından; 1995, 1996, 1997, 1998 performans değerlendirme sonuçlarının tespitinde zorluk yaşanmamıştır.

1999 yılından sonra EK-B'de bulunan (Astsubaylar için) performans değerlendirme formu kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın yetmiş üç ve yetmiş yedinci sayfalarında, yeni performans değerlendirme formu ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Uygulamada olan performans değerlendirme formunun, Genel ve İcra Nitelikleri bölümündeki 31 soru, değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Uygulamada olan performans değerlendirme formu sorularının, her birinin ağırlık puanları; kıtada komutanlık yapanlara ve diğer görevlerde olmalarına göre değişik olup, EK-C'de verilmiştir. Araştırma kapsamında olan astsubaylar için tam not 280'dir. Elde edilen toplam ağırlık puanı 2,8'e bölünerek, personelin 100 üzerinden performans değerleri bulunur.

Bu çalışmada, 1999, 2000, 2001 performans değerlendirme notları bulunurken; her sorunun ağırlık puanının bilinmesine rağmen, cevapların ağırlık puanlarıyla çarpılacak katsayı değerleri bilinmediğinden, soruların ağırlık puanları, sorulardaki cevap şıklarına eşit aralıklarla dağıtılmıştır. Tüm hesaplamalar manuel olarak yapıldığından çok uzun bir süre almıştır.

4.3.4. Anket Sorularının Tasarımı

Anket soruları tasarlanırken amaç; performans değerlemede yapılan hatalara yönelik bilgilerin toplanabilmesidir. Bu nedenle anket soruları, performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalara yönelik hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerin başına, katılımcıların organizasyondaki görev süreleri ile ilgili kısımda eklenmiştir.

Soruların güvenilirliğini kontrol maksadıyla ankette, farklı maddelerde aynı maksat için sorulmuş soru bulunmaktadır.

Anketin kolay doldurulması, doldurma sürelerinin kısaltılması ve katılımcıların bu anketi doldururken sıkılmaması için, anket soru miktarı 15 ile sınırlandırılmış ve çoktan seçmeli bir format hazırlanmıştır.

Anketin son sorusu, açık uçlu olarak sorulmuş olup, katılımcıların ankette sorulan soruların dışında belirtmek istedikleri düşünceleri de belirtmesine imkan sağlanmıştır.

4.3.3. Anket Sorularının Test Edilmesi

Anket sorularının kolay anlaşılır olduğunu belirlemek amacıyla, kendi görevli olduğum birlikteki, sivilde çeşitli yönetim kademelerinde çalışan iki üniversite mezunu, beş lise mezunu, üç ortaokul mezunu olmak üzere on erbaş/ere anket uygulanmış, anlam kargaşasını önleyici düzeltmeler yapılmıştır.

4.4. ÖLÇÜM ARACININ UYGULANMASI

Araştırmada performans değerleri; sicil dosyalarındaki kişiye özel gizli bilgi olması nedeniyle; bu işi yapmakla görevli personel subayı tarafından çıkartılarak (dosyalar gösterilmeden), verilmiştir.

Anket ise; gerekli bilgilerin birincil kaynaktan toplanabilmesi ve bilgilerin doğruluğu açısından, T.S.K.'de performans değerlemesinin nasıl yapılması gerektiğine dair, kolordu personel subaylığı tarafından verilen bir seminerden hemen sonra, katılımcılara bire bir elden verilmiştir. Katılımcıların hiçbiri ankete katılmaları için zorlanmamış, sorulara verilen yanıtlar için olumlu yada olumsuz yönde herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Toplam performans değerlemesi yapmakla görevli 37 subaya belirlenen anket uygulanmıştır.

4.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulanan ankette, evet-hayır soruları olmakla beraber, birden çok cevap içeren sorularda mevcuttur. Anketin hazırlanmasında herhangi bir anket modeline bağlı kalınmamıştır. Bu sebeple anketler, tek tek manuel olarak hesaplanmış ve değerlendirilmiştir.

4.6. BULGULAR

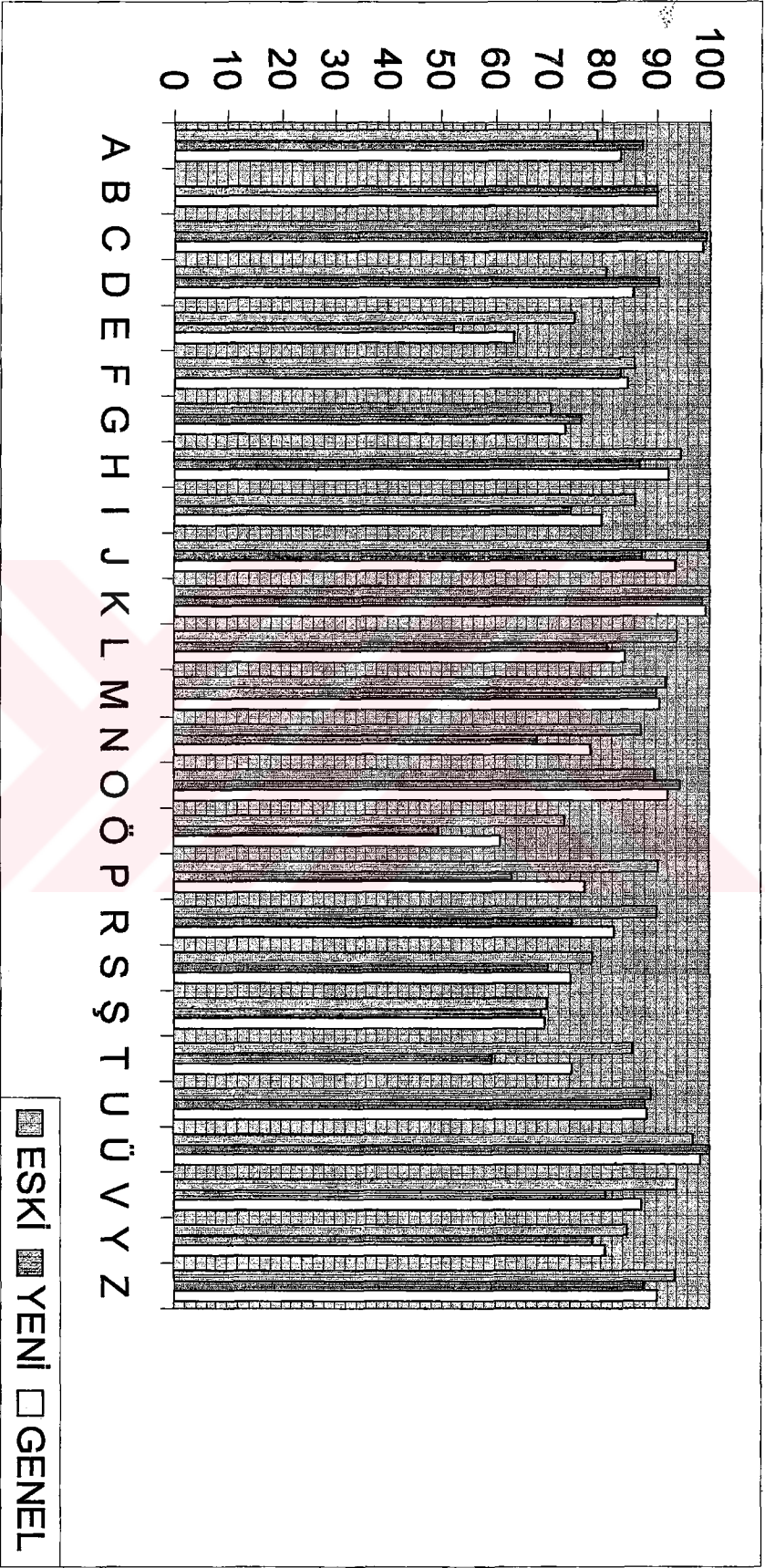
4.6.1. Genel bulgular

Bu bölümde; çalışma kapsamındaki astsubayların 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 performans değerlendirme notları, bir bireyin eski sisteme göre, yeni sisteme göre ve 2001 yılına kadar aldığı tüm performans değerlendirme notlarının aritmetik ortalamaları, bunların grafiğe yansıtılması ve ankete katılan personelin organizasyondaki görev sürelerine göre dağılım frekansları sunulacaktır.

