

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİNİN TÜRK
SİLAHLI KUVVETLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
BİR TUGAY ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ
Hakan TURGUT**

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

HAZİRAN – 2005

161202


T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


**360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİNİN TÜRK
SİLAHLI KUVVETLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
BİR TUGAY ÖRNEĞİ**

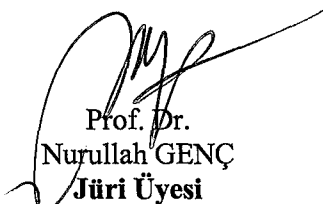
DOKTORA TEZİ
Hakan TURGUT


Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Ve Organizasyon

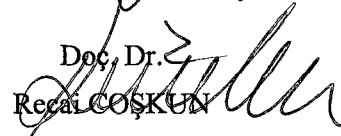
Bu tez 15. / 06 / 2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /
Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr.
Gültekin YILDIZ
Jüri Başkanı


Prof. Dr.
Yılmaz ÖZKAN
Jüri Üyesi


Prof. Dr.
Nurullah GENÇ
Jüri Üyesi


Prof. Dr.
Nihat ERDOĞMUŞ
Jüri Üyesi


Doç. Dr.
Recai COŞKUN
Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.


Hakan TURGUT
15/06/2005



ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetimi içinde, örgütlerde işgörenlerin verimliliğini yükseltmek amacıyla önem kazanan bir konu da, işgörenlerin bireysel performanslarının ölçülmesidir. Kullanılan performans ölçme yönteminin önemi, elde edilen verilerin nesnel ve objektif olmasında öne çıkmaktadır.

Kişisel, takım ve örgüt hedefleri arasında bağlantı sağlayan, örgütü vizyonuna her gün biraz daha yaklaştıran ve ekip çalışmasını teşvik eden performans yönetim sistemleri, günümüz örgütlerinde aranan sistemler olmuştur. Bu tür sistemler aynı zamanda işgörenlerin geleceğe ait başarılarının artırılması ve kendilerini geliştirelmelerine de yardımcı olmaktadır.

Bu tür beklentileri en uygun karşılayan, üstlerinden yani amirlerinden, iş arkadaşlarından, müşterilerinden, astlarından, kişinin kendisinden, performans bilgisi alan ve yapılan değerlendirme sonuçlarını açıklık ilkesi ile değerlendirilene bildiren yöntem “360 derece geri besleme” yöntemidir.

Millî güvenliğimizin sarsılmaz bekçisi ve TSK’de de bireysel performansın alt ve orta kademedeki birlik komutanları seviyesinde objektif bir biçimde ölçülmesi, sağlıklı geri beslemelerle liderlerin gelişiminin sağlanması amacıyla 360 derece geri besleme yöntemi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Bu ve bunun gibi yapılan ya da yapılacak 360 derece geri besleme yöntemiyle ilgili çalışmalara bir başlangıç noktası sağlamak amacıyla araştırmada değerlendirme boyutlarının eğilimleri, geleneksel ve yeni yöntemin karşılaştırmaları yapılmış ve 360 derece geri besleme yönteminin TSK’de uygulanabilirliği tugay seviyesinde bir birlik örneğinde araştırılarak çeşitli çıkarımlar elde edilmiştir.

Her türlü yardımlarından dolayı Prof. Dr. Gültekin YILDIZ ve Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN’a, çalışma esnasında katkı ve desteklerini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Recai COŞKUN’a, meslektaşım Dr. M. Fikret ATEŞ’e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Beni her zaman teşvik eden, destekleyen mesai arkadaşlarım ve komutanlarım ile, birlikteliğimiz boyunca sevgilerini ve bana olan inançlarını hiçbir zaman eksik etmeyen biricik eşime ve kızıma şükranlarımı sunarım.

15 Haziran 2005

Hakan TURGUT

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İÇERİĞİ VE AÇMAZLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Performans Değerlendirmenin Yeri	16
1.2. Performans Değerlendirmenin Kavramsal Çerçevesi	16
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı	16
1.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	18
1.2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	20
1.2.4. Performans Değerlendirmede Bulunması Gereken Özellikler	24
1.3. Baz Alınan Modellere Göre Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılması	30
1.3.1. Ölçüt Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	34
1.3.2. Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	40
1.3.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemleri	44
1.4. Performans Değerlendirmenin Kullanıcılara Sağladığı Yararlar.....	52
1.4.1. Yöneticiye Sağladığı Yararlar.....	53
1.4.2. İşgörene Sağladığı Yararlar.....	54
1.4.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	55
1.5. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Yapılan Yaygın Hataların Sınıflandırılması	56
1.5.1. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar	60
1.5.2. İşten Kaynaklanan Hatalar	68
1.5.3. Değerlendirme Yönteminden Kaynaklanan Hatalar	70

BÖLÜM 2: TEK BOYUTLUDAN ÇOK BOYUTLU DEĞERLENDİRMEYE GEÇİŞTE 360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİ..... 76

2.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Kavramsal Çerçevesi	76
2.1.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Tanımı.....	81
2.1.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Kullanım Amaçları	83
2.1.3. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Uygulanma Esasları ve Uygulanma Aşamaları.....	86
2.1.4. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Özellikleri	93
2.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Kullanılabilecek Değerlendirme Kriterleri.....	95
2.2.1. Kişilik Özelliklerini Ölçmeye Yönelik Kriterler.....	99
2.2.2. Yetkinlikleri Ölçmeye Yönelik Kriterler	105
2.2.3. Çıktıları ve Sonuçları Ölçmeye Yönelik Kriterler	110
2.3. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Yer Alan Değerlendirici Boyut Rollerini.....	112
2.3.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Amir Boyutunun Rolü.....	114
2.3.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Denk Boyutunun Rolü.....	117
2.3.3. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Ast Boyutunun Rolü.....	118
2.3.4. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Rolü	120
2.3.5. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Öz Değerlendirme Boyutunun Rolü	121
2.4. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Yararları ve Potansiyel Sakıncaları....	123
2.4.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Yararları	123
2.4.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Potansiyel Sakıncaları.....	128
2.5. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Uygulanmasında Yapılan Hatalar	131
2.6. 360 Derece Geri Besleme Yöntemini Kullanan Örgütler Ve Tercih Nedenleri.....	133
2.7. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Yazılımları	136
2.7.1. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Yazılımlarının Özellikleri	138
2.7.2. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Yazılımlarının Faydaları	138
2.8. 360 Derece Geri Besleme Yöntemiyle İlgili Araştırma Sonuçları	139

BÖLÜM 3: TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE 360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİNE GEÇİŞ..... 145

3.1. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Faaliyetine Genel Bir Bakış.....	146
3.2. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Faaliyetinin Özellikleri.....	151
3.3. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Faaliyetinin Olumsuz Yönleri.....	154
3.4. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Mevcut Performans Değerlendirme Faaliyeti İle 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Karşılaştırılması.....	156
3.5. Türk Silahlı Kuvvetlerinde 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Uygulanmasındaki Güçlükler	158

BÖLÜM 4: 360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİNİN TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ: BİR TUGAY ÖRNEĞİ..... 162

4.1. Araştırmanın Amacı.....	163
4.2. Araştırmanın Önemi.....	166
4.3. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	168
4.4. Araştırma İle İlgili Varsayımlar	169
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	170
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	171
4.6.1. Evren Ve Örneklem.....	174
4.6.2. Verilerin Toplanması	175
4.6.3. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	176
4.7. Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirilmesi	177
4.7.1. Ankete Katılan Personelle İlgili Bulgular	178
4.7.1.1. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumu	178
4.7.1.2. Ankete Katılan Personelin Statü Durumu.....	179
4.7.1.3. Ankete Katılan Personelin Yaş Durumu	180
4.7.1.4. Personelin Anketteki Soruların Liderin Gelişimi İçin Kritik Önemde Olup Olmadığına İlişkin Düşünceleri.....	180

4.7.1.5. Ankete Katılan Personelin Anketin İçeriğinin Anlaşılabilirliği Hakkındaki Düşünceleri	181
4.7.1.6. Ankete Katılan Personelin Değerlendirici Boyutların Ağırlık Oranlarıyla İlgili Düşünceleri	181
4.7.2. Ankete Katılan Değerlendirici Boyutlarının Eğilimleri İle İlgili Bulgular.....	184
4.7.2.1. Birden Fazla Değerlendirici Boyutunu Ortak İlgilendiren Bulgular.....	184
4.7.2.2. Amir Boyutu İle İlgili Bulgular.....	189
4.7.2.3. Denk Boyutu İle İlgili Bulgular	194
4.7.2.4. Ast Boyutu İle İlgili Bulgular	198
4.7.2.5. Müşteri (Erbaşlar) Boyutu İle İlgili Bulgular.....	202
4.7.2.6. Öz değerlendirme Boyutu İle İlgili Bulgular	207
4.7.3. Ana Hipotez Testleri Sonucunda Ulaşılan Sonuçlar.....	211
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	215
KAYNAKLAR	228
EKLER.....	244
ÖZGEÇMİŞ.....	260

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Astsb.	: Astsubay
Alb.	: Albay
Atđm.	: Asteğmen
Bnb.	: Binbaşı
BARS	: Behaviorally Anchored Rating Scales
Çvş.	: Çavuş
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
KKK	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülleri
PDS	: Personel Değerlendirme Sistemi
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
TAF	: Turkish Armed Forces
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEI	: Turkish Engine Industry
TKY	: Toplam Kalite Yönetim
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
USA	: United States of America
Uzm.	: Uzman
Yzb.	: Yüzbaşı

TABLolar

Sayfa No

Tablo 1.1. : Türkiye’de Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	23
Tablo 1.2. : Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	32
Tablo 1.3. : Sıralama Yöntemi Değerlendirme Çizelgesi.....	35
Tablo 2.1. : 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Değişimi.....	80
Tablo 2.2. : Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar.....	113
Tablo 2.3. : 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Ana İştirakçilere Yararları	124
Tablo 3.1. : TSK’ de Sicille İlgili Kanun ve Yönetmelikler.....	146
Tablo 4.1. : Kriter Soru Dağılım Tablosu.....	173
Tablo 4.2. : Kriterler Bazında Güvenilirlik Analiz Sonuçları Tablosu	178
Tablo 4.3. : Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumu Tablosu	179
Tablo 4.4. : Ankete Katılan Personelin Statü Durumu Tablosu	179
Tablo 4.5. : Ankete Katılan Personelin Yaş Durumu Tablosu	180
Tablo 4.6. : Anket Sorularının Liderlik Gelişimi İçin Önemlilik Durumu Tablosu...	181
Tablo 4.7. : Anket Sorularının Anlaşılabilirlik Durumu Tablosu.....	181
Tablo 4.8. : Değerlendirici Boyut Ağırlık Oranlarına Ait Dağılım Tablosu	182
Tablo 4.9.: Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Notlarının Kriterler Bazında Farklıklar Tablosu	186
Tablo 4.10.: Amir Boyutu Değerlendirme Notları İle Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Notları t Testi Temel İstatistikleri Tablosu.	188
Tablo 4.11.: Tüm Değerlendirici Boyutlarının Kriterler Bazında Puan Ortalamaları Tablosu.....	189
Tablo 4.12.: Amir Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	190
Tablo 4.13.: Amir Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu.....	191
Tablo 4.14.: Amir Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	192
Tablo 4.15.: Denk Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	195
Tablo 4.16.: Denk Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	196
Tablo 4.17.: Denk Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	197
Tablo 4.18.: Ast Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	199

Tablo 4.19.: Ast Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu.....	200
Tablo 4.20.: Ast Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	201
Tablo 4.21.: Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	203
Tablo 4.22.: Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	204
Tablo 4.23.: Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	205
Tablo 4.24.: Öz Değerlendirme Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	208
Tablo 4.25.: Öz Değerlendirme Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	209
Tablo 4.26.: Öz Değerlendirme Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu	210
Tablo 4.27.: Öz Değerlendirme Boyutunun Değerlendirme Kriter Farklılıklarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.	210
Tablo 4.28.: Değerlendirici Boyut Notlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu ...	212
Tablo 4.29.: Değerlendirici Boyut Notları İkili Karşılaştırma Tablosu	212
Tablo 4.30.: Değerlendirici Boyut Notları İkili Karşılaştırma İstatistikler Tablosu ..	214

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1.1.:	Performans Değerlendirme Süreci	15
Şekil 1.2.:	Performans Değerlendirmenin Amaçları	20
Şekil 1.3.:	Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sistematik Sınıflandırılması .	33
Şekil 1.4.:	Sosyometrik Grafik	49
Şekil 1.5.:	360 Derece Geri Besleme Yöntemi Şeması	51
Şekil 1.6.:	Performans Değerlendirmede Hata Kaynakları	57
Şekil 1.7.:	Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Sistematik Sınıflandırılması.....	59
Şekil 1.8.:	Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışma Alanları.....	70
Şekil 2.1.:	Tek Boyutlu Sistem ve 360 Derece Geri Besleme Yöntemi.....	78
Şekil 2.2.:	360 Derece Geri Beslemenin Kökleri	79
Şekil 2.3.:	TSK İçin 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Yapısı	83
Şekil 2.4.:	360 Derece Geri Besleme Yöntemi Uygulanma Döngüsü	90
Şekil 2.5.:	360 Derece Geri Besleme Yönteminde Kullanılabilecek Değerlendirme Kriterlerinin Sistematik Sınıflandırılması	98
Şekil 2.6.:	Uygulamanın İkinci ve Üçüncü Kademe Etkileri	140
Şekil 4.1.:	Boyutların Değerlendirme Ağırlık Oranları Bar Grafikleri	183
Şekil 4.2.:	Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Notlarının Kriterler Bazında Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği	185
Şekil 4.3.:	Amir Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği.....	193
Şekil 4.4.:	Denk Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği.....	198
Şekil 4.5.:	Ast Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği.....	202
Şekil 4.6.:	Müşteri (Erbaşlar) Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği	206
Şekil 4.7.:	Öz Değerlendirme Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği	211
Şekil 4.8.:	Değerlendirici Boyut Notları Çizgi Grafiği	213

Tezin Başlığı: 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği	
Tezin Yazarı: Hakan TURGUT	Danışman : Doç. Dr. Recai COŞKUN
Kabul Tarihi: 15 Haziran 2005	Sayfa Sayısı :x(ön kısım)+243(tez)+17(ek)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon

Günümüzde çağdaş örgütlerin temel amaçlarından birisi de, insan kaynaklarının verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için önemli bir vasıta da performans yönetim sistemidir. Performans değerlendirmesinde amaç kişiyi bir bütün olarak ele almak, başarılarını ödüllendirmek ve eksikliklerinin giderilmesini sağlamaktır.

TSK'de performans yönetim sistemi nitelik ve nicelik olarak Türkiye'deki en önemli performans yönetim sistemlerinden birisidir. Söz konusu sistemin ana problemi, TSK' de görevli alt ve orta kademedeki birlik komutanlarının mevcut sistemden yeterince memnun olmaması ve sistemin personelin geliştirilmesine yönelik yeterli bilgiyi sağlayamamasıdır. TSK bu sorunu çözmek için yeni değerlendirme projelerine ağırlık vermektedir. Performans yönetim sisteminin alt sistemlerinden olan bireysel performansın ölçülmesi için bir çok boyuttan bilgi alarak objektifliği artıran, kişilere geri besleme sağlayan 360 derece geri besleme yöntemi üzerinde çalışılmaktadır.

Araştırmanın amacı, halen TSK'nin ana muharebe unsuru olan bir tugaydaki alt ve orta kademe birlik komutanlarının performans ölçümünde 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabilirliğinin sorgulanmasıdır. Bu çerçevede, değerlendirme boyutları arasında farklılıklar araştırılmış ve geleneksel performans değerlendirmesi ile 360 derece geri besleme yöntemi arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, değerlendirme boyutları arasında müşteri (erbaşlar) boyutu değerlendirmeleri dışında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ayrıca, amir değerlendirmeleri ile 360 derece geri besleme yöntemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sonuç olarak, 360 derece geri besleme yönteminin başlangıçta açık sistem mantığı içinde, tugay seviyesinde alt ve orta seviye birlik komutanlarının mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmeye ihtiyaç duyduğu alanları tespit etmek amacıyla uygulanabileceği değerlendirilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: İnsan kaynakları, performans değerlendirme, TSK, 360 derece geri besleme yöntemi

Title of the Thesis: The Applicability Of 360 Degree Feedback In Turkish Armed Forces: A Brigade Sample

Author: Hakan TURGUT

Supervisor : Asc. Prof. Recai COŞKUN

Date: 15 June 2005

Nu. Of Pages :x(pretext)+243(main body)+17(ap.)

Department: Business

Subfield : Management Organization

One of the main purposes of contemporary businesses and institutions is to increase the efficiency and effectiveness of human resources. A significant means to accomplish this is the performance management system. The purpose of the performance appraisal is to evaluate the individual as a whole, reward his accomplishments and help him eliminate his shortcomings.

Performance management system within TAF is one of the best in Turkey in terms of both quality and quantity. The main downside of the system, however, is that low- and mid-level troop commanders are not sufficiently contented with the present system and that the present system cannot provide adequate information for the improvement of the personnel quality. TAF has set out to place more emphasis on new appraisal projects. In order to appraise the performance of an individual, a sub-system of the performance management system, 360-degree feedback method, which increases the objectivity and provides the individuals with feedback, is currently being studied by TAF.

The purpose of this study is to probe into the applicability of the 360-degree feedback method on low and mid-level commanders in a brigade, which is a main combat element of the army. Within this framework, differences between the raters have been examined and comparisons made between traditional performance appraisal and 360-degree feedback methods.

According to the results of the analysis, no meaningful difference was found between the raters except for the appraisals made by clients. Besides, no statistically meaningful difference was encountered between the scores obtained from the surveys of 360-degree feedback method and the traditional method of "appraisal by seniors".

Consequently, in order to determine the existing and potential capabilities of low- and mid-level troop commanders in military units of a brigade size, and to identify their capacities that could be developed, it has been decided that the 360-degree feedback method could be implemented initially in a transparent system in which the results are shared with the individuals whose performances were appraised.

KEYWORDS: Human resources, performance appraisal, TAF (Turkish Armed Forces), 360-degree feedback method

GİRİŞ

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik bir yönetim anlayışında rekabet üstünlüğü yakalamanın bir yolu da örgütteki insan kaynağının etkinliğini artıran insan kaynakları fonksiyonlarının zamanında, doğru ve objektif bir şekilde yürütülmesidir.

İkinci Dünya Savaşından sonra 1950'li yıllarda, örgütlerde yönetim geliştirme çabaları artmış ve özellikle personel yönetiminin önemi de bu paralelde artış göstermiştir. İşletmelerdeki işgörenleri işe almak, eğitmek, terfi ettirmek, işten ayırmak, yönetmek, kaynakları kontrol ve koordine etmek temel insan kaynakları fonksiyonları olarak kabul edilmiştir. İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi de bu faaliyetlerin en önemlilerinden birisidir.

Performans değerlendirme faaliyetinin odak noktası da örgütlerin en büyük sermayesi olan insandır. İşletmelerde çalışan bu insanların bir iş yerine alınması ile birlikte çalışma hayatının her bölümünde, yaptıkları işler gözlemlenmekte ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Ancak, bu tür faaliyetler ancak performans değerlendirmesi gibi nesnel bir ölçüte dayandırılırsa işgörenler ve örgüt için güvenilir bir olgu olarak algılanabilmektedir.

İşletmelerdeki işgörelere bir maliyet ögesi olarak bakmak yerine yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakıldığında, bu kişileri geliştirmeye yönelik olarak onları eğitmek ve varolan özelliklerini arttırmak gereği ortaya çıkar. Gelişimin sağlanması içinde, öncelikle işgörenlerin mevcut başarı durumları ile geliştirmeye ihtiyaç duyulan konuların ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerinin performans değerlendirmesiyle tespit edilmesi ihtiyacı doğar.

Performans değerlendirmeyi, "İşgörenlerin bireysel başarılarını ve davranışlarını belirli periyotlarda değerlendiren bir ölçek, performanslarını geliştirmek, iş hayatında başarılı ve başarısız olunan alanları tespit etmek amacını güden bir değerlendirme aracıdır." şeklinde tanımlayabiliriz.

Artık, günümüz örgütlerinde işgörenlerin sadece amirler tarafından tek bir bakış açısı ile değerlendirildikleri yöntemler terk edilmeye başlanmıştır. Bu klasik değerlendirme yöntemlerinin yerini işgörenler boyutunda sisteme önemli geri beslemeler veren, sistemi

sürekli geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendiren, işgörenlerin iş performanslarının yükseltilmesine odaklanan değerlendirme sistemleri almaktadır.

Bu tür değerlendirme sistemleri, örgütte işgörenleri nelerin motive ettiğini, performanslarının hangi koşullarda arttığını, hangi yönlerinin geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu tespit edebilmeyi amaçlamaktadır.

Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB)'ne giriş sürecinde olduğu bu dönemde, Avrupa birliğine dahil olan ülkelerde uygulanan bireysel performans değerlendirme faaliyetleri incelendiğinde (Cornelius, 2001: 225- 226),

- İngiltere, İtalya, İrlanda ve Fransa'da etkili performans değerlendirme tekniklerinin kullanıldığı,
- Portekiz, İspanya ve Yunanistan'da performans değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi için çaba gösterildiği,
- Danimarka, Belçika gibi ülkelerde performans değerlendirme tekniklerine olan talebin alt seviyelerde olduğu görülmektedir.

Türkiye' de ise memurların performans değerlendirme faaliyeti 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine göre yapılmaktadır. Değerlendirme formu 100 (yüz) puan üzerinden yılda bir kez aralık ayı ikinci yarısında gizli olarak doldurulur. Değerlendirme formları, değerlendirme dosyaları ile birlikte kilitli dolaplarda muhafaza edilir.

Kamu sektöründeki işgörenlerin amirleri tarafından yapılan performans değerlendirme işlemleri değerlendirmeyi yapan kişinin bu konudaki bilgi ve tecrübesi ile sınırlanmakta ve çoğunlukla işgörenler arasında kabul görmemektedir.

AB ülkeleri ile Türkiye'deki KİT'lerde uygulanan performans değerlendirmesi karşılaştırıldığında Türkiye'de performans değerlendirme faaliyetinde, personelin işteki başarısından çok kişilik özelliklerinin ölçülmeye odaklanıldığı, sübjektif ölçülere sahip olduğu, gizlilik ilkesine sadık kalındığı, sadece geçmiş dönemin değerlendirmede göz önüne alındığı görülmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinde ise hedeflerin tespit edilmesinde işgörenlerin fikirlerine başvurulduğu, açıklık ilkesinin benimsendiği, değerlendirmede sübjektivitenin minimuma indirildiği, genelde yeterliliğin ve potansiyel yeteneklerin değerlendirildiği göze çarpmaktadır.

Avrupa Birliğine uyum yasaları çerçevesinde de bütün alanlarda olduğu gibi kamuda ve özel sektörde aşığıdaki esasları kapsayan bir değerlendirme sistemi kurulması önem arz etmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 71).

- İşgöreni, yapıcı ve devamlı geri bildirim vererek ne kadar ve nasıl performans gösterdiğinden haberdar eden,
- İş görene karşı adaletli ve eşit davranan,
- Gelecek için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlayan,
- Örgütlerin performans hedeflerini karşılayan,
- İşgörenlerin, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda ilerlenmesini sağlayan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır.

Yukarıda sayılan esasları bünyesinde barındıran modern değerlendirme yöntemlerinden birisi olan “360 derece geri besleme yöntemi” nin ülke geneline yayılması, Avrupa Birliği uyum sürecine ayrı bir katkı sağlayacağından, çalışmanın bu yönde de yöntemi kullanacak kamu kurum kuruluşları ile özel sektör işletmelerine fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirmesinde yeni tekniklerden olan; bir çok kaynaktan elde edilen verilerden istifade ederek, kişinin performansının ölçülmesi esasına dayalı olan, sonuçları açık bir sistem anlayışla değerlendirilen kişiye ileten, 360 derece geri besleme yöntemi bu çalışmada kullanılan yöntemdir. Yöntemi diğer tekniklerden ayıran en önemli özelliği, bir çok kaynaktan bilgi alması ve geri besleme özelliğidir.

Çalışma alanı olan TSK’de görev yapan alt ve orta kademe birlik komutanları, özel sektörde olduğu gibi aynı zamanda birer yöneticidirler ve beş temel yönetim işlemini yerine getirmektedirler.

Bunlar, ülkenin ya da ulusun ihtiyaç duyduğu millî güvenlik stratejilerini gerçekleştirmek üzere fizikî ve finansal kaynakları kendi özelliklerine ve gereklerine uygun bir biçimde planlamak, organize etmek, etkilemek, kontrol ve koordine etmektir.

Böyle önemli bir vazifesi olan örgütün gerçekte çok iyi bir performans değerlendirme sistemine sahip olması gerekir. Aksi halde “ehil olmayan personelin layık olmadıkları rütbe ve makamlara yükselmeleri; dolayısıyla TSK'nin yetenekten yoksun kişilerin elinde görev yapamaz duruma düşmesi” sonucu ortaya çıkar (Battal, 1996: 4).

Diğer ülkelerdeki silahlı kuvvetler personelinin mevcut performans değerlendirme sistemlerine bakıldığında, TSK ile bir çok konuda benzer uygulamalara sahip olduğu görülmektedir. ABD ordusunda halen liderlerin değerlendirilmesinde ilgili amir tarafından doldurulan Ek A 67-8 ABD Subay Değerlendirme Formu ve personelin kendisi tarafından doldurulan Ek B 67-8-1 ABD Subay Değerlendirme Destek Formu kullanıldığı görülmektedir. Fakat 1999 yılından bu yana ABD ordusunda Ordu Liderlik Merkezinde (Center Of Army Leadership) Yarbay R. Craig Bullis komutasında, birlik komutanları için 360 derece geri besleme liderlik programları pilot çalışma olarak uygulanmaktadır.

Her konuda olduğu gibi TSK'de de performans yönetim sistemleri üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Bu konudaki çalışmaların odak noktası geniş çaplı bir sistem olan “Personel Değerlendirme Sistemi”dir. PDS'nin bir alt sistemi olan bireysel performans değerlendirmesi için kullanılması düşünülen yöntem 360 derece geri besleme yöntemidir.

TSK'de görev yapan alt ve orta seviye birlik komutanları genel olarak mevcut değerlendirme sisteminin personelin gerçek performansını yansıtmadığı ve liderin gelişimine katkı sağlamadığı görüşünü benimsemektedir. Personelin ve idarenin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verecek yeni bir değerlendirme sisteminin TSK'ye uygulanması mutlak kısa sürede mümkün değildir. Fakat yapılacak küçük çaplı pilot uygulamaların sistemin uygulanabilirliğinin test edilmesi bakımından faydalar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, araştırma sonucu elde edilecek bulguların 360 derece geri besleme yöntemi çalışmalarının sürdürüldüğü TSK ve bu konuda çalışma yapan kamu kurum kuruluşları ve özel sektör için bir başlangıç noktası olabileceğini düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, çok boyutlu yapılan değerlendirmelerle daha nesnel, güvenilir ve adetli sonuçlara ulaştıran 360 derece geri besleme yönteminin TSK'de alt ve orta seviyedeki birlik komutanlarına uygulanabilirliğini bir tugay örneği üzerinde araştırmak üzere planlanmıştır. Çalışmada özellikle 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutlarından hangilerinin değerlendirmelerde farklılık gösterdiği ve amir boyutu değerlendirme notları ile 360 derece geri besleme puan notlarının farklılığı incelenmiştir.

Ayrıca 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutların değerlendirme ağırlık oranları ile çeşitli değişkenlerin (yaş, statü, eğitim) etkisiyle gösterdikleri eğilimler, mevcut amir değerlendirmesi ile çok boyutlu performans değerlendirme notlarının kriterler bazında farklılığı, her değerlendirme grubunun kendi içindeki kriterler bazında değerlendirme farklılıkları da sorgulanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Yeni bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece geri besleme yöntemi, işgörenlerin güçlü veya geliştirmeye ihtiyaç hissedilen yönleri hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişmesini sağlayan bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntemde işgörenlerin birbiri hakkında değerlendirme yapması kişilerin kendine güveninin artmasını sağlamakta, işgörenler arasındaki iletişimi geliştirirken, gelişim odaklı bir kültürün oluşması sağlanmaktadır.

360 derece geri besleme yöntemi, örgütsel hedeflerin örgütteki işgörenler tarafından nasıl anlaşıldığının, ne kadar benimsendiğinin, sadece amirlerin kendi bakış açıları ile değil, bunun yanı sıra işgörenler tarafından onaylanması suretiyle yönetime bir geri besleme mekanizması olarak da katkıda bulunmaktadır.

TSK'de mevcut performans değerlendirme de tek boyutlu değerlendirmeden doğan hatalar sonucu, değerlendirilen personelin mevcut değerlendirme sistemi hakkında görüşleri genelde olumlu değildir. Mevcut değerlendirme sisteminin yerini alacak yeni bir yöntemin örgütte uygulanmadan önce kurulma aşamasında mutlaka çeşitli yönlerden sorgulanmalı ve gerekli pilot çalışmalar yapılmalıdır.

Bu kapsamda TSK'de 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabilirliğinin sorgulanması, değerlendirilen personelin bizzat yöntem de yer almasının sağlanması, değerlendirme boyutlarının değerlendirme kriterleri bazında farklılıkların tespit edilmesi, yaş, eğitim, statü gibi bağımsız değişkenlerin değerlendirme sonuçlarına etkisi gibi konular araştırmada yer almaktadır. Bu araştırma, halen devam etmekte olan ve gelecekte yapılacak 360 derece geri besleme yöntemi çalışmalarına ışık tutması ve gereksiz maliyetlerin önlenmesi bakımından önem arz etmektedir.

Araştırma İçeriği

Bu araştırmada teorik bilgiler ; performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi ve açmazları, tek boyuttan çok boyutlu değerlendirmeye geçişte 360 derece geri besleme yöntemi, TSK'de 360 derece geri besleme yöntemine geçiş adları altında ilk üç bölümde sunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimi içindeki yerine, performans değerlendirmenin amaçlarına, yararlarına, taşınması gereken özelliklere, yöntemlerine, yapılan hatalara değinilmiştir. Bir çok kaynakta değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmede yapılan hatalar çeşitli sayılarda ve değişik şekillerde verilmesine karşın, çalışmada ayrıntılı kaynak taraması ile ulaşılabilen bütün yöntemler baz alınan modellere göre ve değerlendirme esnasında yapılan hatalar ise hata kaynaklarına göre sistematik bir sınıflandırmaya gidilerek bu bölümde incelenmiştir.

İkinci bölümde genelden özele doğru gidilerek çalışmanın ana konusunu teşkil eden ve tek boyuttan çok boyuta geçişte yeni bir yöntem olan 360 derece geri besleme yönteminin tanımı, amaçları, uygulanma aşamaları, fayda ve mahzurları, 360 derece geri besleme yönteminde kullanılacak kriterlerin sistematik sınıflandırılması, değerlendirici boyutları, uygulamada yapılan hatalar, bu yöntemi uygulayan örgütler ve kuruluşlar ile bu konudaki bilgisayar yazılımları ve konuyla ilgili akademik çalışmalarda ulaşılan sonuçlar gibi konulara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın çalışma alanı olan TSK'deki performans değerlendirmesinin mevcut uygulamalarına ve genel özellikleri ile olumsuz yönlerine yer verilmiştir.

Ayrıca mevcut sistem ile 360 derece geri beslemenin bir karşılaştırmasına gidilmiş ve yeni yöntemin uyarlanmasıyla karşılaşılabilecek güçlüklerden bahsedilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise üçüncü bölümde bahsedilen TSK'de performans değerlendirme problemlerine çözüm getirebileceği düşünülen 360 derece geri besleme yönteminin alt ve orta kademe birlik komutanlarına uygulanabilirliği bir tugay bazında araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar, hipotez testleri ve elde edilen bulguların yorumlanması sonuç ve öneriler bölümünde yer almıştır.

Araştırmanın Kısıtları

TSK'de performans değerlendirme işleminin, personele geri besleme verilmesi, örgüt hedeflerinin anlaşılma derecesinin belirlenmesi, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, potansiyel yeteneklerin ortaya çıkarılması, geleceğe yönelik kariyer planlarının yapılması yerine personelin sadece sıralanması yani sicil verme sistemi olarak kullanılmasının araştırmaya katılan personeli tedirgin ettiği yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir.

360 derece geri besleme yöntemi hakkında araştırmaya katılanların teorik bilgi yetersizliği diğer önemli bir kısıttır. İsim yazma yerine kod sistemi kullanılarak anket yapılmasına rağmen değerlendirmelerin amirler veya astlar tarafından öğrenilebileceği, yani gizlilik prensibinin ihlal edileceği kuşkusu personeli huzursuz etmiştir.

Konuyla ilgili sınırlı sayıda araştırma yapılmış olması özellikle ankette yer alacak kriterlerin seçiminde zorluklara neden olmuş ve hangi kriterlerin hangi değerlendirme boyutlarında yer alması gerektiği konusunda zorlanılmıştır.

Tüm değerlendirme boyutlarında 19 kritere ait 100 sorunun ankette yer alması neticesinde, anketin doldurulması esnasında personelin sonlara doğru motivasyonun azalması durumu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın TSK'de yapılması ve gizlilik prensibi nedeniyle birlik isimleri birlik mevcutları, katılanların ayrıntılı rütbe dökümleri gibi sonuçların verilmesinden sakınılmıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışma, TSK'nin ana muharebe birliği olan tugay seviyesinde bir birlikte yer alan alt ve orta kademedeki birlik komutanlarını kapsayacak şekilde ileride yapılacak çalışmalara başlangıç teşkil etmesi ve 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabilirliğini sorgulamak amacıyla yapılmıştır. Bu alan araştırmasında model olarak ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü tarafından alt ve orta kademe liderlerin performanslarını 360 derece geri besleme yöntemiyle ölçmeyi amaçlayan ve ABD Ordusu pilot çalışmalarında kullanılan formların tercümelemleri ile halen TSK' de kullanılan değerlendirme formlarındaki kriterlerden yararlanılarak hazırlanan anket kullanılmıştır.

Araştırmada amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutları değerlendirme grupları olarak yer almıştır. Değerlendirici boyutlarının hepsinde kriterler bazında farklılıkları tespit etmek amacıyla bütün boyut anketlerinde 19 kriteri kapsayan 100 soru kullanılmıştır. Personelin kendisini değerlendirdiği öz değerlendirme anketleri, diğer değerlendirme boyut anketlerinden sadece soru cümleleri olarak farklılık göstermiştir.

Ankette motivasyon, karar verme, iletişim, yapılandırma, gelişim, değişim, öğrenme, planlama, icra, saygı, değerlendirme, adanmışlık, duygusal denge, beceri, kendine güven, genel kültür, sorumluluk, mesleki yeterlilik, liderlik gibi kriterler değişik sayıda soru ile 9' lu ölçek kullanılarak sorgulanmıştır.

Bir çok kaynakta 360 derece geri beslemenin önemli bir boyutu olan müşteri boyutu olarak alt ve orta seviyedeki birlik komutanlarının maiyeti yani yetiştirdiği bilgi aktardığı vatani görevini yapan uzman çavuşlar, kıt'a çavuşları ve kısa dönem çavuşlar alınmıştır.

250 katılımcıdan elde edilen verilerin analiz aşamasında tüm istatistiksel işlemler SPSS 11.5 programı aracılığı ile yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgular sonuç ve öneriler bölümünde yorumlanmıştır.

Çalışma süresince 360 derece geri besleme yöntemi terimi, ortak terim olarak 360 derece performans değerlendirmesi, 360 derece geri bildirim yerine kullanılacaktır.

BÖLÜM 1:GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İÇERİĞİ VE AÇMAZLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Performans Değerlendirmenin Yeri

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, “İnsan Gücü Yönetimi”, “Beşeri Kaynaklar Yönetimi”, “Personel Yönetimi”, “İşgören Yönetimi”, “İnsan Potansiyeli Yönetimi”, “İnsan Sermayesi Yönetimi” gibi değişik isimlerle literatürde yer almaktadır. Mevcut genel kabul çerçevesinde bir çok bilimsel yayında ve kaynak kitaplarda “İnsan Kaynakları Yönetimi” daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmekle birlikte, insan kaynakları yönetimi Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında oluşturulan fikirlerle birlikte gelişme göstermiştir (Aykaç, 1999:18). Örgütlerin 1930’lu yıllarda işgören ile ilgili etkinlikleri, başlangıçta sadece işgörenlerin kayıtlarını tutmakla sınırlıydı. 1970’li yıllarda ise daha çok insan kaynağını geliştirme alanına yönelme olmuştur.