Tablo-3 Personelin Yıllara Göre Performans Değerleme Puanları

KİŞİ/YIL	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	ESKİ SİSTEM NOTLARININ ORTALAMASI	YENİ SİSTEM NOTLARININ ORTALAMASI	GENEL ORTALAMA
A		79	71	87	83	87	92	79	87	83
B					89	88	93		90	90
C	100	99	98	95	100	98	100	98	99	99
D		71	85	86	93	85	93	81	90	86
E	83	70	71		60	45	52	75	52	64
F		75	91	92	81	83	86	86	83	85
G		55	86	70	62	73	93	70	76	73
H			93	96	87			95	87	92
I		84	80	94	58	77	87	86	74	80
J		100	99	100	75	97	90	100	87	94
K		100	100	100	99	100	97	100	99	99
L				94	76	71	96	94	81	84
M		93	90	92	80	92	98	92	90	91
N		87	89	86	65	56	83	87	68	78
O		95	98	76	100	99	85	90	95	92
Ö		70	70	79	42	65	41	73	49	61
P		100	84	87	86	48	55	90	63	77
R		100	85	85	97	75	51	90	74	82
S		75	78	81	61	73	76	78	70	74
Ş	72	72	64	70	62	91	53	70	69	69
T	85	88	76	93	78	60	40	86	59	74
U		96	82	89	80	93	91	89	88	89
Ü	90	98	100	100	100	100	100	97	100	98
V		93	93	96	77	72	93	94	81	87
Y			94	75	87	65	82	85	78	81
Z			96	91	82	89	92	94	88	90

Şekil-8 Performans Değerleme Puan Ortalamaları Grafiği



Katılımcıların organizasyondaki görev süreleri aşağıda sunulmuştur. Katılımcıların, ortalama organizasyondaki görev süreleri 13 yıldır. Görev süreleri çok olan personel, üst kademe yöneticilerinden oluşmaktadır. Genel olarak araştırmaya katılan yöneticilerin, orta yaşlarda (30-40) olduğu söylenebilir.

Tablo-4 Ankete Katılan Personelin Organizasyondaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı

GÖREV SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
7 YIL	1	2,7	2,7
8 YIL	2	5,4	8.1
9 YIL	1	2,7	10.8
10 YIL	4	10,8	21.6
11 YIL	4	10,8	32.4
12 YIL	4	10,8	43.2
13 YIL	4	10,8	54
14 YIL	8	21,7	75.7
15 YIL	4	10,8	86.5
17 YIL	3	8,1	94.6
22 YIL	1	2,7	97.3
25 YIL	1	2,7	100
TOPLAM	37	100	

4.6.2. Performans Değerlemede Yapılan Hatalarla İlgili Bulgular

4.6.2.1. Alınan Performans Değerleme Puanlarından Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın otuz yedinci sayfasında “belli derecelere yönelme” performans değerlendirme hatasından bahsetmiştik. Bu bölümde, değerlendirme sonuçlarının normal dağılım eğrisine uygun şekilde dağılması gerektiği anlatılmıştı. T.S.K.’de yapılan, performans değerlendirme sonuçlarının da normal dağılım eğrisine uygun olarak dağılması, gerekmektedir.

T.S.K.’nin performans değerlendirme sisteminden bahsederken, seksen sekizinci sayfada T.S.K.’de görev yapan astsubaylar için, kritik bazı performans değerlerinden bahsedilmiştir. Kısaca hatırlatmak gerekirse bunlar; atmış, doksan beş ve seksen beştir. Bu noktadan hareketle; T.S.K.’deki normal dağılım puan aralıkları Tablo-5’deki gibi olmalıdır.

Tablo-5 T.S.K.'deki Normal Dağılım Puan Aralıkları

PUAN ARALIĞI	PUANI ALMASI GEREKEN PERSONEL YÜZDESİ	DEĞERLEME
0-39	10	Çok kötü
40-59	20	Kötü
60-79	40	Orta
80-89	20	İyi
90-100	10	Çok iyi

Doksan beşinci sayfadaki, Tablo-3'teki ortalamalar incelendiğinde; normal dağılıma uygunluk tabloları aşağıdaki gibi olur;

Tablo-6 Eski Sistem Puan Ortalamalarının Normal Dağılıma Uygunluğu

PUAN ARALIĞI	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE	SAPMA MİKTARLARI YÜZDE
0-39 (%10)	-	0	0.77	0.77	-9.23
40-59 (%20)	-	0	0.77	1.54	-19.23
60-79 (%40)	6	23,1	23.87	25.41	-16.13
80-89(%20)	8	30,76	31.53	56.94	+11.53
90-100 (%10)	11	42,3	43.06	100	+33.06
TOPLAM	25	96.16	100	-	89.18
NOTU OLMAYAN	1	3.84	-	-	-
G.TOPLAM	26	100	-	-	-

Yukarıdaki tabloda, eski sistemde performansı değerlendirilen personelden; %10'nun 0-39 puan aralığında olması gerekirken %0.77'sinin bu puan aralığında olduğu, %20'sinin 40-59 puan aralığında olması gerekirken %0.77'sinin bu puan aralığında olduğu, %40'ının 60-79 puan aralığında olması gerekirken %23.87'sinin bu puan aralığında olduğu, %20'sinin 80-89 puan aralığında olması gereken %31,53'ünün bu puan aralığında olduğu, %10'nun 90-100 puan aralığında olması gerekirken %43.06'sinin bu puan aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç; eski sistem performans değerlendirme sürecinde, %89.18 oranında, yüksek derecelere yönelme performans değerlendirme hatasının yapıldığını, ortaya çıkartmaktadır.

Tablo-7 Yeni Sistem Puan Ortalamalarının Normal Dağılıma Uygunluğu

PUAN ARALIĞI	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE	SAPMA MİKTARLARI YÜZDE
0-39 (%10)	0	0	0	-10
40-59 (%20)	3	11,54	11.54	-8.46
60-79 (%40)	8	30,77	42.31	-9.23
80-89(%20)	8	30,77	73.08	+10.77
90-100 (%10)	7	26,92	100	+16.92
TOPLAM	26	100		45.38

Yukarıdaki tabloda, yeni sistemde performansı değerlendirilen personelden; %10'nun 0-39 puan aralığında olması gerekirken hiç olmadığı, %20'sinin 40-59 puan aralığında olması gerekirken %11.54'ünün bu puan aralığında olduğu, %40'ının 60-79 puan aralığında olması gerekirken %30.77'sinin bu puan aralığında olduğu, %20'sinin 80-89 puan aralığında olması gereken %30,77'sinin bu puan aralığında olduğu, %10'nun 90-100 puan aralığında olması gerekirken %26.92'sinin bu puan aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç; yeni sistem performans değerlendirme sürecinde, %45.38 oranında, yüksek derecelere yönelme performans değerlendirme hatasının yapıldığını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo-8 Genel Not Ortalamalarının Normal Dağılıma Uygunluğu

PUAN ARALIĞI	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE	SAPMA MİKTARLARI YÜZDE
0-39 (%10)	0	0	0	-10
40-59 (%20)	0	0	0	-20
60-79 (%40)	8	30,76	30.76	-9.24
80-89(%20)	9	34,62	65.39	+14.62
90-100 (%10)	9	34,62	100	+24.62
TOPLAM	26	100		78.48

Yukarıdaki tabloda, genel olarak performans değerlendirme sistemine göre performansı değerlendirilen personelden; %10'nun 0-39 puan aralığında olması gerekirken hiç olmadığı, %20'sinin 40-59 puan aralığında olması gerekirken hiç olmadığı, %40'ının 60-79 puan aralığında olması gerekirken %30.76'sinin bu puan aralığında olduğu, %20'sinin 80-89 puan aralığında olması gereken %34.62'sinin bu

puan aralığında olduğu, %10'nun 90-100 puan aralığında olması gerekirken %34.62'sinin bu puan aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç; 2nciZh.Tug.K.lığında uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde, %78.48 oranında, yüksek derecelere yönelme performans değerlendirme hatasının yapıldığını ortaya çıkarmaktadır.

Eski ve yeni sistem yukarıdaki tablolara göre karşılaştırıldığında eski sistemdeki sapma yüzdesinin %89.18, yeni sistemdeki sapma yüzdesinin %45.38 olduğu dikkat çekmektedir. Yeni sistemin uygulanması ile birlikte yapılan hatalarda %43.8'lik bir azalma olmuştur. Fakat yeni sistemin, yapılan bu hatanın önüne geçmekte yeterli olmadığı söylenebilir.