Söz konusu alanın oluşması sürecinde “personel müdürlüğü”, “personel yönetim departmanı” gibi isimler altında yapılan insan kaynakları birimleri, temel fonksiyon olarak eğitim, öğretim ve geliştirme konularını esas almıştır. Daha sonra 1980’li yıllarda insan kaynakları yönetim sisteminden sorumlu olan insan kaynakları bölümü, rekabet üstünlüğü yakalama çabası içindeki örgütlerin etkinliğinin artırılması amacıyla stratejik insan kaynakları planlaması sorumluluğunu da üstlenmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin 1990’lı yıllarda başlayan ikinci aşamasında, öğrenen örgüt yapıları içerisinde, takım çalışması, bireysel yetkilendirme ve sürekli gelişimin yararları daha da anlaşılmiş ve insan kaynağının toplam kaliteye ulaşmadaki gücü görülmüştür (Ateş, 2004:13).

Daha sonra bireysel yetkinlikler daha çok ifade edilmeye başlanmış; kültür yönetimi, performans ve ödüllendirme yönetimi, performans bazlı ücret belirleme ve yönetim geliştirme gibi kavramlarla ilgili daha güncel ve gelişmiş yaklaşımlar kullanılmaya başlanmıştır.

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi stratejik odaklı bir yönetim anlayışıyla üst yönetimin ortağı olmuş, “Finansman, Üretim, Pazarlama” üçgeni “İnsan, Bilgi, Finansman, Üretim, Pazarlama” beşgenine çevrilmiş ve sürekli, hızlı değişime uyum sağlamada teknolojik gelişmelerin merkezi haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel akışına değindikten sonra aşağıda değişik yazarların yaptıkları tanımlarına da göz atacak olursak,

- İnsan kaynakları yönetimi, “İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan fonksiyonları gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir” (Bonne ve Kurtz, 1988:266).
- İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politika ve teknik bilgiyi sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993:26).
- İnsan kaynakları yönetimi, üretim kaynaklarının (sermaye, ham madde, yarı mamul makine- teçhizat) etkin bir şekilde kullanılmasından sorumlu olacak işgörenlerin kendilerini yeterli kılacak ortamların hazırlanması maksadıyla yürütülen çalışmaların bütünüdür (Baysal, 1993:63).

Tanımlarda her bir yazarın insan kaynakları yönteminin değişik fonksiyonlarını ortaya koyduğunu görülmektedir.

Bonne ve Kurtz’un tanımında ücretlerin tespit edilmesi, sosyal yardımlar, sağlık ve güvenlik gibi insan kaynakları yönetiminin güncel fonksiyonlarına yer verilmemiştir. Fakat genel olarak ana fonksiyonları kapsayan ve bu fonksiyonların örgütün hedefine ulaşabilmesine hizmet etmesi gerektiğini öngören bir tanım verilmiştir.

Palmer ve Winters ise tanımlarında bütün insan kaynakları fonksiyonlarının örgütün ana hedeflerine hizmet edecek şekilde yürütülmesi gerektiği konusuna değinmemişlerdir.

Yine Baysal’ın tanımında ise insan kaynakları fonksiyonlarının kapsamından ve örgüt hedeflerinden bahsedilmeden sadece işgörenleri yeterli kılacak ortamın sağlanması öne çıkarılmıştır.

Çalışmanın konusu olan 360 derece geri besleme yönteminin gerektirdiği ortamı sağlayabilecek günümüz koşullarına uygun bir insan kaynakları yönetimi tanımını şu şekilde ifade edebilir.

“İşletmenin örgütsel hedeflere ulaşabilmesi maksadıyla insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenmesini, planlanmasını, planlanan nitelikte ve miktarda adayların bulunmasını, işgörenlerin örgüt tarafından geliştirilmesini ve eğitilmesini, işgörenlerin kendilerini geliştirmesini, bireysel performans değerlendirmesini, kariyer planlamasını, ceza ödül sistemi kurulmasını, işgörene ücretlerin adaletli bir şekilde ödenmesini, sağlık ve güvenlikle ilgili önlemlerin alınmasını sağlayan açık bir sistem mantığıyla işgörenlerin katılımına imkan sağlayan demokratik bir yönetim sistemidir”.

İnsan kaynakları bölümünün ilgi alanına giren faaliyetler ve temel fonksiyonlar ise şu şekilde sıralanabilir (Can ve diğerleri, 1995:4):

- Örgütsel hedeflere ulaşabilmek maksadıyla insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenip planlanması,
- Planlanan nitelikte ve miktarda işgören adayların bulunması,
- İşgörenlerin işe alınması ve işe alıştıırılması,
- İşgörenlerin örgüt hedeflerine ulaşmadaki katkılarının geliştirilmesi ve eğitilmesi,
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine fırsat yaratılması ve kariyer planlarının yapılması,
- İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi,
- Örgüte değer katan işgörenlerin örgüt içerisinde tutulması,
- Başarıya göre ödül ve ceza sisteminin kurulması,
- İşgörelere hak ettikleri ücretin ödenmesi,
- Sağlıkla ve güvenlikle ilgili önlemlerin alınması.

İnsan kaynakları yönetimi içinde pek çok temel fonksiyona girdi sağlayan performans yönetim sistemi, sistemin ana fonksiyonlarından biridir. İşletmelerin büyük kısmının son yıllarda insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşım ve anlayışlara yönelmeleri, performans yönetim sisteminin içeriğinde bulunan performans değerlendirme faaliyetine verilen önemin artmasına neden olmuştur.

Bunun neticesinde kamu kurum ve kuruluşları ve özel sektördeki firmalar performans yönetim sistemlerini yeniden gözden geçirmiş ve bir takım değişiklikler yapma yolunu seçmişlerdir. Hatta performans yönetim sistemine sahip olmayan örgütler konuyla ilgili faaliyetlere başlamış ve gelişmelerden olumlu yönde etkilenmişlerdir.

Bu tür gelişmelerin sonucunda performans değerlendirme faaliyeti, statik anlamda zamanı geldiğinde işgörenler hakkında bir form doldurma işlemi olarak algılanma boyutundan, örgütlerin diğer bütün insan kaynakları işlevleri ile bütünlük sağlayan dinamik bir süreç boyutuna dönüşmüştür.

Bu kapsamda, performans değerlendirme faaliyeti, işgörenlerin performanslarının planlanması, izlenmesi ve yol gösterilmesi, performansın değerlendirilmesi ve son olarak değerlendirme sonuçlarının ödül ya da ücret artırımı, eğitim, kariyer planlaması, disiplin işleri gibi işgören işlevlerinde uygulanması şeklinde bir bütünlük göstererek son zamanlarda performans yönetim sistemi haline dönüşmüştür. Performans yönetim sisteminin bütünleşmiş tek bir süreç olarak uygulamada yer alması durumunda daha etkili ve başarılı olacağı ileri sürülmektedir (Canman, 2000:135).

Söz konusu performans yönetim sistemi, “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını temel alan, hedef koyma ve performans değerlendirme üzerine odaklanan bir sistemdir (Deadrick ve Gardner, 1999:225).” şeklinde de kısaca tanımlanmıştır.

Verilen tanım performans yönetim sisteminin hem hedef koyma hem de performans değerlendirme fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur.

Yeni bir sistem boyutuna dönüşen performans değerlendirme faaliyeti, diğer insan kaynakları fonksiyonlarına hizmet eden bir alt sisteme dönüşmüştür. Özellikle değerlendirme sonuçları bir çok fonksiyonun yerine getirilmesinde bir başlangıç ya da sonuç noktası olarak kullanılmaktadır.

Örneğin işgören temininde, işgörenlerin potansiyel ve mevcut yetenekleri ile geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin ölçülmesinde, eğitim faaliyetlerinde, işgörenlerle ilgili konularda bilgi ihtiyaçlarını tespit etmede, adaletli bir ücret dağılımının sağlanmasında, işgören hizmetlerine yönelik olarak sosyal memnuniyetin tespit edilmesinde, performans değerlendirme sonuçlarından doğrudan veya dolaylı olarak faydalanılmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları ile ilişkilendirmeden yerine getirilecek diğer fonksiyonların tam ve adaletli olarak gerçekleştirilmesi mümkün görülmemektedir.

Performans yönetim sisteminin sırrı, sıradan insanların sıra dışı katkılar sağlayacağı yapılar oluşturmaqtır. Gerekli ortam, tutum ve davranışlarla desteklenen yüksek beklentilerin yolu, sonuçta yüksek performansa çıkar. Beklentilerin gerçeğe dönüşmesi için ortam yaratılmalı, coşku, inanç, tutku aşılanmalı, yöneticilerin tutum ve davranışları da bunlara yönelik değişim göstermelidir (Toktamışoğlu, 2002: 38).

Son yıllarda dünya pazarlarında rekabetin artması, Avrupa'nın tek pazar halinde bütünleşme çabaları, kıt kaynakların daha etkin kullanılması, ucuz ve bol ürünlere doyan doyumsuz müşteri kitleleri kaliteli ürünlere olan istemin artmasına neden olmuş (Ersen, 1996:32) ve bu ihtiyaçlar karşısında Toplam Kalite Yönetimi olgusu ortaya çıkmıştır.

Başarılı TKY uygulayan örgütlerde performans değerlendirme faaliyetleri finansal odaklı olmaktan ziyade kalite ve müşteri odaklı olmaya; doğrudan kalite performansını ölçen, finansal olmayan ölçüleri kullanmaya, her düzeyde işgörenlerin gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye; müşteri, tedarikçi ve rakiplerin durumlarına göre davranmaya dayanmaktadır (şimşek ve Nursoy, 2002:53). TKY uygulayan örgütlerdeki ortak problemlerin zm çalışmaları ve sürekli kaliteyi geliştirme çalışmaları performans değerlendirme ile paralellik arz etmektedir (Tak, 2000:2).

TKY'nin uygulanmasının esasını da işgörenin oluşturduğu düşünülürse, performans değerlendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların sonucunda TKY'yi uygulayan örgütlerde performans değerlendirme önemli bir faaliyet olarak ele alınmakta ve kullanılan performans yönetim sistemlerinde "yüksek etkinlik, iyi ilişkiler (rgt içi ve dışı) ve pazara yönelik yüksek kalite" kriterleri üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır (Ertürk, 2001:33). TKY' de önemli bir yer tutan sürekli gelişmenin sağlanabilmesi içinde, mutlaka işgörenin geliştirmesi gereken yönlerinin tespit edilmesi için performans değerlendirme faaliyetine ihtiyaç duyulmakta ve 360 derece geri besleme yöntemi gibi ağdaş yöntemlerin kullanılması neticesinde i ve dış müşteri mutluluğu sağlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içinde öneminin artması ile örgüt içinde yatırım yapılacak en önemli varlık olan insanın önemi de artmıştır. Bu anlamda örgütün kârlılık ve etkinliğinin artmasında önemli bir unsur olan işgörenlerin performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak eğitim ihtiyaçlarının planlama döneminde belirlenmesi ve eğitim planlamasına dahil edilmesi gerekmektedir. Ayrıca değerlendirme görüşmeleri esnasında ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarının tartışılarak gelişim aktivitelerinin planlanması ve kişisel gelişim planlarına dahil edilmesi, nihai performansların belirlenmesi ve ödüllendirme sistemine girdi sağlamasında performans değerlendirme sonuçlarının kullanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Aktaş, 2001:3).

Bu kapsamda yönetici, işgörenlerle birlikte ortak bir çalışma ortamı yaratmalı, onların performans değerlendirme sürecini anlamasını sağlamalı, kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca yönetici işgörenlerin performansı ile ilgili olarak bizzat kendilerine geri bildirimde bulunmalıdır (Örtücü ve Köseoğlu, 2003:23).

Mwita'ya (2000) göre performans değerlendirme uygulamalarında, örgütlere ve işgörelere yıllarca ekonomik açıdan bakılırken performans yönetimiyle bu bakış açısını değişmiş sosyal, davranışsal ve yönetsel perspektifte örgüt ve işgören performansı ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu bakış açısının benimsenmesi neticesinde örgütler düzenli bir performans yönetim sistemi kurmaya başlamışlardır.

Performans yönetim sistemi işgörenleri cesaretlendiren, yeni idealler yaratan, işgörenler arasında samimi ilişkiler kurulmasını sağlayan (Robertson 1996, Bostancı 2004:17'den alıntı) ve performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini kapsayan bir bütündür (Vincola ve Mobley, 2000, Bostancı, 2004:17'den alıntı). Araştırma konusu gereği çalışmada bu alt sistemlerden sadece performans değerlendirme faaliyetleri ile ilgili konulara yer verilmektedir.

Performans değerlendirme faaliyetleri örgütlerde de belirli bir süreç izlenerek yerine getirilmektedir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun yöntemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:162).

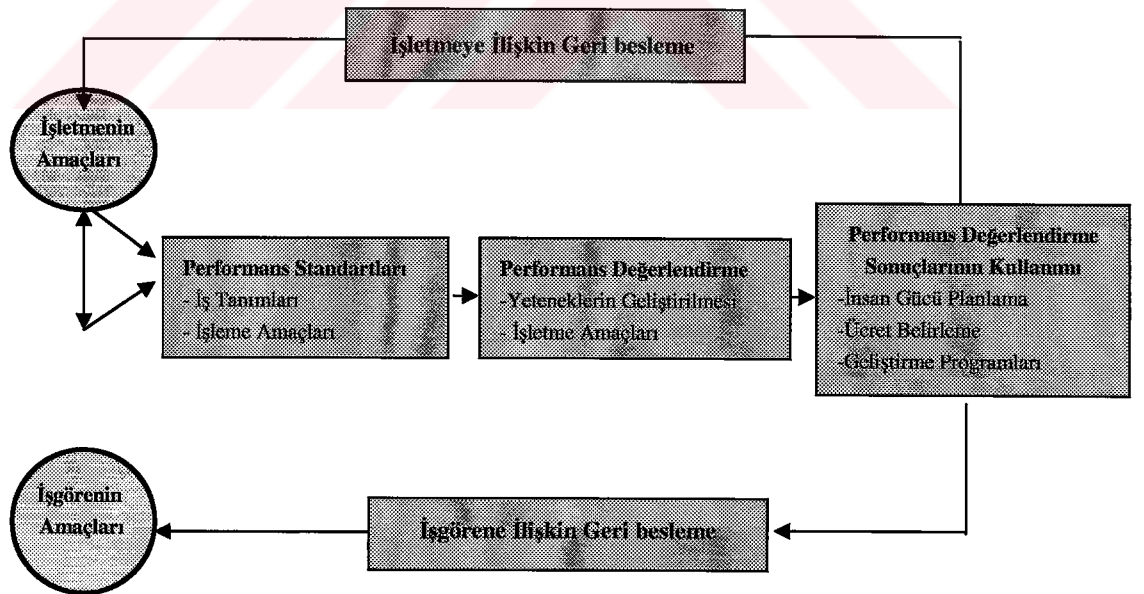
Bir performans değerlendirme yöntemi örgütte uygulanmadan önce örgütün ve işgörenlerin amaçlarına ortak hizmet etmesi, örgüt kültürüne uygun olup olmaması gibi konular bakımından analiz edilmeli, gerekirse yöntem bir pilot çalışma ile denenmelidir. Eğer yapılan pilot uygulamalar olumlu sonuç verirse o yöntemin örgüte uyarlanması için aşağıda bahsedilen süreç basamaklarının dikkatli bir biçimde uygulanması gerekir.

Uygulanması her örgütte farklılıklar gösterecek bu süreç;

- Değerlendirmede kullanılacak kriterlerin ve standartların belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlerin incelenmesi,
- Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin belirlenmesi,
- Değerlendirme periyotlarının saptanması,
- Değerlendirme metodunun seçimi,
- Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin eğitimi,
- Değerlendirmenin yapılması ve geri bildirim gibi basamaklardan oluşur.

Örnek bir performans değerlendirme süreci Şekil 1.1.'de sunulmuştur.

Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Erdoğan (1991:170)

Bu süreç izlenerek oluşturulan performans değerlendirme faaliyeti, uygun ölçüm kriterleri dahilinde yapıldığında, değerlendiren ve değerlendirilen kişilerin ortak bir hedefe karşılıklı anlayış ve hoşgörü içinde başarıyla varmasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda da örgütün etkinliğinin artması da kaçınılmaz olacaktır (Ünlü, 1999:99)

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminin bir sistem mantığı içinde kullanıldığı günümüzde, bu sistemin alt sistemleri olan işgören temini, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, sosyal yardımlar ve işgören hizmetleri, performans yönetimi, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi sistemlerinin uyumlu çalışması örgütleri başarıya taşıyacaktır (Görür, 2000:23). Diğer sistemlerde bilgi alışverişinde büyük öneme sahip performans yönetim sisteminin sağlıklı işlemesi neticesinde diğer sistemlerde bir sinerji mantığı ile uygun şekilde fonksiyonlarını yerine getireceklerdir.

Bir sonraki bölümde, performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi içinde performans değerlendirmenin tanımına, önemine, amaçlarına değinilerek 360 derece geri besleme yönteminin öncelikle bu amaçları da kapsayacak ve performans değerlendirmenin açmazları olarak nitelendirdiğimiz ve sistemli bir sınıflandırmasını yaptığımız hataların ortaya çıkmasını önleyecek şekilde inşa edilmesi gereği üzerinde durulacaktır.

1.2. Performans Değerlendirmenin Kavramsal Çerçevesi

İnsan kaynakları yönetim sisteminin belki de en önemli alt sistemi olan performans yönetim sisteminin içeriğinde yer alan performans değerlendirmesi; kavramsal çerçevesi, tanımı, önemi ve amaçları konu başlıkları ile incelenecektir. Bu inceleme ile tezin genel konusunu teşkil eden performans değerlendirme kavramının çalışma çerçevesinde özellikle hangi yönleri ile algılanması gerektiği ortaya konurken diğer taraftan da araştırmaya ışık tutacak teorik incelemede yapılmış olacaktır.

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Halen kullanılan literatürde performans değerlendirme kavramı yerine, performans değerlemesi, başarı değerlendirme, başarı değerlendirme, işgören değerlendirme, liyakat değerlendirme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Fakat en yaygın kullanımı performans değerlendirme şeklindedir.

Çalışmanın bütün bölümlerinde “performans değerlendirme” kavramı yukarıda sözü geçen bu kavramların yerine tek bir kavram olarak kullanılmıştır. Çeşitli kaynaklarda geçen performans değerlendirme tanımları şu şekildedir.

- İş görenlerin görevlerini ne ölçüde yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümüdür (Dicle, 1994:15).
- Birey yeteneklerinin ve özelliklerinin işin nitelik ve gereklerine, ne ölçüde uyduğunu araştıran, ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezdir (Sabuncuoğlu, 1984:5).
- Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarda karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993:9).
- Bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarının) birbiriyle karşılaştırılmasıdır (Açıkalin, 1999:102).
- Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir (Akyüz, 2001:82).