4.6.2.2. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulgular

Anket sonuçlarından elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur;

Tablo-9 Katılımcıların Sicil Belgesi Düzenleme Miktarı

BELGE MİKTARI	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE	ORTALAMA BELGE MİKTARI
0-15	5	13,5	13.5	38
16-30	10	27,1	40.6	230
31-45	6	16,2	56.8	228
46-60	8	21,6	78.4	424
60'DAN FAZLA	8	21,6	100	600
TOPLAM	37	100		1520

Tablo-9 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; organizasyonda görev yaptığı ilk zamandan bu güne kadar, ortalama toplam belge olarak, 1520 ayrı kişinin performansını değerlendirdiği ortaya çıkmaktadır (Katılımcılar, 60'dan fazla olan aralıkta ankette belirtildiği için, belge miktarını yazdıklarından, ortalama 75 olarak alınmıştır).

Tablo-10 Atmış Puanın Altında Not Alan Personel Miktarı

60'IN ALTINDA NOT VERİLEN PERSONEL	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE	ORTALAMA PERSONEL MİKTARI
1_3	6	16,2	16.2	12
4_6	1	2,7	18.9	5
7_9	1	2,7	21.6	8
TOPLAM	8	21.6		25
HIÇ VERMEDİM	29	78,4	100	1495
GENEL TOPLAM	37	100		

Tablo-10 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; organizasyonda görev yaptığı ilk zamandan bu güne kadar, ortalama toplam 25 kişiye, 60'ın altında not verdiği ortaya çıkmaktadır. Bu rakam, toplam değerlendirilen personel sayısının, %1.65'ini oluşturmaktadır. Normal dağılım eğrisine göre düşünüldüğünde, personelin %30'unun (456 kişi), 60'dan aşağı bir değerde değerlendirilmesi gerekirdi. Bu durum bize, %28.35 oranında, yüksek derecelere yönelme hatasının yapıldığını göstermektedir.

Tablo-11 Doksan ile Yüz Arası Puan Alan Personel Miktarı

90-100 ALAN PERSONEL	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE	ORTALAMA PERSONEL MİKTARI
1-5	4	10,8	10.8	12
6-10	4	10,8	21.6	32
11-15	3	8,1	29.7	39
16-20	12	32,4	62.1	216
20'DEN FAZLA	14	37,9	100	350
TOPLAM	37	100		649

Tablo-11 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; organizasyonda görev yaptığı ilk zamandan bu güne kadar, ortalama toplam 649 kişiye, 90-100 arası not verdiği ortaya çıkmaktadır. Bu rakam, toplam değerlendirilen personel sayısının, %42.7'sini oluşturmaktadır. Normal dağılım eğrisine göre düşünüldüğünde, personelin %10'unun (152 kişi), 90-100 arası bir değerde, değerlendirilmesi gerekirdi.

Bu durum bize, %32.7 oranında, yüksek derecelere yönelme hatasının yapıldığını göstermektedir (Katılımcılar, 20'den fazla olan aralıkta ankette belirtildiği için, belge miktarını yazdıklarından, ortalama 25 olarak alınmıştır).

Bu bölüme kadar incelenen anket sonuçları, yöneticilerin; performans değerlemesi yaparken “yüksek derecelere yönelme” performans değerlendirme hatasını yaptığını göstermektedir.

Tablo-12 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme Hatası Tablosu

KAYIT TUTMA DURUMU	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	23	62,2	62.2
HAYIR	14	37,8	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-12 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; yazılı kayıtlardan %62.2 oranında faydalandığı, fakat %37.8 oranında ise faydalanmadığı görülmektedir. Bu durum, “yakın geçmişteki olaylardan etkilene” performans değerlendirme hatasını, %37.8 oranında yapma riskinin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo-13 Önyargı Hatası Tablosu

ÖNCEKİ KAYITLARI İNCELEME DURUMU	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	26	70,3	70.3
HAYIR	11	29,7	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-13 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; performans değerlendirme döneminde, çalışanların önceki performanslarını kontrol etmeleri, önyargılı davranmalarına neden olabilecektir. Yöneticilerin %70.3'ünün bu hatayı yapma riski taşıdığı görülmektedir.

Tablo-14 Personeli Bir Bütün Olarak Değerlendirme Hatası Tablosu

BİR BÜTÜN OLARAK DEĞERLENDİRME DURUMU	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	5	13,5	13.5
HAYIR	32	86,5	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-14 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; %86.5'inin personeli bir bütün olarak değerlendirmedeği görülmektedir. Fakat, bu soru direk olarak sorulmasına rağmen, %13.5 oranında, personeli bir bütün olarak değerlendirdiğini beyan eden yönetici bulunmaktadır. Bu oran; sorunun dolaylı olarak sorulmaması nedeniyle, az değildir. Bu sorunun dolaylı soru olmaması nedeniyle ankette; kontrol maksadıyla, başka bir soru daha bulunmaktadır. Bir sonraki tabloda bu soru değerlendirilecektir.

Tablo-15 Personeli Değerlendirme Yöntemi Tablosu

PERSONELİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
KİŞİ KİŞİ	19	51,4	51.4
KRİTER KRİTER	11	29,7	81.1
HER İKİSİ DE	7	18,9	100
TOPLAM	37	100	

Ankette, "Personeli kişi kişimi, kriter kritermi değerlendiriyorsunuz?" sorusu, personeli bir bütün olarak değerlendirme anket sorusunu kontrol etmek maksadıyla konulmuştur. Tablo-15 değerlendirildiğinde, kişi kişi değerlendirme yöntemini kullanan yöneticilerin oranının, %51 ve her iki yöntemi kullanan yöneticilerin oranının, %18.9 olduğu görülmektedir. Her iki yöntemi kullanan yöneticilerin, personeli kişi kişi değerlendirdiği de göz önünde bulundurulursa, toplam %69.9'luk bir oran çıkar ki; bu da yöneticilerin, performans değerlemesi sırasında, personeli bir bütün olarak değerlendirme hatası yaptıklarını gösterir.

Her iki tablo birden değerlendirildiğinde; personeli bir bütün olarak değerlendirme hatasının yapılma oranının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo-16 Hale Etkisi Tablosu

BELLİ BİR İŞ ALANIDA MÜKEMMEL OLAN PERSONELİ YÜKSEK DEĞERLENDİRME	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	14	37,8	39.2	39.2
HAYIR	22	59,5	60.8	100
TOPLAM	36	97.3	100	
BOŞ	1	2.7		
GENEL TOPLAM	37	100		

Bu soru ankette direk sorulmuş olmasına rağmen Tablo-16 değerlendirildiğinde, yöneticilerin %39.2'si personele, belli iş alanındaki mükemmelliğine bakarak yüksek not verdiğini belirtmişlerdir. Bu durum bize yöneticilerin performans değerlendirme döneminde hale etkisinde kaldığını göstermektedir.

Tablo-17 Astarları Tarafından Sevilme Arzusu Tablosu

GERİ BESLEME DOLAYISIYLA YÜKSEK DEĞERLENDİRME	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	6	16,2	16.2
HAYIR	31	83,8	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-17 değerlendirildiğinde, yöneticilerin %16,2'si personele geri besleme maksadıyla bildirilen 31,32,33 ve 34'üncü soruların değerlendirme sonuçlarını personele bildirmek durumunda olduğundan dolayı, yüksek derece verdiklerini belirtmektedir. Bu soru açık olarak sorulmasına rağmen, %16.2 oranında yöneticinin, astları tarafından sevilme arzusu (astlarına hoş görünme) ile personeli yüksek değerlendirmesi dikkati çekmektedir.

Tablo-18 Kontrast Hatası Tablosu

PERSONELİ DİĞERLERİ İLE KARŞILAŞTIRMA	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	12	32,4	32.4
HAYIR	25	67,6	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-18 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; %32.4'ü performans değerlendirme sürecinde, personeli diğerleri ile karşılaştırarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Bu durum objektif standartlardan uzaklaşarak hatalı değerlendirmelere neden olacaktır, ayrıca yöneticilerin; personeli değerlendirirken, bir bütün olarak değerlendirme hatasını yapma oranını arttıracaktır.

Tablo-19 Hoşgörü Hatası Tablosu

HATALARIN SEBEPLERİNİ DÜŞÜNME DURUMU	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	34	91,9	91.9
HAYIR	3	8,1	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-19 değerlendirildiğinde, yöneticiler; %91.9 oranında, değerlendirme sürecinde, personelin yaptıkları hataların sebeplerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin aşırı derecede hoşgörülü davrandıkları söylenebilir. Bu durum; daha önceki değerlendirmelerde de ortaya çıkan, yüksek derecelere yönelme hatasının yapılmasına neden olur.

Tablo-20 Kendine Benzetme/Farklı Görme Hatası Tablosu

KENDİSİYLE KARŞILAŞTIRMA DURUMU	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
HER ZAMAN	3	8,1	8.1
SIK SIK	2	5,4	13.5
BAZEN	21	56,8	70.3
HAYIR OLMAZ	11	29,7	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-20 değerlendirildiğinde, yöneticilerin; %70,3'ü performans değerlendirme sürecinde, personeli kendisiyle karşılaştırdığını belirtmektedir. Bu durum; yöneticilerin, kendine benzetme veya kendisinden farklı görme performans değerlendirme hatalarını, yapmalarına neden olur.

Tablo-21 Pozisyondan Etkilenme Hatası Tablosu

POZİSYONDAN ETKİLENME DURUMU	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	4	10,8	10.8
HAYIR	33	89,2	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-21 değerlendirildiğinde, yöneticiler; %10.8 oranında, personelin pozisyonundan etkilendiğini belirtmektedir. Bu durum; yöneticilerin pozisyondan etkilenme oranının düşük olduğunu gösterir. Aynı zamanda küçümsenmeyecek oranda etkilenmenin mevcut olduğu da söylenebilir.

Tablo-22 T.S.K.'de Eşit Standartlarda Performans Değerleme Durumu

STANDARTLARIN EŞİT OLMA DURUMU	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EVET	3	8,1	8.1
HAYIR	34	91,9	100
TOPLAM	37	100	

Tablo-22 değerlendirildiğinde, yöneticiler; %91.9 oranında, T.S.K.'de personelin eşit standartlarda değerlendirilmediğine inandıklarını belirtmektedirler. Performans değerlendirme formalarının tüm personel için aynı olmasına, performans değerlemesinin doğru yapılabilmesi için tüm sıralı komutanlıklar kanalıyla seminerler ve konferanslar verilmesine rağmen; %91.9 oranında bu düşüncenin belirtilmesi, T.S.K.'deki performans değerlendirme sürecine duyulan güvenin, azaldığının göstergesidir, denilebilir. Bu düşüncenin nedeninin, şimdiye kadar yaptığımız değerlendirmelerde karşılaştığımız performans değerlendirme hataları olduğu söylenebilir.

5. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; yöneticilerin performans değerlendirme hatası yaptıkları tespit edilmiştir.

2.Zh.Tug.K.lığında yapılan hataların, en sık ve yoğun olanının, “yüksek performans derecelerine yönelme” olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte, performans değerlendirme sürecinde; hoşgörü(%91.9), önyargı(%79), kendine benzetme veya farklı görme(%70,3), personeli bir bütün olarak değerlendirme(%41.7), hale etkisinde kalma(%39.2), yakın geçmişteki olaylardan etkilenme(%37.8), kontrast etkisinde kalma(%32.4), astlarına hoş görünme duygusu(%16.2), astların pozisyonundan etkilenme(%10.8) hatalarının da yapıldığı görülmüştür.

Hoşgörü, ön yargı, kendine benzetme veya farklı görme hatalarını yapma oranlarının çok yüksek seviyede olduğu; personeli bir bütün olarak değerlendirme, hale etkisinde kalma, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast etkisinde kalma, astlarına hoş görünme duygusu ve pozisyonundan etkilenme hatalarının diğerlerine oranla daha az miktarda yapıldığı tespit edilmiştir.

Ayrıca, 2.Zh.Tug.K.lığında görev yapan yöneticilerin, %91.9 oranında, organizasyondaki performans değerlendirme sürecine olan güvenlerinin kalmaması, dikkat çekici bir konudur.

Bu çalışmada, zaman ve maliyet, karşılaşılan en önemli kısıtlar olmuştur. Bu nedenle çalışma; sadece belli bir birim (tugay) ile sınırlandırılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, çalışma alanının büyüklüğünün genişletilmesine dikkat edilmesi, bulguların genellenmesi açısından yararlı olacaktır.

İncelemede karşılaşılan diğer kısıt ise çalışmanın, askeri bir birimde olması ve kişiye özel bilgilerin elde edilme imkanın, imkansız denecek kadar zor olmasıdır. Bu durum konuyla alakalı diğer çalışmaların, K.K.K.'lığı desteği ile daha geniş bir kitlede yapılmasını gerektirmektedir.

Yapılan bu araştırma sonucunda aşağıda sunulan öneriler ortaya çıkarılmıştır.

1. Yapılan işe yönelik performans değerlendirme kriterleri, değerlendirilerek doğru şekilde tespit edilmeli ve tanımlanmalı,
2. Performans değerlendirme formları, gözden geçirilerek geliştirilmeli,
3. Performans değerlendirmelerindeki, yöneticilerin etkileri, sınırlandırılmalı,
4. Çalışanların performansları, dünya standartlarında bir ölçme yöntemiyle ölçülerek, gerçekçi bir şekilde tespit edilmeli,
5. Hak etmediği halde, üst makamları işgal eden personelin önüne geçilmeli,
6. Atıl durumda olan personelin, organizasyondaki görevine devam etmesi önlenmeli,
7. Personelin, performans değerlendirme sistemine olan güveni sağlanmalıdır.

YARARLANILAN YAYINLAR

1. ABDUL-HALIM Ahmed A.; **Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making**, Illinois State University: Academy of Management Journal, Vol. 26, No.3, s. 477-484, 1983
2. ABUKAY Halide Sebahat; **İşletmelerde Performans Değerlendirmesi ve Sonuçların Nihai Yorumlanmasına İlişkin Bir Uygulama Örneği**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Y.L.T.), İstanbul: 1993
3. ALBAYRAK İsmail E.; **Beşeri Varlıklar Değer Ölçüm Modelleri**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Oğul Matbaacılık, c.12 Sayı:1, İstanbul: 1983
4. ALDEMİR Ceyhan; **Personel Yönetimi**, Başarı Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir: 1996
5. ALTANAS Ceyhan; **İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik (Y.L.T.), İstanbul: 1998
6. AŞKUN İnal Cem; **İş Gören**, Baytaş Yayıncılık, Bilim Dizisi, İstanbul: 1982
7. ATAAY İsmail Durak; **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1.Cilt, No: 235, İktisadi ve İdari Bilimler Enst. Yay., No:128, İstanbul: 1990
8. BAŞ İ. Melih; **Katılımcı Yönetim**, Tekstil İşveren Dergisi, Sayı 190, Ağustos
9. BEKTAŞ Kazım; **Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Verimlilik Dergisi, s.57-84
10. BİLGİN Mehmet Hüseyin; **Performans Değerleme ve Türkiye’de Uygulamaları**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı (Y.L.T.), İstanbul: 1996

11. BİNGÖL Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, Erzurum: 1990
12. BROOKLER Rob; **What Hardware Means to the HRIS**, Personnel Journal, Volume 71 No:5, May 1992
13. CANMAN Doğan; **Personelin Değerlendirilmelerinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, No: 252, Ankara: 1993
14. CAN Halil; **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, Hacettepe Ü.İ.İ.B. Yayınları, No:12, Ankara: 1985
15. CASCIO W.F.; **Applied Psychology in Personnel Management**, New Jersey: Prentive Hall Inc., 1987
16. COHEN Stephen L., SAFFEE Cobat L.; **Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı**, Çeviren: Zühal KUTEŞ, Training and Development Journal, December: 1982
17. CRANE Donald P.; **Personnel**, Kent Publishing, 4th Edition, California: 1986
18. DENISH Angelo S., RANDOLPH W.Alan, BLENCOE Ally G.; **Potential Problems with Peer Ratings**, University of South Carolina: Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 3, s.457-464, 1983
19. DİCLE Atilla; **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, ODTÜ, Ankara: 1980
20. DİCLE Ülkü; **Yönetmel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, O.D.T.Ü. İdari İlimler Fakültesi Yayınları, No: 43, Ankara: 1994

21. DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya; **İşletme Yönetimi**, 1.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul: 1996
22. ELWER Brock H., ROBERT Smith D.; **Personnel Management a Human Resource System Approach**, Publishing Co, USA: 1977
23. ENGLANDER A. Steven, NITTELSTANT Axel; **Verimlilik ve Ekonomik Performans**, Çeviren: Necla ÜNSAL, The OECD Observer, April/May 1988 s.27-30
24. ERDOĞAN İlhan; **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:248, İstanbul: 1994
25. ERDOĞMUŞ Nihat, BEYAZ Medihan; **Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma**, 7. Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildirisinden
26. FELDMAN D.C., ARHOLD H.J.; **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw Hill Book Co., Auckland: 1983
27. FISHER Cynthia D.; **Human Resource Management 2nd**, Houghton Mifflin Company, Boston: 1993
28. FOTTLER Myron D. ve diğerleri; **Strategic Management of Human Resources in Health Services Organizations**, Delmar Publishers inc, New York: 1998
29. FRENCH Wendell; **The Personnel Management Process**, Houghton Mifflin Company, U.S.A.: 1974
30. GEBER B.; **The Hidden Agenda of Performance Appraisal**, Amendment, Annual Editions Human Resources 92/93, The Dushkin Publishing Group, Connecticut: 1992
31. GENÇ Nurullah, DEMİRÖĞEN Osman; **Yönetim El Kitabı**, Brey Yayıncılık, Erzurum: 1994

32. GORDAN Judith R.; **Human Resource Management**, Ally and Bacon Inc. Boston: 1986
33. GÖNENLİ Ü.; **Başarı Değerlemede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul: 1977
34. HUSE Edgar F.; **Management**, West Publishing Comp, 2nd ed., New York: 1982
35. IVANCEVICH John M.; **Contrast Effects in Performance Evaluation and Reward Practices**, Academy of Management Journal, Volume 26, No.3. s.465-476, University of Houston: 1983
36. KAYNAK Turgay ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: 2000
37. KEYS Bernard, HENSHALL Joy L.; **Supervision**, John Wiley and Sons Publishing, Canada: 1984
38. KING Patricia; **Performance Planning and Appraisal**, Mc Grow Hill Book Company, New York: 1984
39. KOÇER Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul: 1996
40. KUMBUL Burcu; **Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**, Dokuz Eylül Ü.İ.İ.B.Fak. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
41. LEARNED Edmund P., AUDREY Sprat, T. **Örgüt Kavramı ve Politikası**, Çeviren: Gencay ŞEYTAN, TODAİE Yay., No: 124, Ankara: 1972
42. Mc GREGOR Douglas; **The Human Side of Enterprise**, Mc Grow Hill, New York: 1996
43. MILCAVIECH George T., FLUECK William F.; **Personnel Human Resource Management a Diagnostic Approach**, Business Publications inc., 4th ed., Texas: 1985

44. MİCOLO Anthony M.; **Suggestions for Achieving a Strategic Partnership**, HR Volume 70, No: 9, September, 1993
45. ODİORNE George S.; **Management by Objectives a System of Managerial Leadership**, New York: 1965
46. OKTAY A. Güneş; **Ana Çizgileriyle İş Değerlendirme Çalışmaları**, Verimlilik Dergisi, s.65-85
47. ÖZCAN Aliye; **Personel Performans Değerlendirmesinde Uzman Sistemler, Eğitim Alanında Bir Uygulama**, Verimlilik Dergisi, s.151-160
48. PALMER Margaret J.; **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, İstanbul: 1993
49. **Personel Yönetim Ders Kitabı**, Per.O. ve Eğt. Mrk. K.lığı Yay., Konya: 1999
50. RINEHART Halt and Winston; **Performans Appraisal Practice**, Whistler and Shirley (ed), New York: 1962
51. SAAL F., KNIGHT P.A.; **Industrial Organizational Psyching**, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, California: 1985
52. SABUNCUOĞLU Zeyyat; **Personel Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 2.Baskı, No:3, Eskişehir: 1984
53. SCHEİN H. Edgar; **Örgüt Psikolojisi**, Çeviren: Mustafa TOSUN, TODAİE Yayınları, No: 3, Ankara: 1977
54. SCHULER Randall S.; **Managing Human Resources**, West Publishing Co., 5th ed., Minneapolis: 1995

55. **T.C. Genel Kurmay Başkanlığı Subay Astsubay Sicil Yönetmeliği**, Genelkurmay Basımevi, Ankara: 1998 *
56. TEZEREN Atilla; **Büro Personeli ve Nezaretçiler için Performans Değerleme Yaklaşımı**, Verimlilik Dergisi, s.87-108
57. TEZEREN Atilla; **Uygulanan Verimlilik Modelleri ve Karşılaşılan Sorunlar**, Verimlilik Dergisi, s.51-74
58. TOZKOPARAN Güler; **İşletmelerde Başarım Değerlendirilmesinde Kendi Kendini Değerleme Yönetimi**, (Y.L.T.), İzmir: 1995
59. TUTUM Cahit; **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:179, Doğan Basımevi, Ankara: 1979
60. **Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu**
61. UYARGİL Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: 1994
62. WERTHER William B., DAVIS Keith; **Personnel Management and Human Resources**, Mc Grow Hill Book Co., New York: 1981
63. YÜCEL Recep; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999
64. YILMAZ Eyüp; **Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları**, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Personel Yönetimi Bölümü (Y.L.T.), İstanbul: 1993
65. ZIGON Jack; **How to Measure White-Collar Employee Performance**, Zion Performance Group, 1995
66. **926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu**

N İ T E L İ K L E R

1. GENEL GÖRÜNÜŞÜ, TAVIR VE HAREKETİ : (Kılık kıyafeti, ağırbaşlılığı, terbiyesi, nezaketi, hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi)
2. SOSYAL DURUMU : (Aile düzeni, kendisinin eş ve çocuklarının çevreye uyumu, kötü alışkanlıklara düşkün olmaması, toplum ve görgü kurallarına uyarlılığı)
3. KİŞİSEL MENFAATLERİNE DÜŞKÜN OLMAMASI : (Kişisel çıkarlarını her şeyin üstünde tutmaması)
4. DİSİPLİN KURALLARINA UYARLIĞI VE İTAATİ : (Görevini kanun ve nizam-lara ve emirlere göre tam ve zamanında yapması, amirlerin emir ve prensip-lerini benimsemesi)
5. GÜVENİLME VE SADAKATI VE SORUMLULUĞU BENİMSEMESİ : (Sır saklama ve gizliliğe uyarlılığı, görevini gözetimsiz başarabilmesi, amir ve astlarına destek oluşu)
6. İŞBİRLİĞİ RUHU VE ASTLARINI YETİŞTİRME : (Silah arkadaşlığı, geçimliliği, birlikte çalışma ve dayanışması, astlarını yetiştirmedeki başarısı)
7. AZMİ, İRADESİ, DAYANIKLILIĞI VE CANLILIĞI : (Görevini güçlüklerden yılmadan yapması, fiziki ve fikri dayanıklılığı, moral gücü)
8. GÖREVİNE, MESLEĞİNE BAĞLILIĞI VE ÇALIŞKANLIĞI : (Görev yapmada gösterdiği heves ve gayreti, kendisini göreve vakfetmesi)
9. MESLEK BİLGİSİ, GENEL KÜLTÜRÜ VE TEMEL ASKERİ BİLGİ SEVİYESİ : (Yeterli mesleki, genel kültür ve temel askeri bilgiye sahip olması ve bunları geliştirme çabası)
10. ÜSTLÜK NÜFUZU VE LİDERLİK KABİLİYETİ : (TEKNİSYEN ASTSUBAYLAR İÇİN AYRICA, TEKNİK HİZMETLER YÖNÜNDEN BİRLİĞİNİN MUHAREBE GÜCÜNE KATKISI)

NOT TOPLAMI :

İMZASI :

ADI SOYADI :

SINIF VE RÜTBESİ :

SİCİLİ :

GÖREVİ :

DÜZENLEME TARİHİ :