Yukarıda verilen tanımların ortak özelliği, işgörenlerin çalışmalarında gösterdikleri performansın mevcut işveren isteklerini karşılayacak boyutta olup olmaması üzerinde durulmasıdır. Fakat performans değerlendirmenin ana amacı işveren isteklerini karşılamak olmamalı ve işgörenler belirli standartları gerçekleştirmesi gereken bir makine gibi görülmemelidir. Amaç, kişilerin mevcut ve potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak, kişilerin katılımını sağlamak ve en önemlisi karşılıklı güven ortamının tesis edilmesi olmalıdır. Bu amaçlar doğrultusunda işgörenlerin bir işten başka bir işe aktarılmasını, yetersizliği nedeniyle işten çıkarılmasını, işgörenin ödüllendirilmesini, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini, işgörenlerin geliştirilmesini sağlayan yöntem performans yönetim sisteminin bir parçası olan performans değerlendirme faaliyetidir.

Sonuç olarak performans, bir işgörenin örgüte katkı ölçüsü olarak; performans değerlendirme ise, bir işgörenin performansını değerlendiren, işgörenin işteki etkinliği ile ilgili bilgi oluşturan bir süreç olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımlamaya göre de performans değerlendirme, örgütlerin bünyelerinde çalıştırdıkları işgörenlerin mevcut ve potansiyel yeteneklerini kendilerinin de katılımıyla ortaya çıkarmaya odaklı bir eylemdir.

Bundan sonraki bölümde örgütler için performans değerlendirmenin diğer insan kaynakları fonksiyonlarına sağladığı bilgi girişi dolayısıyla sahip olduğu önem üzerinde durulacaktır.

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Bir örgütün dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının değerlendirilmesi hem örgüt hem de işgörenler açısından büyük öneme sahiptir. Bu kadar öneme sahip değerlendirme işlemine gereken ilginin gösterilmesi sonucunda, örgütte işgörenler hakkındaki bilgi akışı doğru ve çabuk biçimde gerçekleşecektir. Çalışma hayatında işgörenler arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıkların bulunması hatta aynı işgörenin performans ve başarı düzeyinde zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi işgöreni değerlendirmenin önemini ve gerekliliğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır (Philip, 1990:1).

Günümüzde bir çok yönetici işgören performansının uygun şekilde değerlendirilmesinin önemini fark etmemektedir. Ayrıca bu işlem yöneticiler için sıkıcı ve istenmeyen bir eylem olarak algılanmaktadır. Buna karşın, örgütlerde etkinliği artırmak, örgütsel başarıyı sağlamak, işgöreni ödüllendirmek, başka bir göreve atamak ya da işine son vermek ve işgörenin eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek onları eğitmek için performans değerlendirme büyük öneme sahip olduğu unutulmamalıdır. İyi uygulanmış bir performans değerlendirme hem değerlendirenin hem de değerlendirilenin motivasyon ve iş başarısını geliştirebilir, ayrıca azami derecede bireysel ve örgütsel planlamaya yardımcı olabilir.

İşveren, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi boyutunda ve amaçlara ulaşma çabalarında, işgörenin katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek, örgütü geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararların işgören ile ilgili olarak yapılacak bir değerlendirme sonucunda alınması gerekmektedir. Böylece örgütün dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olabilmektedir (Canman, 1993:4-5).

Değerlendirme örgüt ve işveren bakımından olduğu kadar işgörenler için de önemlidir. İşgörenler performansları ile ilgili geri besleme almak, başarılarının karşılığını görmek,

ödüllendirilmek isterler. Ayrıca başarılı ile başarısız, etkin ile verimsiz arasında ayrım yapılmasını beklerler. Performans derecesini bilen işgören kendini geliştirme ve başarısını artırma olanağı kazanır (Aksüt, 1998:27). Herhangi bir performans yönetim sisteminin başarısı örgüt kültürüne, açık ve güvenilir bir ortam sağlanıp sağlanmamasına bağlıdır.

Eğer bu değerler mevcutsa değerlendirmeler çok daha yapıcı olacaktır (Menekşe, 1998:74). Bu söz konusu değerler her örgütte farklılık göstermekte ve örgüt kültürüne bağımlılık göstermektedir. Kültürel ortamı oluşturan elementler olan varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, performans yönetim sisteminin dizayn ve uygulamasını etkileyen temel faktörlerdir. Bunları dikkate almadan yapılan rutin değerlendirmeler firmaya fazla yarar sağlamayacağı gibi bazen hiçbir değer de katmayabilir (Gerard, 1995:34).

Performans değerlendirmenin önemini yanında değerlendirmenin objektif bir şekilde yapılmasının da hayati öneme sahip olduğu unutulmamalıdır. Objektifliği ve işgörenlerin performanslarını artırmak için işyeri fiziki koşullarının iyileştirilmesi, iş ortamının yeniden düzenlenmesi, yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılması, işin zenginleştirilmesi, performansa bağlı ücret ve teşvik sisteminin kullanılması gibi teknikler kullanılabilir.

Sonuç olarak performans değerlendirme, önceki bölümlerde bahsedildiği üzere performans yönetim sisteminin bir unsurudur. İnsan kaynakları fonksiyonlarına bir çok konuda girdi sağlaması nedeniyle performans yönetim sisteminin sağlıklı bir biçimde işlemesi bütün örgütün işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu yüzden performans yönetim sisteminin öncelikle doğru şekilde kurulması ve işletilmesi tüme varım mantığı içinde bütün örgüt fonksiyonları için katkı sağlayacaktır.

Ayrıca performans değerlendirme, ulusun içten ve dıştan gelen bütün müteceviz tehditlere karşı sarsılmaz koruyucusu olan TSK gibi büyük örgütler içinde tartışılmaz bir öneme sahiptir. TSK'de performans değerlendirme ile ilgili faaliyetlere üçüncü bölümde yer verilecektir. Bütün sektörlerdeki örgütler için böylesine öneme sahip bir eylemin gerçekleştirmeye çalışacağı amaçlar bir sonraki bölümde anlatılacaktır.

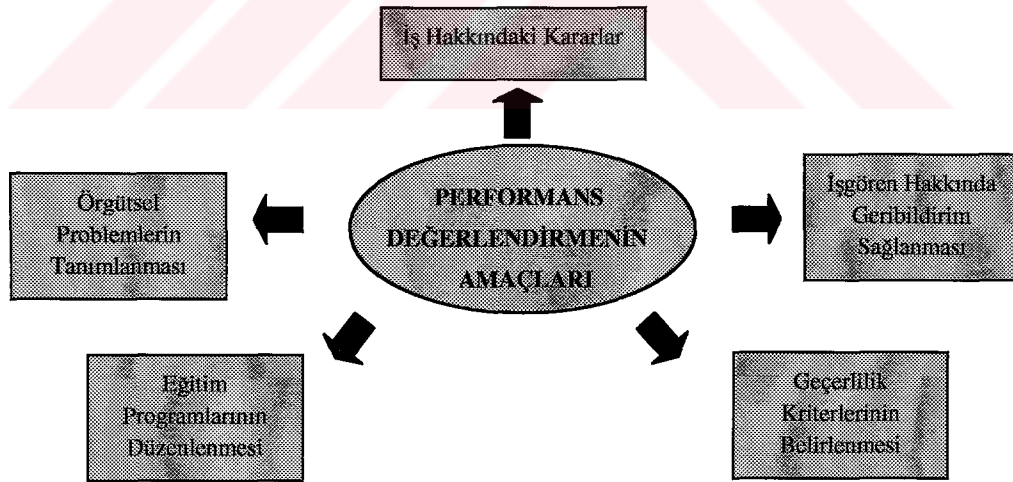
1.2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

İşletmelerde performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçlar, işgörenlere ait kararlar alırken başvurulan önemli bir kaynaktır. Ayrıca işgörenlerin istenilen performansı göstermesi ve örgütle bütünleşmesi açısından performanslarının nasıl değerlendirileceğini bilmesi ve anlaması çok önemlidir. Bunu sağlamak değerlendirme faaliyetinin amacı olarak benimsenmeli ve bu amaçların örgüt açısından önemi açık ve anlaşılır şekilde ortaya konulmalıdır. Ayrıca işgören ve yönetici arasında bu amaçlar mutlak şekilde paylaşılmalıdır.

Performans değerlendirmesi ile ilgili amaçlara ulaşılabilmesi için performans yönetim sisteminin mutlaka adil, geliştirici, motive edici, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olması ve işgören katılımını sağlaması gerekmektedir (Yüksel, 1998:163). Bu gibi nitelikleri taşımayan bir performans değerlendirme faaliyeti örgütün ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmasına hizmet etmeyecektir.

Amaçları genel anlamda gösteren Şekil 1.2. aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları



Kaynak : Casio (1995:276), Tarcan, (2001:18) den alıntı

Performans değerlendirmenin amacı, bir taraftan örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin işgörenlerin katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Diğer taraftan hedeflere ulaşılırken işgörenlerin katılımlarının adil, sistemli, ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı

oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Germişli, 2001:4; Çırak, 2004:2). Performans değerlendirmenin amaçlarını, örgütsel amaçlar ve kişisel amaçlar olarak da sınıflandırabiliriz (Dicle, 1982:19).

➤ **Örgütsel amaçlar** kapsamında iş tanımlarında belirlenen görevlere ait performans değerlendirme sonuçları, yönetsel kararların alınması, terfiler, ücret artışları, gereksinim duyulacak transferler ve işten çıkarma gibi konularla ilgili olarak kullanılır (Doğrusoy, 1998:1).

Örgütsel amaçlar; ölçmeye ilişkin amaçlar ve gelişmeye ilişkin amaçlar olarak iki başlık altında incelenebilir.

- **Ölçmeye ilişkin amaçlar**, işgörenlerle ilgili yönetsel kararların alınmasında gereksinim duyulacak bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılarak karşılaştırmanın dayandırılacağı nesnel ölçütlerin elde edilmesidir. Ölçmeye ilişkin bir çok amaç içinde en önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz.
 - İşe yerleştirme, adaylık döneminde işgörenlerin görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, yükseltme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli işgören işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların verilmesinde ihtiyaç duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak.
 - Örgütte uygulanacak etkin bir denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesini sağlamak ve gerçekleştirilen sonuçların ölçütlere uygunluk derecesini ve sapmaları göstermek.
 - İşgörenler hakkında gelecekte yararlanmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak.
 - Örgütün insan gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak.
 - Örgütte eğitim gereksinimlerinin saptanmasında ve uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesinde yardımcı olmak.
- **Gelişmeye ilişkin amaçlar** ise örgütün elindeki işgücü kaynaklarını etkin kullanılmasına ve dolayısıyla işgörenler ile örgütü geliştirmeye ilişkin amaçlardır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir.

- Daha etkin işgücü politika ve programlarını, işe alma, seçme, yerleştirme, yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.
- Örgütteki yönetim gereksinimlerine cevap verebilecek etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesine ve iletişim ağının kurulmasına katkıda bulunmak.
- Örgütün amaç ve gereksinimleri ile örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak.

360 derece geri besleme yöntemi gibi modern ve katılımcı performans değerlendirme yöntemleri daha çok gelişmeye ilişkin işlemlerin yapılmasını amaçlamaktadır. Fakat genel olarak performans değerlendirmenin örgütsel amaçları daha çok maddi sonuçlar doğuracak ya da statü durumlarında değişiklik yaratacak konularla ilgilidir.

➤ **Kişisel amaçlar** kapsamında performans değerlendirmesi, örgüt üyeleri için kişisel gereksinimlerinin karşılanmasında ve işten istenen doyumun elde edilmesinde bir araç olarak kullanılabilir. Performans değerlendirmenin işgörenler açısından hizmet edeceği amaçları şu şekilde sıralayabiliriz.

- İşgörelere ne kadar başarılı oldukları hakkında bilgi vermek ve amirlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmelerine olanak sağlamak.
- İşgörelerin yönetime katılmalarına olanak tanımak.
- İşgörelere yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağını tanımak (Tınaz, 1999:389).
- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınmasını ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak.
- İşten sağlanan doyumunu, varsa gönül gücünü ve isteklendirmeyi artırmak, yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgileri güvenilir şekilde elde etmek.
- Bireylerin gelişme potansiyellerini daha doğru belirlemek.
- Kişilere hatalı ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini göstererek, bunları gidermelerine olanak sağlamak (Canitez ve Solmuş, 2000:109).

Kişisel amaçlar daha çok işgörenlerin lehine olan, işgörenlerin performans değerlendirmesine katılımını ve hatalarını görmelerini sağlayan konulardır. Yine kişisel amaçların karşılanmasında da 360 derece geri besleme yöntemi değerlendirici boyutlarının tümünün değerlendirmeye katılması yönüyle ayrıcalıklı bir yöntemdir. Çünkü değerlendirme faaliyetine katılan işgörenler önemsendiğini hissedecek, kendine güveni gelişecek ve iç müşteri mutluluğu sağlanacaktır.

Yukarıda anlatılan amaçları gerçekleştirmek amacıyla yapılan performans değerlendirme faaliyeti sonuçlarının kullanım alanı ise oldukça geniştir. İşgörenlerin uyarılması, yerleştirme kararlarının alınması, işgörenin yerleştirilmesi işlevindeki etkinliğin ölçülmesi, ücret düzenlemesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş tasarımında yapılan yanlışların belirlenmesi en önemli kullanım alanlarıdır (Ceylan, 1992:164-165).

İşletmeler performans değerlendirme sonuçlarını sözü edilen alanların hepsinde aynı anda kullanmayabilir. Bazı örgütler bir ya da iki amaç için kullanırken diğer bazıları da zaman içinde performans değerlendirmenin diğer amaçlarından yararlanma yoluna giderler (Uyargil, 1994:4).

Yapılan bir araştırmaya göre Türkiye’de performans değerlendirme sonuçlarının örgütlerin insan kaynakları yönetimdeki kullanım alanları ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar Tablo 1.1.’de sunulmuştur.

Tablo 1.1. Türkiye’de Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	Frekans	Yüzde
Ücretlendirme	43	23,0
Kısa Vadeli Kariyer Planlaması	19	10,2
Uzun Vadeli Kariyer Planlaması	31	16,6
Eğitim Planları	32	17,1
İşgörenin Kuvvetli ve Zayıf Yönlerinin Tespiti	35	18,7
Örgütsel Problemlerin Belirlenmesi	24	12,8
Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi	1	5
İşgörenin Yöneticisini Değerlendirmesi	1	5
Kademeler Arası İletişim	1	5
Toplam	187	100

Kaynak: Erdil (1998:14)

Bu kapsamda performans değerlendirme sonuçlarının muhtemel kullanım alanları olarak ücret ve maaş yönetimi, teşvik ve ödüllerin verilmesi, kariyer yönetiminin planlanması, stratejik planlama, işten ayrılma kararlarının verilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, işgören programlarının geçerliliğinin tespit edilmesi gibi faaliyet alanları sayılabilir. Kullanım alanları ihtiyaca göre çeşitlendirilebilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının yukarıda sözü edilen amaçlara uygun şekilde hizmet edebilmesi için geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olması gerektiği unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, iyi bir performans değerlendirme faaliyeti hangi metotla yapılırsa yapılsın mutlaka hem örgütsel ve hem de kişisel amaçlara hizmet etmelidir. Sadece örgütsel amaçlara hizmet eden bir yöntem belirli bir süre sonucunda örgütü huzursuz ve başarısız bir ortama sürükler. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların etkin biçimde kullanılması ile performans değerlendirme amaçlarına ulaşılabilecektir (Fındıkçı, 2000:337).

Yukarıda bahsedilen amaçlara ulaştıran ve bir çok kullanım alanına hizmet eden performans değerlendirme faaliyetinin etkin bir biçimde işletilmesi için sahip olması gereken özellikler bir sonraki bölümde anlatılacaktır.

1.2.4. Performans Değerlendirmede Bulunması Gereken Özellikler

İşletmelerde yöneticiler kariyerlerini kendilerini de değerlendiren performans yönetim sisteminin önceliklerine ne ölçüde uyum sağlayabildiklerine göre planlarlar. Performans değerlendirme faaliyetinin gerçekleştirmek istediği amaçlardan birisi de gerçekten hak eden işgörenin terfi etmesini sağlamak, hak etmeyenleri önlemektir. Bu nedenle performans değerlendirme faaliyeti işgörenlerin morali üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Performans değerlendirme faaliyetin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için genel olarak taşıması gereken özellikler şunlardır (Akal, 1996: 69-71):

- Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, etkinlikleri gerçekleştiren işgörelere de iletilerek başarılarını öğrenme ve kendini düzeltme olanağı sağlamalıdır.

- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.

Ne kadar yeterli bir ölçüm sistemi kullanılırsa kullanılsın performansın bütün yönleri ile ölçümü olanaksızdır. Değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Performans yönetim sisteminin en azından adil olma, motive edici olma, farklı durumlara uygun olma, kapsamlı olma, işgörenin katılımına olanak tanıma ve kullanılan yöntemle ölçme sonucunda toplanan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması gibi özelliklerin bir çoğuna sahip olması arzu edilir (Aydın, 2004:23). Fakat her şeyin ölçülebileceği maliyet açısından her zaman uygun olmayacağından performans değerlendirme yöntemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağı kabul edilmelidir.

Performans değerlendirme faaliyetinde bulunması gerekli olan belirgin özellikler olan; güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik, adillik, kabul edilebilirlik, iş ahlakına uygunluk, süreklilik, motivasyon ve ayırt edicilik olup aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

➤ **Güvenilirlik**, performans değerlendirmede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılıktır (Uyargil, 1994:83). Bir çok değerlendirme yönteminde güvenilirlik derecesinin artması için aynı astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi öngörülmekte ve farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır.

Değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda yöneticilerin eğitilmesi güvenilirliği artırmaya katkı sağlar. Performans ölçümünün hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, ölçümü yapanlar ve ölçüm sonucu bilgi verilenlerce kavranmalıdır. Ölçüm güvenilir ise, işgörenin özellik ve nitelikleri gelişmeden ölçüm sonuçlarının da değişmemesi gerekir. Güvenilir ölçüm tesadüfi sonuçlar vermez (Erdoğan, 1991:223).

Aynı işgörenin değerlendirilmesi sonucunda, 360 derece geri besleme yönteminde olduğu gibi amirlerin, denklemin, astların sonuçları farklı olabilmektedir. Bu yöntemin güvenilirliği olmadığı anlamına gelmez. Fakat iki amir aynı işgöreni tamamen farklı değerlendiriyorsa yöntemin güvenilirliğinin sorgulanması gerekir (Ertürk, 2001:65).

➤ **Geçerlilik**, değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi olarak tanımlanır (Erdoğan, 1991:221). Yapılan araştırmalarda, etkili yöneticilerin işgören arasında ayırma yöneldikleri, çalışan ile çalışmayanı bağımsızca (diğer olaylardan etkilenmeden) değerlendirmeye eğimli oldukları, etkisiz yöneticilerin ise hoşgörülü oldukları, değerlendirilecek niteliklerde daha geniş davrandıkları ve problem yaratmayan davranışları seçtikleri belirlenmiştir (Wendell, 1974:376). Bu nedenle etkili yöneticilerin uyguladığı değerlendirmeler daha geçerlidir denebilir.

Geçerliliği artırmanın geleneksel yöntemi olan “sonuçları başka ölçütlerle karşılaştırma” her zaman kolay olmadığından, değerlendirmeyi yapacak kişiyi eğiterek, değerlendirilecek kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi yaparak, değerlendirme için daha fazla vakit ayırarak ve bunun sonucunda değerlendirme hatalarını azaltarak geçerlilik artırılabilir.

Bir değerlendirme yöntemi örgütün amaçlarına uygun olarak istenilen hedeflere ulaşıldığı ve ulaşılan sonuçlar gerçekleri yansıttığı derecede geçerlidir. Çünkü performans standartları, uygulamada sonuçları bakımından geçerli olmalıdır. Bu ilkenin kabulü, örgütsel problemleri azaltmak açısından önemlidir (Aksüt, 1998:37).

➤ **Pratiklik**, kullanımda kolaylık sağlayacak basitlik olarak düşünebiliriz. Ölçümde kullanılacak standartların yöneticiler tarafından kolaylıkla gözlemlenebilecek ve karşılaştırma yapılabilecek kadar açık olması pratikliği artırmaktadır. Pratiklik diğer özellikler kadar birinci derece önemli bir özellik değildir. Günümüzde bir çok örgüt ve kuruluş pratikliği artırmak için performans değerlendirme yazılımlarını kullanmaktadır.

➤ **Adillik**, özelliğine göre işgörenin kontrolü dışındaki bütün şartlar göz önünde bulundurulmuştur (Canman, 1993: 69).

- Geriye bakıldığında iş yüklemesi çok mu hırslı yapılmıştır?
- Asıl sorun performans planında mı, yoksa performansın kendisinde midir?
- Bir alanda görülen eksiklik başka bir alanda görülen güçlü performansı gölgeliyor mu?
- Standartlar arasında rahatça hareket imkanı verenler var mı, ya da bu standartlar geçmişte çok mu katı veya hatalıdır?

- Bütün işgörenler için eşit ve dengeli standartlar mevcut mudur?

Bu sorular değerlendirme yönteminin adil olup olmadığının anlaşılmasını sağlayabilir. Adil olmayan bir yöntem, yanlış, güvenilirmez, tartışmaya açık sonuçlar yaratmakta, bu durum işgörende tatminsizliğe ve istenilmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Adil bir sistemden gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenmektedir (Can ve diğerleri, 2001:171). İşletmedeki işgörenlerin performans değerlendirme yönteminin adil olup olmadığı konusunda taşıdığı şüpheler örgütleri çeşitli sorunlarla karşı karşıya getirebilir.

➤ **Kabul edilebilirlik**, etkili performans değerlendirmenin en önemli faktörlerinden biridir. Yöneticiler işgörenlerle ilgili davranışları açıklıkla ifade etmelidir (Tarcan, 2001:20).

Yöneticiler işgörenlerle ilgili olarak üç farklı davranış sergileyebilmektedir.

- Yöneticiler ne istediklerini bilmeyebilirler.
- Yöneticiler kendi isteklerinin işgörenler tarafından kabul edilmemesi endişesine kapılabilirler.
- Bazı yöneticiler isteklerini önceden belirtirlerse daha farklı isteklerini söyleyemeyecekleri düşüncesine kapılabilirler.

Bu tür davranışlar değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliğini azaltabilirler. Astların yardımı, desteği ve katılımı ile 360 derece geri besleme yönteminde olduğu gibi değerlendirme yönteminin kabul edilebilirliği artırılabilir. İşgörenler tarafından kabul görmeyen bir yöntemin geçerliliğinden söz etmek mümkün değildir.

➤ **İş ahlâkı**, günümüzün etik kavramlarından birisidir. Fakat örgütler piyasalarda ayakta kalma şanslarını ve başarılarını artırmak isterken buna bağlı olarak performans değerlendirmeyi iş ahlakına uygun olmayan şekilde kullanabilmektedirler. Performans artışı sağlamak üzere rekabet ortamı yaratmak amacıyla işgörenin acımasız şekilde yarışdırılması veya performans değerlendirmesinin bir tehdit olarak kullanılması, iş ahlâkına uygun olmayan şekilde kullanılmasına bir örnek olarak verilebilir.

Yöneticileri bu şekilde davranmaya iten en önemli sebepler arasına, kimi yöneticilerin başarı değerlendirmeyi kendilerine verilen hedeflere ulaşmak için işgöreni

yönlendirmenin bir aracı veya yöneticilik yetkilerinin önemli bir parçası olarak görmeleri eklenebilir (Ertürk, 2001: 67).

Günümüzde sıkça kullanılan “amaçlara göre yönetim” gibi tekniklerde, amaçlara ulaşmada, işgörenin kendi kontrolü dışında olan etkilerden dolayı sorumlu tutularak değerlendirilmesinin iş ahlakına aykırı olduğu öne sürülmektedir (Gomez ve Meija, 1998:211).

Bu gibi iş ahlâkına uygun olmayan uygulamaların sebebi ne olursa olsun, gerekirse örgütlerde yazılı kurallar haline getirilerek önlenmesi, örgütün faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesi için hayati önem taşımaktadır.

➤ **Süreklilik**, insan kaynakları fonksiyonlarının tümünde olduğu gibi performans değerlendirmede de gerekli şartlardan birisidir. Her ne kadar performans değerlendirme kimilerince belli bir zamanı ifade ediyormuş gibi algılansa da devamlı bir süreçtir. İşgörenin performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar sürekli ve düzenli olarak tutulmalı ve değerlendirmelidir.

Bilgilerin kayıt altına alınması, kimi değerlendirici hatalarının da önlenmesinin en etkili yoludur (Döverkaya, 2002:60). Sürekliliği olmayan değerlendirme yöntemleri ancak matris veya proje tipi örgütlerin faaliyet sonrası yaptıkları değerlendirmelerde ortaya çıkmaktadır.

➤ **Motivasyon** sağlanması için öncelikle işgörene performans değerlendirme faaliyetinin gerekliliği ve yararları hakkında bilgi verilmelidir. Bu sayede, işgörenin zihninde oluşabilecek şüphe ve kaygılar giderilmeli, sistemde başarı gösteren işgören diğerinden ayrı tutularak ödüllendirilmelidir. Bu tür bir hareket tarzı bütün işgörenler üzerinde motive edici bir etki sağlayacaktır. Motivasyonun sağlanması sonucunda da işgörenlerin örgüte katkısını bir kat daha artıracaktır.

Motivasyon sağlamayan bir performans değerlendirme yönteminin başarılı olması düşünülemez. Motivasyon sağlamanın kalıcı ve etkili bir yönü de parasal teşviklerden çok kişilere değer verildiğinin bir göstergesi olan katılıma fırsat verilmesidir.

➤ **Ayrırt ediciliği** olmayan bir performans değerlendirme yöntemi örgüte bir yarar sağlamayacağı gibi işgörenler tarafından adaletsiz, kişiler arasındaki farklılıkları ortaya

koyamayan bir faaliyet olduğu değerlendirildiği takdirde beklenen faydaların yerine olumsuz etkiler yaratılmasına neden olur. Performans değerlendirme yönteminin ayırt ediciliği başarılı olan ile başarısız olan işğöreni birbirinden ayırması olarak tanımlanmıştır (Aldemir ve diğerleri, 1993:27).

Eğer bir ölçüt başarılı ve başarısız işğöreni birbirinden ayırt edemiyorsa, her ne kadar güvenilir olsa da kullanılmasının anlamı yoktur. Çünkü performans değerlendirmenin ayırt edicilik özelliği sayesinde işğörelere yönelik uygulamalar anlamlılık kazanmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları ücret artışlarına prim ve ödüllerin dağıtılmasına dayanak teşkil ettiğinden bütün işğörenin performansının başarılı olarak nitelendirilmesi durumunda adaletli bir dağılım sağlanamaz.

Bunun sonucunda da işğörelere gerçek performansı ile uyumlu olmayan ücret artışları, primler ve ödüller verilebileceği gibi, eğitime ihtiyacı olmayan işğörenin eğitime gönderilmesi veya tam tersi olarak ihtiyacı olanın gönderilmemesi gibi rasyonel olmayan yanlış kararların verilmesi gibi durumlar ortaya çıkacaktır. Ayrıca gösterdiği gayret sonucu başarılı olmuş işğörelerde, moral bozukluğunun ve motivasyon düşüşünün gözlemlenmesi beklenen bir durum olarak karşımıza çıkar.

Sonuç olarak, geçerlilik sorunu olan bir performans değerlendirme yönteminin örgütün başarısına olan katkısı fazla miktarda olmayacaktır. Ve bu durumda da elde edilen sonuçlar yönetsel amaçlarla kullanılamayacağı gibi, işğörenin gelişimini sağlamada da kullanılamayacaktır (Casio, 1995:277-278). 360 derece geri besleme yöntemi gibi modern performans değerlendirme yöntemleri klasik değerlendirme yöntemlerinde yaşanan bu tip sorunlara alternatif olarak gerçekleştirilmiştir. Bu tür modern yöntemlerin uygulama alanı giderek genişlemektedir.

Bundan sonraki bölümde, performans değerlendirme yöntemlerinin alternatif bir sınıflandırılması yapılacaktır. Çalışmaya dahil edilen performans değerlendirme yöntemleri baz alınan modellere göre sistematik bir şekilde sınıflandırılacak ve her yöntemin ayrı ayrı faydaları/sakıncaları üzerinde durularak tartışılacaktır. Bu sınıflandırmada 360 derece geri besleme yönteminden de kısaca bahsedilecektir.

1.3. Baz Alınan Modellere Göre Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Her duruma cevap verebilecek, kusursuz diye nitelendirilebilecek uygun bir performans değerlendirme yöntemi yoktur. Her yöntemin diğerine göre güçlü veya güçsüz yönleri bulunmaktadır. İşletmeler performans değerlendirme yöntemlerini özelliklerine ve bu yöntemden beklentilerine göre seçerler.

Seçtikleri yöntemi örgütün bütün diğer süreçleri ile uyumlu hale getirmek konusunda çaba gösterirler. Performans değerlendirme yöntemleri genel özellikler olarak benzerlikleri olsa da her yöntem kendine göre ayrı özelliklere sahiptir.

Bu bölüm örgütlerin performans değerlendirme faaliyeti ile elde etmek istedikleri sonuçlara bağlı olarak bir yöntem seçmelerine kolaylık sağlamak, seçecekleri yöntemlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak, 360 derece geri besleme yönteminin daha çok hangi model özelliklerini taşıdığı konusuna dikkat çekmek amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucu bir çok kaynakta yer alan değişik sayıda ve isimde performans değerlendirme yöntemine rastlanmıştır. Bu bölümde literatürde yer alan performans değerlendirme yöntemleri baz alınan modele göre bir sınıflandırmaya tabî tutulmuştur. Yapılan sınıflandırmanın ana amacı kısaca performans değerlendirmenin kapsadığı amaca uygun bir yöntemin seçilmesine imkan sağlamak olarak ifade edilebilir.

Performans değerlendirme yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece geri besleme, dengeli skor kartı (Balanced Score Card) gibi yöntemleri içeren modern değerlendirme teknikleri olarak da sınıflandırılabilir. Ayrıca değerlendirme yöntemleri içinde yöntemin elverdiği nispette ölçütler yani değerlendirme kriterleri kişilik özelliklerini, yetkinlikleri, sonuçları ölçecek şekilde tespit edilebilir. Bu sayede her yöntem bir ya da birden çok amaca hizmet edecek şekilde kullanılabilir.

İşletmelerde performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçerken ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermelidir. Ayrıca performans değerlendirmenin doğasında ve birbiriyle çelişen amaçlarından kaynaklanan

pek çok sorunun bilincinde olan örgütler, uygulamalarında bu sorunlara önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır (Uyargil, 1994: 52).

Performans değerlendirme yöntemlerinin ilk kullanıma başlandığı yıllarda göze çarpan yönleri; daha çok değerlendirmenin gizliliği, işgörenin çalışma yaşamında gösterdiği performanstan çok kişiliklerinin değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılmaması, değerlendirmelerin sübjektif ölçütlere dayandırılması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma amacına yönelik olması gibi özetlenebilir.

Tarihsel gelişim süresince de, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne ağırlık veren çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak ölçme ağırlıklı bu süreç, 1980'li yıllardan başlayarak, yavaş yavaş yerini performans yönetim sürecine bırakmıştır (Sümer, 2000:65).

Yöntem seçerken ekonomikliği, hatalardan arınma oranı, örgütün gelişim ve yönetsel amaçlarını karşılama derecesi göz önünde tutularak daha fazla kullanım alanına hizmet eden yöntem tespit edilmelidir. Ayrıca, etkin bir yöntemin sosyo-kültürel yapıya da mutlaka uyum sağlaması gerektiği unutulmamalıdır (Döverkaya, 2002:80).

Bazı değerlendirme programlarının etkin olmaması, değerlendirme yönteminin iş yerinin özelliklerine uygun olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun aşılması; bir ön araştırma yapılarak, uygulanması düşünülen yöntemin denenmesi ve elde edilen sonuçlara göre gerekli değişikliklerin yapılması ile mümkün olabilir. Rasgele seçilen bir yöntemden olumlu sonuçlar alınmasını beklemek işin şansa bırakılması manasına gelmektedir (Yıldız, 1989:116). Oysaki örgütlerin çetin bir rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında hiçbir faaliyeti şansa bırakmamaları gerekir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin detaylı, uygun ve örgüte özgün olmaması, boş yere emek, zaman ve para kaybı demektir (Sığıncı, 1998:4). Performans değerlendirmede örgütün ya da değerlendirmenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlendirmeyi gerçekleştirmek de ayrıca önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:172).

Türkiye’de genellikle ekonomikliği ve kolay geliştirilebileceği gerekçesiyle grafik derecelendirme ve serbest anlatım yöntemleri gibi yöntemler kullanılmaktadır. Zorunlu seçim, zorunlu dağılım ve kritik olaylar yöntemleri geliştirme masraflarının fazlalığı ve uzun zaman almasından ötürü pek tercih edilmemektedir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 286-287).

Son yıllarda ise, Türkiye’de sınırlı da olsa kullanım alanı bulan 360 derece geri besleme yöntemi yazılımları, değerlendirme için işletme dışı şirketlerin kullanılması (outsourcing) gibi modern değerlendirme yöntemleri genellikle açık değerlendirme ve ön yargıdan arınmış objektif ölçütleri bünyesinde bulundurmakta ve söz konusu yöntemlerde değerlendirme sürecinde işgörelere etkin olarak görevler verilmektedir.

Unutulmaması gereken en önemli hususlar; hangi performans değerlendirme yöntemi seçilirse seçilsin öncelikle bir önceki bölümdeki özelliklerin bir çoğunu mutlaka taşıması gerektiği ve daha sonra örgütün kendi öz yapısına ve kültürüne uygun olan bir yöntem seçilmesidir.

Tablo 1.2. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değerlendirme Şekli	Sıralama Yöntemi	Davranışsal Beklenti Skalası	Davranışsal Gözlem Skalası	Amaçlara Göre Yönetim	360° Geri Besleme Yöntemi
Değerlendirmenin Doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
İşgören Kararlarına Katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Ödüllerin Belirlenmesine Katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta
Yetiştirme /Geliştirme İhtiyacını Belirlemeye Katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Çok Yüksek
Yöntemin Gelişimi İçin Gerekli Para ve Zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta /Yüksek	Çok Yüksek
Değerlendirilenleri Motive Etme Gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta /Yüksek	Yüksek	Orta
Değerlendirilenler Tarafından Kabulü	Düşük/Orta	Düşük/Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek/ Düşük
Değerlendirilenler Tarafından Kabulü	Düşük/Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek/ Düşük
Değerlendirilenlerden Gerektirdiği Beceriler	Düşük	Düşük/Orta	Orta	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

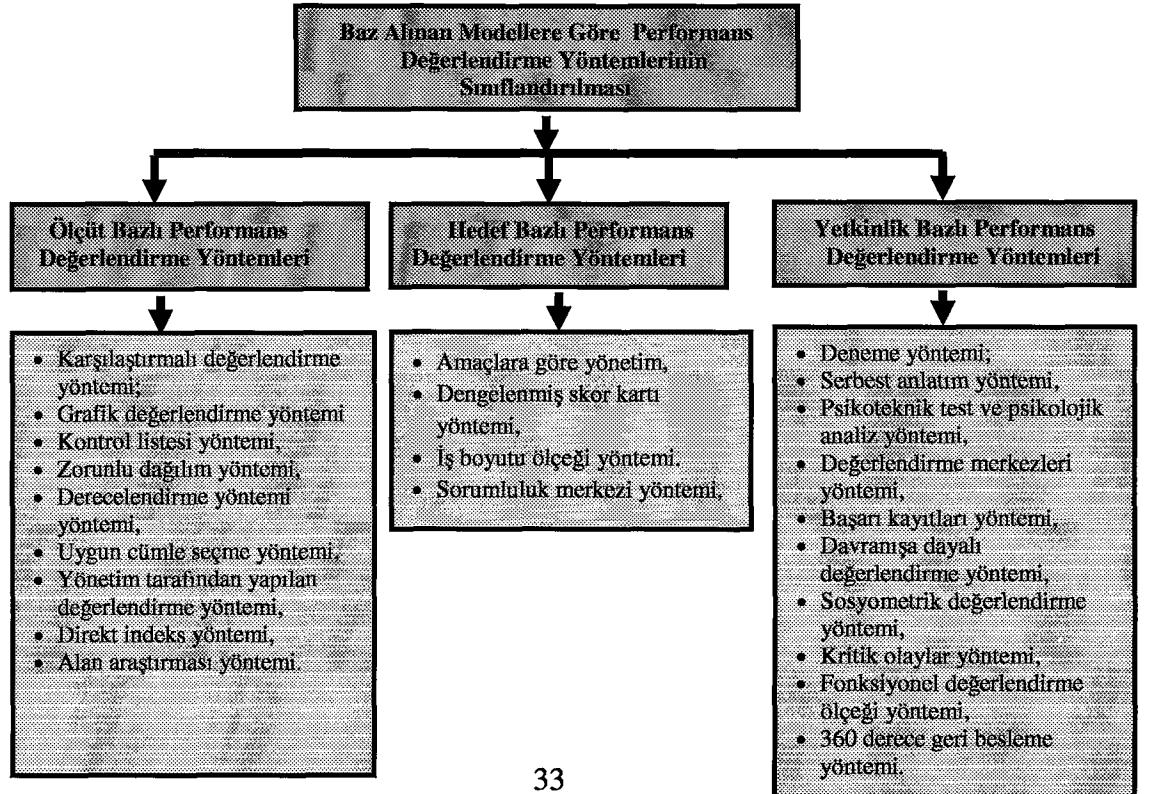
Kaynak: Uyargil (1994:53) (360 derece geri besleme yöntemi sonradan eklenmiştir.)