ÖZEL

ASTSUBAY SİCİL BELGESİ

BÖLÜM I : PERSONEL KİMLİĞİ									
Atandığı Görev Yeri : (Üçüncü Sicil Üstünü Kapsayacak Şekilde Yazılır.)							Sicil Yılı :		
Adı Soyadı :							Son Rütbeye Ait Fotoğrafi YAPIŞTIRINIZ.		
Sınıfı ve Rütbesi :									
Sicil Numarası :									
Nasbı :									
Emekli Sandığı Sicil Numarası :									
Personel Bilgi İşlem Kodu (PBIK) : (J. Gn. K. İlg. Personeli İçindir.)									
BÖLÜM II : GÖREV İLE İLGİLİ KAYITLAR (Atandıkları Görev Yerleri Dışında Çalıştırılanlar İçin Geçici Görev Emirleri Eklenir.)									
Sicil Süresi İçerisinde Bulunduğu Görevler					Sicil Süresi İçerisinde 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 : SICIL SÜRESİ İÇERİSİNDE İŞTİRAK ETTİĞİ KURSLAR VE BAŞARI DERECESESİ									
S.No.	Kursun Adı			Başlama-Bitir Tarih			Süre	Başarı Derecesi	
BÖLÜM IV : SICIL SÜRESİ İÇERİSİNDE ALINAN TAKDİR, TALTİF, MÜKAFAT VE CEZALAR									
Takdir, Taltif ve Mükafatlar					Cezalar				
S.No.	Açıklamalar				S.No.	Açıklamalar			
BÖLÜM V : KUVVET KOMUTANLIKLARI VEYA JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI PERSONEL BAŞKANLIKLARINDA YAPILACAK İŞLEM									
Yönetmeliğe uygun olarak düzenlenmiştir. Kademe ilerlemesi yapar/yapamaz							Sicil Notu Ortalaması :		
SİC. SB.			KS. A.			Ş. MD.			

ÖZEL

BÖLÜM VI : AÇIKLAMALAR

Sicil belgesinin optik okuyucuda okutulacak 3 ve 4 ncü sayfalarının doldurulmasında **YALNIZCA SİYAH TÜKENMEZ KALEM** kullanılır. Sicil belgesi "ASTSUBAY SİCİL YÖNETMELİĞİ" ile "TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ SİCİL BELGESİ DÜZENLEME KILAVUZU"na göre doldurulur. Bu belge doldurulurken silinti, kazıntı yapılmaz, düzeltici (Dak-Sil vb.) kullanılmaz.

Sekizinci bölümde yer alan nitelikler nota tahvil edilir. Yedi ve dokuzuncu bölümdeki nitelikler nota tahvil edilmez.

Sicil alan personele ait bilgilerin doldurulması sorumluluğu, birinci sicil üstüne aittir.

İkinci Sicil Üstü Değerlendirmesi (Birinci Sicil Üstüne Katılıyorum/Katılmıyorum) : Bu bölüm ikinci sicil üstü tarafından sadece normal yıllık sicillerin tanziminde doldurulur. İkinci sicil üstü katılmadığı nitelik miktarını rakamla yazar ve kodlar. Görevden ayrılma nedeniyle sicil belgesi düzenlenmesinde bu bölüm kullanılmaz ve ikinci sicil üstü bütün nitelikleri değerlendirir.

Henüz Bir Kanaat Edinemedim Satır : Sicil üstü üç aylık birlikte çalışma süresini tamamlamamış ise ve değerlendirme yapamıyorsa kendisine ait sütunun altındaki "Henüz Bir Kanaat Edinemedim" kısmını işaretler. Nitelikler hariç kendisine ait bölümleri doldurur.

On üçüncü bölümde sicil üstlerince sicil belgesinde bulunan nitelikler dışında varsa ilave müspet veya menfi kanaatler yazılır. Niteliklerle aynı olan kanaatler değerlendirmeye alınmaz. Kanaat yazılmadığı takdirde bu bölüme kimlik bilgileri yazılmaz.

Niteliklerde yanında (*) işareti bulunan kıstasların işaretlenmesi halinde belge (Savunma, ceza yazısı, tutanak, mahkeme kararı vs.) eklenmesi zorunludur.

T.C. Anayasası'nın 1 nci, 2 nci ve 3 ncü Maddeleri :

Madde 1 - Türkiye Devleti bir Cumhuriyet'tir.

Madde 2 - Türkiye Cumhuriyeti, toplumun huzuru, millî dayanışma ve adalet anlayışı içinde, insan haklarına saygılı, Atatürk Milliyetçiliğine bağlı, başlangıçta belirtilen temel ilkelere dayanan, demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devletidir.

Madde 3 - Türkiye Devleti, ülkesi ve milletıyla bölünmez bir bütündür. Dili Türkçe'dir. Bayrağı, şekli kanunda belirtilen, beyaz ay yıldızlı al bayrak'tır. Millî Marşı "İstiklal Marşı"dır. Başkenti ANKARA'dır.

BÖLÜM VII : TEMEL NİTELİKLER

<p>T.C. ANAYASASINDA YER ALAN CUMHURİYETİN TEMEL NİTELİKLERİNE (ANAYASANIN 1 NCI, 2 NCI VE 3 NCÜ MADDELERİNE) BAĞLILIĞI :</p> <p>A. Bağlılığı tamdır. B. Bağlılığı şüphelidir. (*) C. Bağlı değildir ve düzelmesi mümkün değildir. (*)</p>	<p>2. DİSİPLİN KURALLARINA UYARLILIĞI :</p> <p>A. Disiplin kurallarına uyar. B. Disiplini zayıftır, takip edilmelidir. (*) C. Çok zayıftır, düzeltilmesi mümkün değildir. (*)</p>	<p>3. AHLAKİ SAĞLAMLIĞI :</p> <p>A. Ahlaki sağlamlığı tamdır. B. Takip edilmelidir. (*) C. Ahlaki sağlamlığı yoktur ve düzelmesi mümkün değildir. (*)</p>
---	--	--

BÖLÜM VIII : GENEL VE GÖREV İCRA NİTELİKLERİ

<p>SOĞUKKANLILIĞI VE KENDİNE GÜVENİ :</p> <p>A. Her ortamda kendine güveni tamdır. Soğukkanlılığını korur. B. Kendine güveni yeterlidir ve soğukkanlılığını korur. C. Kendine güveninin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Zaman zaman soğukkanlılığını kaybeder. D. Bilgiye dayanmayan aşırı bir güven içindedir. E. Kendine güveni yoktur ve soğukkanlılığını sık sık kaybeder.</p>	<p>8. ÖZELEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ :</p> <p>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.</p>	<p>11. HİZMET İÇİ VE DIŞINDAKİ TAVIR VE HAREKETİ (AĞIR BAŞLILIK, TERBİYESİ, NEZAKETİ, GÖRGÜ VE PROTOKOL KURALLARINA UYARLILIĞI) :</p> <p>A. Örnek seviyededir. B. Genelde iyi seviyededir. C. Eksiklikleri vardır. D. Zayıftır.</p>
<p>İÇTENLİĞİ :</p> <p>A. Davranışlarında içtendir, kolaylıkla ilişki kurar. B. Davranışlarında içtendir, ancak ilişki kurmakta zorlanır. C. Davranışlarında içten değildir, ancak kolaylıkla ilişki kurar. D. Davranışlarında içten değildir ve kolaylıkla ilişki kuramaz. E. Samimiyeti suistimal eder.</p>	<p>9. GÖREVDKİ CESARETİ :</p> <p>A. Gereken her ortam ve şartta cesur ve ataktır, görevin gerektirdiği her türlü riski çekinmeden alır. B. Genellikle cesur ve ataktır, görevinin gerektirdiği riskleri üzerine alır. C. Zaman zaman cesaretini kaybeder, risk almada tereddütte düşer. D. Aşırı cesareti, görevine ve birliğine zarar verebilir. E. Cesareti zayıftır, risk almaz.</p>	<p>12. ASTLARINA VE/VEYA ÜSTLERİNE DESTEK OLUŞU :</p> <p>A. Astlarına ve üstlerine her zaman destek olur. B. Astlarına ve üstlerine genellikle destek olur. C. Sadece üstlerine veya astlarına destek olur. D. Astlarına ve üstlerine destek olmak için özel bir çaba sarf etmez. E. Astlarına ve üstlerine destek olmadığı gibi onları engellemeye çalışır.</p>
<p>HUZURLU VE AHENKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ :</p> <p>A. Görevde ve görev dışında her zaman huzurlu bir ortam yaratır. B. Görevde ve görev dışında çoğunlukla huzurlu bir ortam yaratır. C. Görevde ve görev dışında zaman zaman huzurlu bir ortam yaratır. D. Her zaman huzursuzluk yaratır ve ahenkli çalışmak mümkün değildir. (*)</p>	<p>10. DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ RUHU (GRUP ÇALIŞMASI YAPMA KABİLİYETİ) :</p> <p>A. Her ortamda dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir, başkalarını da yönlendirir. B. Genellikle dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir. C. Grup çalışmasını zaman zaman aksatır. D. Ferdîyetçidir, kendisiyle grup çalışması yapılamaz.</p>	<p>13. KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI :</p> <p>A. Kendini her yönden geliştirmek için büyük gayret sarf eder. B. Kendini geliştirmek için gayret sarf eder. C. Kendini geliştirmek için özel gayret sarf etmez. D. Kendini geliştirme çabası, şahsi hedefleri ile sınırlıdır.</p> <p>14. TERTİP VE DÜZENİ :</p> <p>A. Her zaman, her ortam ve şartta tertipli ve düzenlidir. B. Genellikle tertipli ve düzenlidir. C. Zaman zaman zayıf gösterir. D. Görevini aksatacak ölçüde tertipsiz ve düzensizdir.</p>
<p>İLETİŞİM BECERİSİ (DİNLEME, YAZILI, SÖZLÜ İFADE VE İKNA YETENEĞİ) :</p> <p>A. İletişim becerisi mükemmeldir. B. İletişimde güçlük çekmez. C. İletişimde güçlükleri vardır. D. İletişim becerisi çok zayıftır.</p>		