Tablo 1.2.'de çeşitli performans değerlendirme yöntemlerinin değişik açılardan karşılaştırılması görülmektedir. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere değerlendirme yöntemlerinin sahip oldukları özellikler çerçevesinde çeşitli farklılıkları bulunmaktadır. Tablo 1.2. tüm performans değerlendirme yöntemlerini kapsamamasına rağmen en çok kullanılan yöntemlerin karşılaştırılması ile elde edilen sonuçları ortaya koymaktadır.

Çalışmada ortaya konan sınıflandırmaya göre performans değerlendirme yöntemleri üç başlık altında gruplandırılacak ve her biri hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir. Bunlar “ölçüt bazlı performans değerlendirme yöntemleri”, “hedef bazlı performans değerlendirme yöntemleri”, “yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleri”dir. Performans değerlendirme yöntemlerinin önerilen şekilde sınıflandırılmasında bazı yöntemlerin özelliklerinin hem ölçüt bazlı hem de yetkinlik bazlı değerlendirme yöntemleri ile benzeşmesi, kullanılan kriterlere bağlı olarak yöntemlerin birden çok amaca hizmet edebilmesi sınıflandırma yaparken grup seçme konusunda zorluklara neden olmuştur.

Yapılan sınıflandırma bu çalışma kapsamında geçerli kabul edilmiş olup, kişilerin yorumuna bağlı olarak değişiklikler gösterebilmektedir. Önerilen şekilde sistematik sınıflandırmaya tabî tutulan Şekil 1.3.'deki performans değerlendirme yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgi bu bölümde sunulacaktır.

Şekil 1.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sistemik Sınıflandırılması



En yaygın olarak kullanılan değerlendirme yöntemlerini içeren ölçüt bazlı performans değerlendirme yöntemleri bir sonraki bölümde maddeler halinde açıklanmıştır.

1.3.1. Ölçüt Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemleri

İş tanımları baz alınarak oluşturulan, örgüte ve örgüt kültürüne uyum sağlayabilen yöntemlerdir. Bu grupta yer alan değerlendirme yöntemleri işgörenlerin performanslarının yönlendirilmesi, işlerinde gelişmelerinin ve geleceğe hazırlanmalarını sağlayacak geri bildirim mekanizması oluşturulması çabalarına hizmet etmektedir. Ayrıca adaylık dönemini değerlendirme, terfi, ödüllendirme ve yer değiştirme kararlarının alınmasında yönetime nesnel ölçüt sağlamaktadır (İzgören, 2001:122-123).

Bu gruptaki performans değerlendirme yöntemlerinin başarılı olabilmesi için öncelikle örgüt kültürüne uyumlaştırılması, ölçütlerin belirlenmesinde üst kademe yönetiminde fikir birliğinin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (İzgören, 2001:124).

Bu gruptaki yöntemlere değişik kaynaklarda kriter bazlı performans değerlendirme yöntemleri de denmektedir. Örgütlerde en sık kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu gruptaki performans değerlendirme yöntemleri örgüt kültürüne uygun olarak her örgüt için özel dizayn edilir. Bu gruptaki performans değerlendirme yöntemlerinin avantajları şu şekilde sıralanabilir (a.g.e.:127).

- Performans kriterleri örgütte gerçekleştirilen işlerden çıkarıldığı için işgörenlerin katılımına açık bir sistemdir.
- Diğer insan kaynakları faaliyetleri ile uyumu rahatlıkla sağlanabilir.
- Uygulaması diğer sistemlere nazaran daha kolaydır.

Bu gruptaki performans değerlendirme yöntemlerinin dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir (Muchinsky, 1983; İzgören, 2001'den alıntı).

- Örgüt kültürüne uygun dizayn edilmezse uygulanması mümkün olmaz.
- Kriterlerin belirlenmesinde yönetimin fikir birliği gerekir.

Bu grupta yer alan değerlendirme yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgi müteakip maddelerde sırasıyla verilecektir.

➤ **Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi** ikili karşılaştırma yöntemi ve sıralama yöntemi olarak adlandırılan iki farklı yöntemden oluşur.

- **İkili karşılaştırma yöntemi** adam adama karşılaştırma olarak da anılır. Bu yöntemde kişiler bir öteki ile tek tek karşılaştırılır. Kişilerin isimlerinin yazıldığı kartlar kullanılır. Değerlendirilecek olan niteliğe ve başarı derecesine göre tercih edilen işgören işaretlenir, en fazla işaret alan işgören liste başı olur.

Bu yöntem oldukça zaman alıcı bir yöntemdir. Bu yöntemin kullanım alanı sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde kişinin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ve örgüte katkısı gibi ifadeler ile belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırma yapılır.

- **Sıralama yönteminde** işgörenler, değerlendirme yapacak olan kişi tarafından performanslarına göre sıralanır. Bu yöntemde, bir işgörenin diğer işgörenlerle karşılaştırılması esasına dayanır.

Değerlendirme yapılacak işgören sayısına göre çizelge hazırlanır. Değerlendirmede göz önüne alınacak nitelikler belirlendikten sonra, bu niteliklere en uygun ve başarılı olan işgören çizelgenin en üst kısmına başarısız olarak değerlendirilen işgörenin ismi ise en alt kısmına yazılır. Başarılı ve başarısız işgörenler belirlendikten sonra diğer işgörenler bu ikisi arasında yer alır. Genellikle 20 kişiden az olan gruplarda uygulanan bu teknikte en iyi ve en kötü olarak iki ucu belirlemek kolay olmasına rağmen orta bölümde işgörenleri sıraya koymak zordur (Tarcan, 2001:39).

Bu yöntem uygulanma açısından en kolay yöntemlerden bir tanesidir. Bazı kaynaklarda bu yöntem alternatif karşılaştırma yöntemi ve basit karşılaştırma yöntemi gibi adlar da anılmaktadır (Aldemir, 2001:285). Örnek bir sıralama yöntemi değerlendirme çizelgesi Tablo 1.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Sıralama Yöntemi Değerlendirme Çizelgesi

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1.Ahmet YILMAZ (En başarılı olan)	5.....
2.....	6.....
3.....	7.....
4.....	8... Rıdvan İNAN (En az başarılı olan).....

Kaynak: Bingöl (1998:289)

➤ **Grafik değerlendirme yöntemi**, en eski ve en basit yöntemlerden biridir. Bu yöntem bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanıldığı gibi her bir işgörenin belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine de olanak sağlayabilir (Erdoğan, 1991:178). Bu faktörler kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik olduğundan, değerlendirme yapacak olan kişilerin dikkatli olması gerekmektedir. Bu yöntemde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülüp sonuçlar puanlar ile ifade edildiği için işgören ile ilgili olarak alınacak kararlarda kullanımı kolaydır.

İşgörenin gelişi güzel değerlendirilmesi ve değerlendirmede kullanılan formlar sayesinde amirlerin astları hakkında farklı düşüncelere sahip olmaları önlenmektedir. Amirler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olmakla beraber (Bingöl, 1998: 240), formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının kişiden kişiye değişebilmesi, amirlerin daha çok “orta” not verme eğiliminde olmalarına yol açmaktadır (Harvey ve Bowin, 1996:44).

Bu yöntem, işgörenlerin gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, amirler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması, eşitlik ilkesinin daha çok yerleşmesi, esnek olması gibi yararlarının yanında; değerlendiricinin hata yapmaktan kaçınarak herkesi orta notlarla değerlendirmesi, değerlendirilenlerin genellikle çok iyi tarafları ya da çok zayıf taraflarının değerlendirmeye tabî tutulması, her değerlendiricinin kendi astlarına yüksek puan vermesi gibi sakıncaları da içerir (Sel, 2002:18).

Bu yöntem çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve işgören hakkındaki kararlara rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

➤ **Kontrol listesi yönteminde** değerlendiriciden, her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listeden iş görenin davranışlarına ve niteliklerine en uygun düşenin işaretlemesi istenir. İşaretleme veya zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür kontrol listelerinde değerlendirici, belirtilen ifadelerden birini seçmek zorundadır.

Kişinin süreçteki davranışları kaydetmede kontrol listelerinin hayli önemi vardır. Kontrol listeleri istenen ya da istenmeyen ve kişi performansının bir parçası olan bir dizi davranış listeler. Kontrol listelerindeki davranışlar genellikle olayların olmasını istediğimiz veya beklediğimiz şekliyle dizilirler (Özkan, 2004:2). Bu değerlendirme yöntemi değerlendirmeyi yapacak olan kişi tarafından kolaylıkla ve hızlı bir biçimde uygulanabilir. Kullanılacak olan ağırlık puanları işten işe değişmesine rağmen toplam puanın 100 üzerinden değerlendirilmesinde yarar vardır.

➤ **Zorunlu dağılım yönteminde**, istatistik bilimindeki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanılmaktadır. Yöntemin esasını teşkil eden varsayım, bir örgütte işgörenlerden çok küçük bir grubun çok başarılı, yine küçük bir grubun çok başarısız olacağı; diğerlerinin ise, bu iki grup arasında orta, ortanın biraz üstünde ve biraz altında kalacağıdır (Yüksel, 1998:174).

Performans değerlendirme yöntemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin işgöreni gruplara göre sıralamak zorunluluğunda oluşmaktadır.

Böylelikle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kalkmış olur (Aldemir ve diğerleri, 2001:286). Uygulaması kolaydır. Diğer bir çok değerlendirme yönteminden daha yüksek güvenilirliğe sahiptir.

➤ **Derecelendirme yönteminde**, basılı formlar halindeki ölçeklerden faydalanılır ve yöntem genelde ilk amirler tarafından kullanılır. Söz konusu formlarda ölçülmek istenen özellikler bulunur. İşgörenler için düzenlenen formlarda, işin kalitesi ve miktarı, işe ilişkin bilgi, işbirliği anlayışı, bağımsız çalışma eğilimi ve arzusu, inisiyatif kullanma yeteneği ve işe karşı tutumlar gibi önemli kriterler yer alır. Yöneticiler için düzenlenen formda yer alan özellikler, analiz yeteneği, yargılama ve değerlendirme özelliği, liderlik, yaratıcılık, iletişim, inisiyatif kullanma, iş bilgisi ve sürekli davranış gibi konulardır (Tarcan, 2001:39).

Derecelendirmede yer alacak kriterler genellikle 5 veya 7 basamak altında toplanır. Derecelendirme yönteminde, ölçek düzeni uygulamak yerine bir değerlendirme tablosu

da oluşturulabilir. Bu yöntemde yönetici her kriter için çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi dereceler takdir eder, bu derecelerden birini seçer ve işaretler (Sabuncuoğlu, 2000:175).

Bu yöntem, uygulamasının kolay olması ve az zaman harcanarak kullanılabilmesi nedeniyle bütün işgörenlere uygulanabilme olanağı sağlamaktadır (Örücü ve köseoğlu, 2003:50). Yöntem, değerlendirmeyi yapacak olanların uzun süreli eğitime tabî tutulmasına gereksinim göstermemesi ve ucuz olması nedeniyle üstünlük arz ederken, iş faktörlerinin farklı olması nedeniyle tek tip ölçek kullanılamaması sakıncalı yönünü oluşturmaktadır.

➤ **Uygun cümle seçme yönteminde**, değerlendirme formuna değerlendirilecek işgöreni tanımlayabilecek nitelikler ve bu niteliklerle bağdaşan ifadeler yazılır. Değerlendirilen kişiyi en iyi tanımlayan cümle değerlendirici tarafından işaretlenir. Bu yöneme ölçek ilave edilmesiyle ağırlıklı cümle işaretleme yöntemi geliştirilmiştir. Uygun cümle seçme yönteminde her cümlenin karşısına belirli puanları içeren bir ölçek yerleştirilir.

Yönetici her soru için işgören davranışına en çok uyan cümleyi işaretler. Her soruda bu cümlelere karşılık gelen puanların toplanması ile işgörenin performans değerlendirme puanları hesaplanır (Yüksel, 1998:170). Bu yöntem kontrol listesi yöntemiyle benzer özellikler göstermektedir.

Yöntem, değerlendiricilerin belirli notlara eğilimlerini minimuma indirmek maksadıyla geliştirilmiştir. Yapılacak işi meydana getiren niteliklerin sadece belirli olduğu durumlarda kullanılabilmesi, sadece amirin kanaatine dayanması dezavantajlarıdır. TSK'de mevcut değerlendirme formları bu yöneme göre hazırlanmıştır.

➤ **Yönetim tarafından yapılan değerlendirme yönteminde**, işgörenler, yöneticilerden oluşan bir grup ile karşılıklı görüşme ve tartışma sonucu değerlendirmeye tabî tutulmaktadır. Bu yöntem küme değerlendirme yöntemi adıyla kullanılmaktadır. Küme üyeleri, işgörenlerin durumlarını birer birer inceleyerek performanslarını tespit etmekte ve performans değerlendirme formlarına işlemektedirler. Küme başarı ölçütleri, işgörenin gerçekleştirdiği performans düzeyi, hataları ve performansı artırmanın yolları gibi konuları tartışıp bir karar bağlar.

Bu yöntem genellikle işgörenin eğitimine ayrı bir önem veren örgütlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Değerlendirmeye etki eden önyargıların en alt düzeye indirilmesi gibi yararlarının yanında, küme çalışmasının zaman zaman çok uzaması gibi dezavantajları vardır (Canman, 1993:24).

➤ **Direkt indeks yönteminde** performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte görüşmeleri sonucu oluşur. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre etkinlik, devamsızlık, işgücü devri gibi kişisel olmayan, global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır (Uyargil, 1994:51). Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini verecektir. Standartların başarılması gereken birer hedef olarak algılanması durumu dolayısıyla bu yöntem hedef bazlı bir yöntem olarak da sınıflandırılabilir. Amirler için astların işe devamsızlık ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme ölçütü oluştururken, işgören için hatalı ürün sayısı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen ürün sayısı, satış hacmi ve hizmet edilen müşteri sayısı örnek olarak verilebilir (Can ve diğerleri, 2001:188).

Değerlendiriciler ne yapmaları gerektiğini açık şekilde bildiğinden, varması gereken noktaya kolayca varmaları gibi olumlu etkisinin yanında, değerlendirmenin bireysel sorunlardan (aile, hastalık vb.) kısa süreli performans düşüklüklerinin etkisine maruz kalınması gibi negatif etkileri vardır (Tanyaş ve Fıglalı, 1999:665; Döverkaya 2002: 70'den alıntı).

➤ **Alan araştırması yönteminde** yöneticiler derecelendirme yapmazlar; ancak yapılmasından sorumludurlar. Yöneticiler insan kaynakları bölümünden gelen uzmanlarla bir grup oluşturarak işgören hakkında tartışırlar. Tartışma esnasında insan kaynakları bölümü yöneticileri çeşitli notlar alırlar ve bu notlardan bir derecelenme yaparak düzeltmeler için bölümün yöneticisine gönderirler.

Yöntem genellikle değerlendiricilerin normal değerlendirme kurallarını uygulamadıklarından veya taraf tuttuklarından şüphelenildiği hallerde, bazı değerlendiricilerin daha yüksek standart kullandıklarının dikkat çekmesi durumunda ve değerlendirmelerin birbiriyle karıştırılması gibi durumlarda kullanılır (Aksüt, 1998:69).

Değerlendirmelere grupça yaklaşıldığından daha adil olması, çelişkileri ortaya çıkarması, standart olarak kullanılan ölçütlerin her bir değerlendirici tarafından aynı oranda anlaşılıp anlaşılmadığının belirlenmesi, değerlendirecilere bu konularda uyarılarda bulunulmasına imkan sağlaması (Oberg, 1972:80), değerlendirmeye etki eden önyargıları en alt düzeye indirmesi, kırtasiyeciliği azaltması gibi yararlarla sahiptir.

Bu yararlar yanında yöntemin zaman alıcı bir değerlendirme sürecine gereksinim göstermesi, uzman işgören istihdamı gerektirmesi, amir ile işgören bölümü yöneticileri arasında anlaşmazlık çıkması, insan kaynakları bölümü uzmanlarının dereceleme konusunda söz sahibi olmalarından dolayı amirlerin bunu otoritelerine müdahale olarak görmeleri gibi sakıncaları vardır.

Sonuç olarak, bu bölümde anlatılan ölçüt bazlı değerlendirme yöntemleri geleneksel performans değerlendirme mantığına hizmet eden yöntemlerdir. Daha çok performans değerlendirme sonuçlarının ücretle ilişkilendirildiği örgütlerde kullanılan yöntemlerdir. Kişilerin durumları önceden belirlenmiş standartlara göre ölçümlenmekte ve genelde potansiyel yeteneklerin ortaya konmasına sınırlı hizmet etmektedir. Yöntemlere göre farklılık göstermesine karşın değerlendirme faaliyetinin icrasına yönelik olarak işgörenlerin katılımına genelde olanak tanınmamaktadır.

Bundan sonraki bölümde ise örgüt ve işgörenler tarafından ortak hedeflere ulaşma derecesine göre işgörenin durumunu ortaya koyan hedef bazlı performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verilecektir.

1.3.2. Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgüt üyelerinin her birinin kendi faaliyetlerini örgüt amaçlarına yöneltmesini sağlayan performans değerlendirme yöntemleridir. Bu gruptaki yöntemlerin amacı örgüt bazında yapılan planların işgörene sorumluluk olarak verilmesidir (İzgören, 2001:114). Birey hedeflerinin belirlenmesi, işgörenin örgütün amaçlarıyla aynı yöne yönlendirilmesini sağlamaktadır.