ÖZEL
ASTSUBAY SICIL BELGESİ

BÖLÜM X: SICIL ALAN PERSONELE AİT BİLGİLER										SICIL ALAN PERSONELİN DÖREVE KATILIŞ TARİHİ								
EM. SAN. SIC. NO. / PBİK					DER.	KAD.	1 AY			2 AY			3 AY					
GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL				
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6				
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7				
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8				
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9				

ADI: _____ SOYADI: _____

SINIF/RÜTBE: _____ SICIL NO. _____ NASBI: _____

Sicil belgesine ait olduğu personelin görev durumu (1 no sicil üstleri tarafından öncelikle doldurulur): 1 2 3

Kı'da komutandır: A A A

Diğer görevlerdedir: B B B

BÖLÜM XI: SICIL ÜSTLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

No.	1 NCI SICIL ÜSTÜ		
	1	2	3
*1	A B C	A B C	A B C
*2	A B C	A B C	A B C
*3	A B C	A B C	A B C

No.	2 NCI SICIL ÜSTÜ		
	1	2	3
*1	A B C	A B C	A B C
*2	A B C	A B C	A B C
*3	A B C	A B C	A B C

No.	3 NCU SICIL ÜSTÜ	
	1	2
*1	A B C	A B C
*2	A B C	A B C
*3	A B C	A B C

No.	1 NCI SICIL ÜSTÜ				
	1	2	3	4	5
*4	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*5	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*6	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*7	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*8	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*9	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*10	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*11	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*12	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*13	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*14	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*15	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*16	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*17	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*18	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*19	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*20	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*21	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*22	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*23	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*24	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*25	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*26	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*27	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*28	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*29	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*30	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*31	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*32	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*33	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*34	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E

No.	2 NCI SICIL ÜSTÜ				
	1	2	3	4	5
*4	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*5	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*6	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*7	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*8	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*9	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*10	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*11	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*12	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*13	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*14	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*15	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*16	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*17	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*18	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*19	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*20	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*21	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*22	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*23	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*24	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*25	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*26	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*27	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*28	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*29	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*30	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*31	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*32	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*33	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*34	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E

No.	3 NCU SICIL ÜSTÜ			
	1	2	3	4
*4	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*5	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*6	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*7	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*8	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*9	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*10	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*11	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*12	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*13	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*14	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*15	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*16	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*17	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*18	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*19	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*20	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*21	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*22	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*23	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*24	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*25	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*26	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*27	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*28	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*29	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*30	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*31	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*32	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*33	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*34	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E

No.	1 NCI SICIL ÜSTÜ		
	1	2	3
*35	A B	A B	A B
*36	A B	A B	A B
*37	A B C	A B C	A B C
*38	A B	A B	A B
*39	A B C	A B C	A B C
*40	A B	A B	A B

No.	2 NCI SICIL ÜSTÜ		
	1	2	3
*35	A B	A B	A B
*36	A B	A B	A B
*37	A B C	A B C	A B C
*38	A B	A B	A B
*39	A B C	A B C	A B C
*40	A B	A B	A B

No.	3 NCU SICIL ÜSTÜ	
	1	2
*35	A B	A B
*36	A B	A B
*37	A B C	A B C
*38	A B	A B
*39	A B C	A B C
*40	A B	A B

HENÜZ BİR KANAAT EDİNEMEDİM HENÜZ BİR KANAAT EDİNEMEDİM HENÜZ BİR KANAAT EDİNEMEDİM

SICIL ÜSTLERİ

SICILİN VERİLİŞ NEDENİ	1	2	3
1 NORMAL YILLIK	1	1	1
2 GÖREVDEN AYRILMA	2	2	2
3 KANAAT DEĞİŞİKLİĞİ	3	3	3
4 T.S.K DEN AYIRMA	4	4	4
5 SÜRESİZ SICIL BELGESİ	5	5	5

HENÜZ BİR KANAAT EDİNEMEDİM HENÜZ BİR KANAAT EDİNEMEDİM HENÜZ BİR KANAAT EDİNEMEDİM

KATILMADIĞI NİTELİK SAYISI

2 NCI SICIL ÜSTÜ DEĞERLENDİRMESİ

(0) (1)

(1) (1)

(2) (2)

(3) (3)

(4) (4)

(5) (5)

(6) (6)

(7) (7)

(8) (8)

(9) (9)

1 NCI SICIL ÜSTÜNE

KATILIYORUM KATILMIYORUM

Bu bölüm sadece normal yıllık sicillerin tanziminde doldurulur

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

Birden fazla sicil belgesi kullanılmamıştır.