Katılımı sağlayan bu gruptaki yöntemlerde, işgören, hedeflere ne şekilde yaklaştığı konusunda geri bildirim almalıdır. Bu nedenle planlı olarak ara dönem hedef izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmalı hedefler gerektiğinde revize edilmelidir. Böylelikle, örgüt çıkarları ve bireysel çıkarlar etkin şekilde bütünleştirilmektedir

(Döverkaya, 2002:353). Bu grupta yer alan değerlendirme yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgi müteakip maddelerde sunulmuştur.

➤ **Amaçlara Göre Yönetim**, (AGY) hedeflere göre yönetim veya sonuçlara göre yönetim isimleriyle de anılmaktadır. Bu yöntem ilk kez 1954 yılında Peter DRUCKER tarafından ortaya atılmıştır. DRUCKER göre amaçlara göre yönetimi, “örgütlerin 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 etmiştir (Sel, 2002:25).

Diğer bir ifadeyle, amirlerin ve astların amaçlarını birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ile sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Koçel, 1998:96).

Bu nedenle AGY bir planlama yöntemi, amaçların belirlenmesine astların katılımını sağlayıp onlara bir yönelim kazandırdığı için bir motivasyon yöntemi, amirlerin ve astların amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri ve nesnel geri bildirim aldıkları performans değerlendirme yöntemi, örgüt geliştirme ve değiştirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Can ve diğerleri, 2001:1985).

Amaçların, sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin olarak performansı etkileyen, anahtar alanlardan seçilmesi gerekmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000:183). Bu yöntem, amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, kendi kendine kontrol, periyodik değerlendirmeler gibi dört devre halinde uygulanır (Akat, 1999:306).

Bu yöntemin en uygun kullanım yeri, değerlendirmenin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlardır. AGY, işgörenlerin değerlendirme sürecine özgürce katılabildiği durumda daha etkili olmaktadır (Uyargil, 1994:50).

AGY'in bütün işgörenleri aynı kefeye koymak yerine her işgöreni tek başına değerlendirmesi, başka planlama stratejileri ile kolayca birleştirilebilmesi, işgörenlerin gelecekteki başarıları üzerine odaklanması, yönetici ile işgören arasındaki iletişimi güçlendirmesi gibi yararları vardır.

Bunun yanında, amaçların belirlenmesi esnasında yönetim ile işgörenler arasında tartışmalara neden olması ve zaman alması, ast üst karşılaşmasının her zaman istenilen sonucu vermemesi, amirlerin işgörenleri daima iyi niyetli, gayretli, ideal, kusursuz kişiler olarak görmesi, iş hedeflerinin riskli olması, bir çok yöneticide işgörenin kendi danışmanlığına artık daha az gereksinme duyacakları duygusunun hakim olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Aksüt, 1998:86)

➤ **Dengelenmiş skor kartı yönteminde** bir örgütün bütün seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yöntem kimi kaynaklarda Türkçe' ye dengelenmiş gösterge denetimi (Balanced Scorecard) şeklinde tercüme edilmiştir.

Dengelenmiş skor kartında yer alan hedef ve ölçüler örgütün veya örgütteki departmanların misyon ve stratejilerinin detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda elde edilir. Somut bir tanım olarak, dengelenmiş skor kartı, bir örgütün misyon ve stratejilerinin fiziksel ölçütler haline dönüştürülmesidir (Kaplan ve Norton, 1999).

Dengelenmiş skor kartı yöntemi, örgütün, sadece farklılığın yaratılması için gerekli adımlara odaklanmasına destek olarak bu yöndeki gelişmelerin takip edileceği dengeli ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar (Argüden ve Sağdıç, 2001). Meydana çıkan ölçütler, işletme ortakları ve müşteriler için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder.

Dengelenmiş skor kartı yönteminin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Raftery, 2001).

- İş planlaması, stratejik girişim, geri bildirim ve öğrenme süreci, bireysel hedef koyma ve önlemlerine odaklandığı için değişiklik yaratır.
- Anlaşılması ve kullanılması kolaydır.
- Örgütün vizyonunu ve stratejisini açıklar.
- Raporlar, sayılar, grafikler ve tablolar gibi basit ölçüleri kullanır.
- Yapay değildir, yararlı ve esnekler.
- Stratejik planlama ve bütçe işlemlerini entegre eder.
- Yöneticileri örgüte farklı açılardan bakmaya ve sermayedarlarla önemli konular hakkında konuşmaya zorlar.

- İşgörenlerin örgüt stratejisi ile ilgili olarak yaptıklarıyla ilgilendir.

Dengelenmiş skor kartı yönteminin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Raftery, 2001).

- Önlemlerin sadece tatmin sağlamak amacıyla alınması, işgörenlerin önlemlerin asıl amacını unutmaması.
- Önlemleri belirlemede ilk zamanlarda karşılaşılabilecek zorluklar.
- Basit ve dengesiz önlemler alınması.
- Çok sayıda önlem alınması ve değerlendirmenin çok sık yapılması.

Geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler ile gelecekteki performansı yönlendiren etkenlerin ölçüleri arasında bir denge mevcuttur. Bu yöntemin dört boyutu vardır (Tarcan, 2001:57). Bunlar Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, İşletme içi İşlemler Boyutu, Öğrenme ve Gelişme Boyutudur.

➤ **İş boyutu ölçeği yöntemi**, kolaylıkla her iş grubuna göre ayrı ayrı düzenlenebilecek yöntemlerden biridir. İş boyutu olarak işin yapılması için gerekli faktörler kabul edilmiştir.

Bu faktörler, doğrudan doğruya işin yapılış aşamaları ve bu aşamalarda işgörenin üstleneceği sorumluluklardır. Kişilik ölçeğinin içinde yoktur ya da ikinci planda kalmaktadır. Değerlendirme genelde beşli ölçekle gerçekleştirilmektedir (Erdoğan, 1991:189).

Ölçeğin uygulanması esnasında gereksiz iş boyutlarının değerlendirmeye dahil edilmemesi gerekir. İşin boyutlarını belirleyen faktör sayısı arttıkça ölçeğin ölçüm gücü artacak diye bir kural yoktur. Ölçeğin güçlülüğü iş açısından değerlendirmeyi yapan yöneticilerin analiz sırasında dikkatli davranmasına bağlıdır (Battal, 1996:168).

İş boyutu ölçeğinin puanlı olarak uygulanması, işgören arasında sıralama yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Ölçeğin hazırlanması, anlaşılması ve kullanımı kolaydır. İş boyutu katsayılarla ağırlandırılarak ölçek daha ayrıntılı hale getirilebilir.

Puanlama esnasında yapılacak hata değerlendirmenin bütününe yansır. Bu yöntemde kişi ölçeğinin içinde değildir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi işgörenle ilgili geçmişinden yararlanarak değerlendirme yapar (Erdoğan, 1991:191).

➤ **Sorumluluk merkezi yaklaşımı** yönteminde, örgütsel bölümler bağımsız birimlere ayrılmalıdır. Öncelikle kâr maliyet ya da gelir merkezleri belirlenip, her sorumluluk merkezi için gelir maliyet ya da kâr hedefleri saptanmaktadır.

Bu işlemden sonra işgörenin başarı performansı, verilen hedeflerin bir ya da birkaçının birleşimi ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Bölümlerin bağımsızlık derecesi arttıkça yöntemin etkinliği de aynı oranda artmaktadır. Ayrıca bağımsızlık derecesinin artışı işgörenin motivasyonunu da artırmaktadır (Can, 2001:186).

Sonuç olarak, hedef bazlı bütün değerlendirme yöntemlerinin başarılı olabilmesi için öncelikle hedeflerin tespit aşamasında bütün işgörenlerin katılımının sağlanması ve amaçların ortak çıkarlara hizmet etmesi konusu önem taşımaktadır.

Bundan sonraki bölümde bir çok modern yönetim tekniğini içeriğinde bulunduran ve konumuz olan 360 derece geri besleme yöntemini de kapsayan yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleri üzerinde durulacaktır.

1.3.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yetkinlikler, performansı destekleyen ve davranışsal olarak tanımlanabilen temel özellikler kümesidir. İşgörenin işlerini başarıyla yapmalarına imkan tanıyan kişisel kabiliyet alanlarını ve yapılabirlilik potansiyelini temsil etmektedirler (Neo, 1999:79).

Diğer bir tanımlamayla yetkinlik, bir iş yapılırken o işin başarıyla sonuçlanması için gösterilen ve süreklilik arz eden davranış biçimidir. Yetkinliğin belirlenebilmesi için başarılı sonuçlar elde edilmesi ve başarının sürekli olması gerekir (Argüden, 2000: 146).

İşgörenlerin örgütsel ve departman boyutunda, kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inançlar ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ve geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler yetkinlikler olarak isimlendirilebilir (Barutçugil, 2002: 20).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemlerini oluştururken şu temel aşamaların uygulanması gerekir (Sistema, 2001).

- Örgüt içinde farklı hiyerarşik kademelerde bulunan işgörenler için farklı yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması.

- Örgütün global hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere farklı pozisyonlar için performans kriterlerinin tanımlanması.
- Tanımlanan bu hedef ve kriterlerin ölçülmesine ve izlenmesine imkan tanıyacak “yetkinlik” ve “sorumluluk” bazlı bir performans değerlendirme sisteminin tanımlanması ve uygulamaya alınması.
- Bütün seviyeleri içerecek ve performansa dayandırılacak bir ödüllendirme ve teşvik sisteminin kurulması.
- Performans değerlendirme yönteminin ve teşvik sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesi.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemlerini kullanabilmek için belirlenen yetkinliklerin, değerlendirici ve değerlendirilen arasında fikir birliği oluşturuyor olması gerekir. Ayrıca yetkinlikler örgütsel değerleri yansıtmalıdır. Geliştirilen en çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir. İşgören katılımına açıktır ve hiyerarşik bazlı değildir. Bireysel gelişime odaklı olarak yetkinliklerin doğru tanımlanması gerekmektedir. Bu grupta yer alan değerlendirme yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

➤ **Deneme yöntemi**, genellikle daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlar için kullanılan bir yöntem olup daha çok işgörenlerin lehine ve yükselmesine yönelik olarak kullanılır. Buna göre aday yönetici önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir.

Ancak bu yöntemin kullanım olanağı ve kullanım alanları sınırlıdır. Aday sayısı birden çok ise her bir adayın ayrı ayrı denenmesi uzun zaman alır (Örücü ve köseoğlu, 2003:50). Bu deneme periyodu içinde kişinin mevcut yetkinlikleri tespit edilmeye çalışılır.

➤ **Serbest anlatım yöntemi**, en eski değerlendirme yöntemlerinden biridir. Kompozisyon yöntemi olarak da anılır. Belli bir dönem içinde her işgörenin performansını tarif eden kısa bir kompozisyon yazılmasını gerektirir. Bu yöntemin başarısı, değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır (Canman, 1993:78-79).

Değerlendirici işgörenlerin yetkinlikleri hakkında tespit ettiği izlenimleri serbest bir dille anlatma imkanına sahiptir. Her değerleyen değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağının olmaması, çoğu durumda öznel olması ve bunu önleyecek bir sistemin olmaması, değerlendiricilerin iyi bir yazar olmamaları nedeniyle olumlu durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilme olasılığının olması gibi sakıncaları vardır (Aldemir, 2001:283).

➤ **Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi**, gelecekte işgörenin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağını, bilgi kullanımlarının ve sosyal uyumlarının gelişme yönünü araştırmak için uygulanan yöntemdir. İşgörenin geleceğe yönelik olarak değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Erdoğan, 1991:209). Geleceğe yönelik başarı değerlendirmede kullanılacak olan psikoteknik özellikli testler, kağıt kalem testleri ve aletli test türünden olabilir. Fakat testlerin ölçücü olması için işe ve örgüte uyumlu olması, hazırlanacak psikoteknik değerlendirme bataryaları ile analizinin yapılması gerekir (Erdoğan, 1999).

Psikoteknik testlerden gelen sonuçlar, terfi kararları, eğitim kararları, ücret kararları gibi alanlarda kullanılabilir. Günümüzde örgütler çeşitli konuların analizlerinden faydalanmak maksadıyla kadrolarında psikologlar bulundurmaktadır. Psikologlar yetenekleri en iyi ölçecek araçları seçmekle ve geliştirmekle görevlidirler. Psikolojik analizler işgörenle derinlemesine yapılan mülakatlarla elde edilen bilgilere, testlere, yöneticilerle yapılan görüşmelere ve işgörende görülen diğer değişimlere bağlı olarak yapılır.

Görevli psikolog işgörenin zaman içinde zihinsel iş görme, bedensel ve davranışsal özellikleri ile motive edilmeye yönelik diğer işlerle ilgili karakteristik özelliklerindeki değişmeyi saptar. Bu bilgilerin ışığında işgörenin gelecekteki başarısının ne ölçüde artacağını, nasıl bir gelişim getireceğini tahmin etmeye çalışır (Ertürk, 2001: 46). Bu yöntemde elde edilen bilgiler kişinin genel özellikleridir, kişinin bütün özelliklerini yansıtmaz. Yine de geleceğin işgörenini bulmak ve yetiştirmek için sistemli olarak test uygulamaları yapmak ve sonuçlara göre kişileri yönlendirmek konusunda bu yöntem fayda sağlamaktadır.

➤ **Değerlendirme merkezleri yöntemi**, işgörenlerin geçmiş çalışma dönemindeki başarısını değerlendirmenin yanında, işgörenin gelecekteki başarı durumunu tahmin

etmeyi, gelecekte potansiyelin yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Ayrıca, hizmet içi eğitim ve işgören seçme amaçları için de kullanılmaktadır (Graham ve Bennett, 1995:224).

Bu yöntemde örgütün çeşitli birimlerinden seçilmek suretiyle oluşturulan değerlendiriciler grubu 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmalar yapılır (Sabuncuoğlu, 2000:180). Daha sonra değerlendiricilerin adayları sıraya koyarak ya da ikili karşılaştırmalar yöntemi izleyerek varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirilen her bir aday hakkında birer yeterlilik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar sırasında daha az yapısal nitelik taşıyan bir takım yargılara varılabilir.

Bu yöntemde değerlendiricilerin daha fazla bilgi sağlayabilmesi, işgörenler için aynı zamanda öğretici ve ilginç olması, spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olması, iyi bir iletişim sağlaması, kültürel değişim sağlamanın yanında (Goos, 1994:58), çok zaman alması, psikolojik kökenli karakter özelliklerinin tam anlamıyla ölçülememesi, geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi gibi dezavantajları vardır (Sabuncuoğlu, 2000:181).

➤ **Başarı kayıtları yöntemi** genellikle profesyonel yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları, kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler yöneticinin bir yıl içinde örgütte yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır.

Bu raporlar kişinin terfi, ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir. Sadece olumlu yanları içeriyor olması bir dezavantajdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:52).

➤ **Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi**, işin başarılı şekilde yapılması için gerekli olan davranışları değerlendirmek için tasarlanmıştır. Diğer bir ifadeyle davranışa dayalı değerlendirme yöntemi, işgören başarısını belirlenen seçilmiş davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir başarı ölçeğidir (Erdoğan, 1991:191).

Bu yöntem davranışsal temelli değerlendirme yöntemi veya davranışa dayalı puanlandırma yöntemi isimleriyle de anılır. Bu yöntem önceden belirlenmiş iyi (istenen) ve kötü (istenmeyen) başarı sınırları içinde işgörenin başarısını belirlemeye yönelik bir analiz sistemidir ve çeşitli aşamalardan oluşur.

İlk aşama, kritik olay yöntemi ile işgören, amir ve iş analistlerinden iş başarısı ile ilgili veriler toplamaktır. İkinci aşamada toplanan veriler, iyi/kötü performans özellikleri ya da gerekli/gereksiz davranışlar biçiminde genel sınıflarda gruplandırılmaktadır. Her grup işgöreni değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Üçüncü aşamada, kritik olaylar, ikinci aşamada belirlenen gruplar içinde toplanmaktadır.

Daha sonra kritik olaylarda tanımlanan davranışlar yedi ya da on aralıkla derecelendirilerek örnek hazırlanır (Can ve diğerleri, 2001:182).

Ayrıca, son yıllarda özellikle Amerika’ da ortaya çıkan ve bu yöntemin değişik bir şekli olan BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), iş grupları için özel bir değerlendirme formu gerektirir. Bu yöntemi kullanmadaki ilk adım, birbirine bağlı iş grupları ve diğer işler için sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının anahtarını belirlemektir.

Daha sonra boyutlar arasında “mükemmel, çok iyi, çok kötü veya kabul edilemez” şeklinde derecelendirmeler ile bölümler oluşturulmalıdır. Bir takım ifadeler karşısında bu derecelendirme şekilleri kullanılır. Bu ifadeler formda yer alan işgörenin davranışlarına ve katılımına yönelik ifadelerdir (Örücü ve köseoğlu, 2003:53).

Kullanılan ölçütlerin belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanarak değerlendiriciyi yansızlığa yönlendirmesi, sürece hem değerlendiriciyi hem de değerlendireni katması, grupları birbirinden bağımsız tutması, tutarlılığı, geri bildirim kolaylığı gibi faydalarının yanında (Donnelly, ve diğerleri, 1998:420-422), ölçütlerin geliştirilmesinin çok zaman alması, emek gerektirip masraflı olması, yargıların etkin rolünün olması ve ölçütlerin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması gibi sakıncaları vardır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı ölçeklerin geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir.

➤ **Sosyometrik değerlendirme yönteminde**, sosyometrinin kullanılması ile yöneticiler tarafından yapılan doğrudan değerlendirme yerine işgörenlerin birbirini

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst, onun başarı ve yada başarısızlıklarını belirleyen önemli davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlar. Kişilik özellikleri değil, önemli davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlaması kolaydır.

Bu yöntemde üç önemli aşama vardır. Birinci aşamada bir jüri veya işgören uzmanları ile yöneticilerden oluşan bir grup değerlendirmeye tabî tutulacak işgörenin işini inceledikten sonra başarılı ve başarısız davranışları içeren ifadeleri hazırlar. İkinci aşamada ifadeler gruplanır. Üçüncü aşamada ise gruplanmış ifadeler değerlendirmeciye verilir ve değerlendirmesini yapacağı kişinin başarısını bu gruptaki ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlendirmesi istenir (Aldemir, 2001:283).