ÖZEL

<p>15. KILIK VE KIYAFETİNE VERDİĞİ ÖNEM :</p> <p>A. Kılık ve kıyafeti her zaman, mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünümüne uygun şekilde temiz ve tertiplidir.</p> <p>B. Kılık ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünümüne uygundur.</p> <p>C. Kılık ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata uygun ancak, mesai dışında çağdaş görünümüne uygun değildir.</p> <p>D. Mesai içinde ve dışında kılık ve kıyafetine önem vermez.</p>	<p>22. MUHAKEME ETME VE KARAR VERME KABİLİYETİ :</p> <p>A. Her zaman güçlü bir muhakemeye dayalı, zamanında ve isabetli kararlar verir.</p> <p>B. Genellikle güçlü bir muhakemeye dayalı, zamanında kararlar verir.</p> <p>C. Muhakemesi güçlü değildir, ancak kararsızlığa düşmez.</p> <p>D. Muhakemesi yetersizdir, zamanında ve isabetli karar veremez ve/veya kararsızlığa düşer.</p>	<p>28. KENDİLİĞİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ :</p> <p>A. Görevi ile ilgili konularda sürekli bir arayış içindedir. Emir beklemez.</p> <p>B. Genellikle kendiliğinden iş görme eğilimi içindedir.</p> <p>C. Nadiren kendiliğinden iş görme eğilimi içindedir.</p> <p>D. Kendiliğinden iş görmez.</p>
<p>16. GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ :</p> <p>A. Çok iyidir, gelişmeleri devamlı takip eder, kültürünü geliştirir.</p> <p>B. İyidir, geliştirmek için genelde gayret gösterir.</p> <p>C. Belirli konularla sınırlıdır, zaman zaman geliştirmeye gayret eder.</p> <p>D. Duydukla ile yetinir, özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>E. Çok düşüktür, geliştirmek için gayret göstermez.</p>	<p>23. PLANLAMA YETENEĞİ :</p> <p>A. Planlama ilke ve yöntemlerini her zaman tam ve başarıyla uygular.</p> <p>B. Planlama kabiliyeti vardır, nadiren plansız çalışır.</p> <p>C. Planlamayı zaman zaman ihmal eder.</p> <p>D. Planlama yeteneği yoktur.</p>	<p>29. İNİSİYATİF KULLANMASI :</p> <p>A. Gereken her ortam ve şartta, tereddütsüz inisiyatifi kullanır.</p> <p>B. Genellikle inisiyatifi uygun şekilde kullanır.</p> <p>C. Nadiren inisiyatifi kullanır.</p> <p>D. İnisiyatif kullanmaz.</p>
<p>17. SOSYAL İLİŞKİLERİ :</p> <p>A. Sosyal faaliyete katılır, uyum gösterir ve katkıda bulunmak için çaba sarf eder.</p> <p>B. Sosyal faaliyete katılır, ancak uyum göstermekte zorlanır.</p> <p>C. Sosyal faaliyete katılmamak için her yolu dener veya hiç katılmaz. (*)</p>	<p>24. TAKİP VE KONTROL BECERİSİ :</p> <p>A. Takip ve kontrolü görevin her safhasında etkin ve yeterli olarak kullanır.</p> <p>B. Takip ve kontrolü genelde iyi seviyededir.</p> <p>C. Takip ve kontrolde aşırıya kaçır, görevin ve hizmetin ifasını zorlaştırır.</p> <p>D. Takip ve kontrol becerisi zayıftır.</p>	<p>30. GİZLİLİĞE VE SIR SAKLAMAYA VERDİĞİ ÖNEM DERECESESİ :</p> <p>A. Her zaman, her ortam ve şartta gizliliğe önem verir, ketumdur.</p> <p>B. Genellikle önem verir.</p> <p>C. Gizliliğe önem verir, ancak bazen, mesai ile ilgili bazı konuları ilgisiz ortamlarda konuşur.</p> <p>D. Ketum değildir. (*)</p>
<p>18. BAŞARMA AZMİ :</p> <p>A. Olumlu yönde, sürekli başarıma azmi vardır.</p> <p>B. Başarım azmi motive edildiğinde yükselir.</p> <p>C. Başarım azmi yoktur.</p> <p>D. Başarım azmi ihtiras düzeyindedir, kendisine ve çevresine zarar verebilir.</p>	<p>25. GÜÇ ŞARTLARDA GÖREV YAPMA YETENEĞİ :</p> <p>A. Her türlü şartta, her zaman yılmadan görev yapar.</p> <p>B. Güç şartlarda genellikle yılmadan görev yapar.</p> <p>C. Güç şartlarda görev yapmakta zorlanır.</p> <p>D. Güç şartları altında görev yapmaz/ yapamaz. (*)</p>	<p>31, 32, 33, 34 NCÜ NİTELİKLER "KİŞİYE ÖZEL" OLARAK TEBLİĞ EDİLECEKTİR.</p> <p>31. GÖREVDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU :</p> <p>A. Çok yüksektir.</p> <p>B. Yeterli seviyededir.</p> <p>C. Zaman zaman sorumluluktan kaçır.</p> <p>D. Sorumluluk duygusu yeterince gelişmemiştir. (*)</p>
<p>19. ZAMANA RIYET ÖZELLİĞİ :</p> <p>A. Her zaman her konuda zamana riayet eder.</p> <p>B. Genellikle zamana riayet eder.</p> <p>C. Zamana nadiren riayet eder.</p> <p>D. Zamana riayet etmez.</p>	<p>26. KAYNAKLARI (İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, PARA VS.) KULLANMA KABİLİYETİ VE VERİMLİLİĞİ :</p> <p>A. Kaynakları her zaman etkin ve tasarruflu kullanır, verimi yüksektir.</p> <p>B. Kaynak kullanma kabiliyeti ve verimi iyidir.</p> <p>C. Kaynakları kullanmada dikkatsizdir, verimi düşüktür.</p> <p>D. Kaynakları kullanmada müsrif ve verimsizdir. (*)</p>	<p>32. GÖREV BİLGİSİ :</p> <p>A. Görev bilgisi mükemmeldir. Konularına hakimdir.</p> <p>B. Görev bilgisi yeterlidir.</p> <p>C. Geliştirilmeye muhtaçtır.</p> <p>D. Görevini etkileyecek derecede bilgi eksikliği vardır. (*)</p>
<p>20. DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK :</p> <p>A. Değişim ve yeniliklere açıktır. Değişim ve yenilikleri içtenlikle uygular.</p> <p>B. Değişim ve yeniliklere karşı değildir, ancak uygulama için özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>C. Değişim ve yeniliklere karşıdır.</p>	<p>27. ARAŞTIRICILIĞI :</p> <p>A. Görevin icrası ve başarısı için derinlemesine ve tam araştırma yapar.</p> <p>B. Görevin icrası için araştırma yapar, ancak ayrıntıya girmez.</p> <p>C. Zorlandığı takdirde araştırmaya yönelir.</p> <p>D. Araştırma yapmaz, kendi tecrübeleriyle yetinir.</p>	<p>33. GÖREVİNE HAKİMİYETİ :</p> <p>A. Bilgi, ilgi ve yeteneğiyle görevine hakimiyeti mükemmeldir.</p> <p>B. Görevine hakimiyeti yeterli seviyededir.</p> <p>C. Görevine hakimiyette zaman zaman zafiyet gösterir.</p> <p>D. Görevine hakim değildir. (*)</p> <p>34. GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU :</p> <p>A. Görev tanımında belirtilen vazifeleri çok iyi yapar.</p> <p>B. Görev tanımında belirtilen vazifeleri iyi yapar.</p> <p>C. Görev tanımında belirtilen vazifeleri vasat bir şekilde yapar.</p> <p>D. Görev tanımında belirtilen vazifeleri vasatın altında yapar. (*)</p>

BÖLÜM IX : ÖZEL VE AYIRT EDİCİ HUSUSLAR

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

ÖZEL

BÖLÜM XIII : SİCİL ÜSTLERİ KANAATLARI

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

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

ASTSUBAY SİCİL FORMU NİTELİK AĞIRLIK PUANLARI

NİTELİKLER	AĞIRLIK PUANLARI	
	DİĞER GÖREVLER	KITADA KOMUTAN
4. SOĞUKKANLILIĞI VE KENDİNE GÜVENİ :	7	9
5. İÇTENLİĞİ :	7	7
6. HUZURLU VE AHENKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ :	9	9
7. İLETİŞİM BECERİSİ (DİNLEME, YAZILI, SÖZLÜ İFADE VE İKNA YETENEĞİ) :	7	7
8. ÖZELEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ :	6	6
9. GÖREVDEKİ CESARETİ :	7	10
10. DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ RUHU (GRUP ÇALIŞMASI YAPMA YETENEĞİ) :	10	8
11. HİZMET İÇİ VE DIŞINDAKİ TAVIR VE HAREKETİ (AĞIRBAŞLILIĞI, TERBİYESİ, NEZAKETİ, GÖRGÜ VE PROTOKOL KURALLARINA UYARLIĞI) :	7	7
12. ASTLARINA VE VEYA ÜSTLERİNE DESTEK OLUŞU :	9	8
13. KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI :	7	7
14. TERTİP DÜZENİ :	6	6
15. KILIK VE KIYAFETİNE VERDİĞİ ÖNEM :	6	6
16. GENEL KÜLTÜR DÜZEYİ :	6	6
17. SOSYAL İLİŞKİLERİ :	6	6
18. BAŞARMA AZMİ :	12	12
19. ZAMANA RİAYET ÖZELLİĞİ :	10	10
20. DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK :	6	5
21. MOTİVE ETME BECERİSİ :	6	7
22. MUHAKEME ETME VE KARAR VERME YETENEĞİ :	11	11
23. PLANLAMA YETENEĞİ :	11	8
24. TAKİP VE KONTROL BECERİSİ :	9	9
25. GÜÇ ŞARTLARDA GÖREV YAPMA YETENEĞİ :	12	13
26. KAYNAKLARI (İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, PARA V.S.) KULLANMA YETENEĞİ VE VERİMLİLİĞİ :	8	8
27. ARAŞTIRICILIĞI :	7	5
28. KENDİLİĞİNDEN İŞ GÖRME YETENEĞİ :	10	10
29. İNİSİYATİF KULLANMASI :	7	9
30. GİZLİLİĞE VE SIR SAKLAMAYA VERDİĞİ ÖNEM DERESESİ :	8	8
31. GÖREVDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU :	16	16
32. GÖREV BİLGİSİ :	16	16
33. GÖREVİNE HAKİMİYETİ :	17	17
34. GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU :	14	14
GENEL TOPLAM	280	280