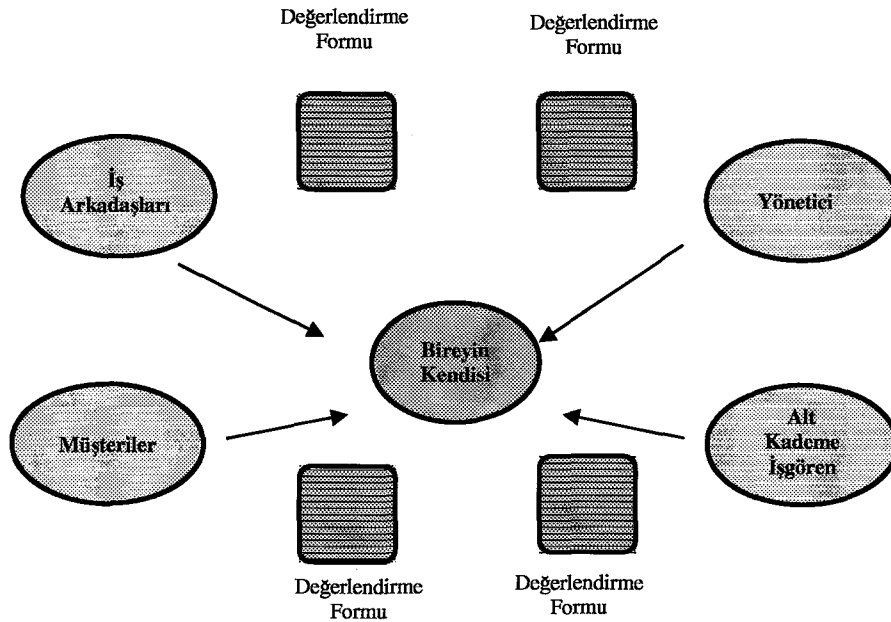
Bu yöntem değerlendirmecilerden kaynaklanan yanlı değerlendirmeleri en aza indirmesi bakımından faydalıdır. İşgörenlerin hatalarını yinelememeleri için geri besleme yapılmasına imkan verir. Bunun yanında değerlendirmecilerin kritik olayları zamanında kaydetmemeleri ve bu konuda özen göstermemeleri yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır. Ayrıca astlar, bütün davranışlarının bu yöntem aracılığı ile izlendiğini ya da kaydedildiğini düşünerek bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilirler (Özgen, 2000: 227).

➤ **Fonksiyonel değerlendirme ölçeği yönteminde**, işgörenlerin yetenekleri ile işgörenlerin yaptıkları işin gerekleri arasında bir karşılaştırma söz konusudur. Çünkü farklı görevlere sahip işgörenlerin karşılaştırılması ile objektif sonuçlar elde edilemeyeceği görüşü hakimdir. Değişik departmanlarda görev yapan işgörenlerin karşılaştırılması durumunda, her değerlendirici kendi departmanındaki işgöreni başarılı olarak değerlendirme yoluna gider (Tarcan, 2001:43). İşgören düzeyinde yapılan karşılaştırmaların departman içinde yapılması bu sakıncayı ortadan kaldırırken, yönetici düzeyinde yapılacak değerlendirmelerde departmanlar arası bir karşılaştırma yapılması zorunludur. Özellikle yer değişiminde ve yükselmelerde yöneticilerin üst düzeyde değerlendirilmesi gerekir. Bu gibi durumlarda en etkili değerlendirme yöntemi, elemanlar arası karşılaştırma yapmak yerine, işin gerekleri ile işgörenin kapasitesi arasında fonksiyonel bir karşılaştırmaya gitmektir (Sabuncuoğlu, 1994:179).

➤ **360 derece geri besleme yöntemi**, karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. Değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu adı almıştır. Değerlendirme yapılırken değerlendiricinin kendi önyargılarından etkilenmesi, ortalama, çok düşük veya çok yüksek not verme eğiliminde olması gibi negatif eğilimlerin etkisini azaltmak için 360 derece geri besleme yöntemi geliştirilmiştir. Yöntem başarı değerlendirmenin sadece üst veya amir tarafından değil, çalışma arkadaşları, astları ve müşterilere kadar uzanan geniş bir grubun değerlendirmesi esasına dayanır.

Asıl amacı, kişinin mevcut ve potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bunu açık sistem anlayışı ile işgörelere iletmek olan modern bir yöntemdir. Diğer bir çok değerlendirme yönteminde olduğu gibi sadece temel davranış şekillerini ortaya koymaktan ziyade, yapılan işin mükemmeliyetine ulaşmak için “işin nasilını” yetkinliklerin ölçülmesi yoluyla ortaya koyar. Bu şekilde gerek işgörelere yetkinlikleri üzerinde, gerekse işin gerçekleştirilme yöntemi üzerinde sürekli gelişimin sağlanması mümkün olabilir. Konu ile ilgili geniş bilgi ikinci bölümde verilecek olmasına karşın yöntemi basit bir mantıkla gösteren Şekil 1.5. aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1.5. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Şeması



Kaynak: Sabuncuoğlu (2000:169), Neo , 1999’ dan alıntı

Sonuç olarak bu bölümde, her üç grupta yer alan değerlendirme yöntemlerinden günümüz şartlarında en çok kabul gören grup, yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleridir. Çünkü örgütlerin en değerli yatırımları olan insanın gelişmesine imkan tanıyan yöntemler bu grupta yer almaktadır.

Yine yetkinlik bazlı yöntemlerden birisi olan, ayrıca iç ve dış müşteri mutluluğunun sağlanmasına, mevcut ve potansiyel yeteneklerin keşfedilmesine, işgörenin kendine güveninin artmasına imkan veren 360 derece geri besleme yöntemi de günümüz örgütlerince tercih edilmeye başlanmıştır.

Bundan sonraki bölümde performans değerlendirme sonuçlarının çeşitli kullanıcılara sağladığı yararları, yöneticiye sağladığı yararlar, işgörene sağladığı yararlar ve örgütte sağladığı yararlar başlıkları altında inceleyeceğiz.

1.4. Performans Değerlendirmenin Kullanıcılara Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirme sonuçları, işgörenin eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, terfi ve kariyer planlarının yapılmasında, ücret ve ödüllerin tespitinde bir çok kullanıcıya bilgi sağlaması yönüyle örgütlere çeşitli yararlar sağlamaktadır. Fakat, performans değerlendirmenin çeşitli kullanıcılara fayda sağlayabilmesi için öncelikle şu nitelikleri taşıması gerekir (Dicle, 1982:24).

- Performans değerlendirme, örgütün bir alt sistemi, işgören yönetimi ve örgütsel iletişim ağının bir ögesi olarak planlanmalıdır.
- Performans değerlendirme, örgüt ve yönetim felsefesini yansıtmalı ve bütün üyelere güven vermelidir.
- Performans değerlendirme, esnek ve gerçekçi ölçüt, işlem ve yöntemlerle uygulama alanına aktarılabilen ilke ve politikalara dayandırılmalıdır.
- Performans değerlendirmenin amaçları açıkça belirlenmeli, ölçütler, işlemler ve yöntemler ile amaçlar arasında gerekli uyum sağlanmalıdır.

Bu niteliklere sahip bir performans değerlendirme faaliyeti sonucunda genel olarak örgüt için etkinlik ve kârlılık düzeyinin artması, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, düzenli bir ücret yönetiminin sağlanması, örgütsel performansın artması gibi yararlar sağlamak mümkündür.

Yine yöneticiler, işgörenin iletişim ve ilişkilerinin gelişmesi, sorunların kolaylıkla çözümlenmesi, bireysel, birim ve kendi performanslarının artması gibi faydalar sağlarlar. İşgörenler ise, iş doyumunun sağlanması, iletişimin artması, kendine güvenin gelişmesi, engellerin kaldırılması, rollerini algılamalarının kolaylaşması ve sonuçta bireysel performanslarının artması gibi yararlar elde ederler.

Performans değerlendirmenin kullanıcılara sağladığı yararlar, “yöneticiye sağladığı yararlar”, “işgörenlere sağladığı yararlar”, “örgüte sağladığı yararlar” olmak üzere üç başlık altında ayrıntılı olarak müteakip maddelerde incelenecektir.

1.4.1. Yöneticiye Sağladığı Yararlar

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının örgütlerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ilave iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da, örgüt yaşamında iyi işleyen bir performans yönetim sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler de yine yöneticiler olacaktır.

Performans değerlendirmenin yöneticilere sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Planlama ve kontrol işlevleri daha etkili biçimde gerçekleşir, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir.
- İşgörenle olan ilişkiler olumlu hale dönüşür.
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf olduğu yönler belirlenir ve bu doğrultuda onlara rehberlik edilerek yardımcı olunur (Eroğlu, 2004:14).
- İşgörenlerin performansı değerlendirilirken, yönetici kendini analiz edebilir. Bu analiz sonucunda kendisinin güçlü ve zayıf olduğu yönleri tanır.
- İşgörenleri daha yakından tanıma olanağı verdiği için yetki devrini kolaylaştırır.
- Moral ve etkinliği yükseltir.
- İşgörenlerin daha yakından tanınmasına olanak sağladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur (Yalçın, 1991:203).
- İşgörenlerin hedeflerine ne kadar ulaştıklarını kontrol edilebilir. Böylece kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanır (Fındıkçı, 2000:300).
- Takımın her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade eder.

- Yönetmel becerileri gelişir, ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler (Uyargil, 1994:9).
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağı sağlarlar.
- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesini sonucunda kendilerinin de başarılı olması sonucuna ulaşırlar.
- İşletmede var olan potansiyel sorunlardan ve iş doyumunu artırmaya ilişkin bilgilerden yöneticinin haberdar olması sağlanır.
- İyi kurulmuş bir performans yönetim sistemi, yukarıda sayılan bir çok yararların yanında örgüt performansına sağlayacağı pozitif etkilerden dolayı yöneticiyi daha üst bir pozisyona taşımakta önemli bir rol alır.

1.4.2. İşgörenlere Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirme yukarıda bahsedildiği üzere yöneticilere sağladığı yararların yanında işgörene de bir çok yönden yararlar sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin işgörenlere sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

- Astlar amirlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini keşfederler ve kişisel misyonlarına hızla ulaşmalarına katkı sağlarlar (Erengül, 2000:26).
- İşletme ve birim içindeki rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler (Uyargil, 1994:10).
- İçinde buldukları örgütün amaçlarını ve hedeflerini daha iyi anlarlar.
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi sağlanır.
- Sağlanan eğitimle bir çok konudaki ilişkilerin kavranması sağlanır (Canman, 1993: 35-37).
- İşgören kendinden beklenenleri ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabaya ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilme olanağını kazanır (Canman, 2000:137).
- Gerçekleştirilmesi gerekli amaçların belirlenmesinde işgörenleri yönetime katarak etkin bir rol alır.
- Bir yıl boyunca, performansla ilişkin olarak, işgören yönetiminden destek ve yardım görür.

- Performans değerlendirmede izlenecek yöntemlerin neler olduğu ve performansını iyileştirmek için neler yapması gerektiğini öğrenir.
- Amaçlarını gerçekleştirmek konusunda cesaret kazanır.
- Başarılarının takdir edilip ödüllendirileceğini bilir.
- Performans değerlendirme sonuçlarının yukarıda sözü edilen yararlarının gerçekleşmesi için öncelikle iřęörenlerin uygulanan performans değerlendirme yönteminin adil ve objektif olduğuna inanması gerekir. Güvenilir ve adaletli olmayan bir yöntemin iřęrenlerce kabul görüp, bir yarar sağlayacağı düşünülemez.

1.4.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

şüphesiz ki performans değerlendirmesi insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına bilgi girdisi sağladığından, başarılı bir performans değerlendirme faaliyeti en fazla örgüte yarar sağlayacaktır. Performans değerlendirmenin örgütün bütünü için sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Örgütün etkinliği ve krlılığının artmasına yardımcı olur.
- Hizmet ve türetim kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim btgesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri doğru belirlenir.
- Devamsızlık, iřęc devri vb. nedenlerle ortaya çıkan, kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (Uyargil, 1994:10).
- İřęren devrine ilişkin bilgiler daha geçerli hale getirilir.
- Birey ve birimlerin potansiyeli daha sağlıklı ve daha doğru olarak değerlendirilerek performanslarının iyileştirilmesi sağlanır.
- cret skalaları planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinir.

Sonuç olarak örgüt için uygun bir şekilde oluşturulmuş performans değerlendirme yöntemi bütün kullanıcılara yarar sağlayacak ve örgütün nihai performansının artmasına yardımcı olacaktır. Seçilecek yöntem ne olursa olsun mutlaka kullanıcılara eşit yararlar sağlayacak şekilde kurulmalı ve bütün kullanıcılar için adaleti sağlamalıdır. Herhangi bir grubun lehine dengelerin değişmesi durumunda seçilen yöntemin zaman içinde

örgüte zarar vereceği unutulmamalıdır. Bundan sonraki bölümde değerlendirme faaliyetinin icrasında yapılan hataların sistematik bir sınıflandırılması yapılacak ve hatalar hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

1.5. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Yapılan Yaygın Hataların Sınıflandırılması

Performans değerlendirme bazı örgütlerde kendisinden beklenen sonuçları etkin olarak gerçekleştiremediğinden bir takım olumsuz eleştiriler almıştır. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlarının bir bölümü örgütün özünden (kendi içinden) bir bölümü ise örgütün alt sistemleri ve çevre sistemleri ile ilgili hususlardan yani ortamdan kaynaklanmaktadır.

Bu sorunlar ve eleştirilen konular çözümlendiği oranda, performans değerlendirme kendisinden beklenenleri daha etkili olarak gerçekleştirebilmektedir.

Performans değerlendirmenin kullanıcılara sağladığı yararların yanında çoğu yazar tarafından ortak olarak belirtilen potansiyel sorunlar aşağıda şekilde sıralanabilir (Çiçek, 1993:8-9).

- Adil performans değerlendirme faaliyetinin olmaması işgören motivasyonunu bozar.
- Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesi işgörenler ile örgüt arasında sorun teşkil eder. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabî tutulduğunu bildiği zaman, amiri ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde tartışma konusunda sıkıntı duyar.
- Özellikle eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgörenler söz konusu olduğunda değerlendirmenin günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir.
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve buda önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok

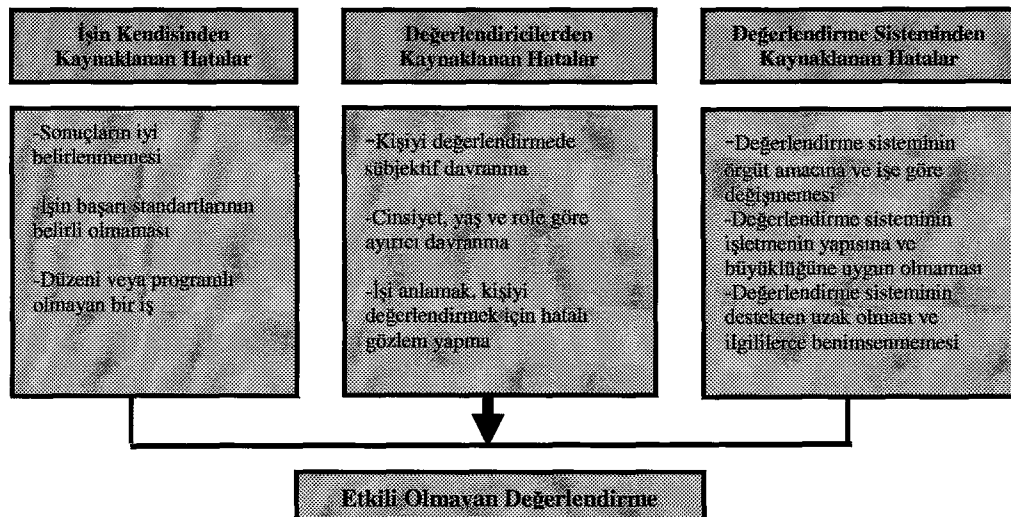
pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir.

- Eğer ücrete dayalı performans yönetim sistemi uygulanıyorsa ücretin adil şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

Yukarıda sayılan performans değerlendirme de karşılaşılan sorunların bir çok kaynaklanma nedeni bulunmaktadır. Sorunların genelde kaynaklanma nedeni performans değerlendirmede yapılan hatalardır. Değerlendirme hatalarının genel nedenleri olarak da, yanlış tasarlanmış sistemler, yanlış denetleme ve eski metotların kullanılması, değerlendirme kriterlerinin doğru olarak saptanamaması, yönetici hataları, değerlendirmeye karşı olan fikirler, sistemin tasarımına ilişkin sorunlar ve değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin kendileri sayılabilir (Barutçugil, 2002:230).

Bunun yanında insana yönelik olarak yapılan değerlendirmelerin her zaman belirli bir oranda yanılı payları taşıyacağı bilinmektedir. Bu yanılı payları nedeniyle performansın yakından izlenmesi ve denetlenmesi işgörenlerde negatif duygular uyandırmakta ve motivasyonlarını negatif etkilemektedir (İncir, 2000:16). İşgörenlerin günlük yaşamında performanslarının aşağıda anlatılacak hatalar nedeniyle objektif bir biçimde değerlendirilemeyeceği endişesi huzursuzluk yaratmaktadır. Performans değerlendirmede genel olarak yapılan hatalar sistematik bir şekilde sınıflandırılarak Şekil 1.6.'da sunulmuştur.

Şekil 1.6. Performans Değerlendirmede Hata Kaynakları



Kaynak: Erdoğan (1994:218)

Yapılan hatalar kimi zaman değerlendiriciden, kimi zaman işin kendisinden, kimi zaman ise performans yönetim sisteminden yani uygulanan performans değerlendirme yöntemin kendisinden kaynaklanmaktadır.

Bu hata kaynaklarına ek olarak değerlendirilenin performansını açık olarak sergilemedeki başarısızlığı, denetleme zamanı yaklaştığında değerlendiriciyi etkileme çabaları gibi bizzat değerlendirilenden kaynaklanan hatalarda bulunmaktadır.

Değerlendirici durumunda bulunan amirin astını tanıdığı kadar, hatta bazen ondan daha fazla değerlendirilen ast amirini çok iyi tanımakta, onun zafiyetlerini bilmektedir. Bu bilgi değerlendirilen astın kendisi için yapılacak değerlendirmeyi etkilemek için kullanılmaktadır. Gerekli kültürel ortamın sağlanması kadar da bu sorunla yüz yüze gelinmeye maalesef devam edilecektir.

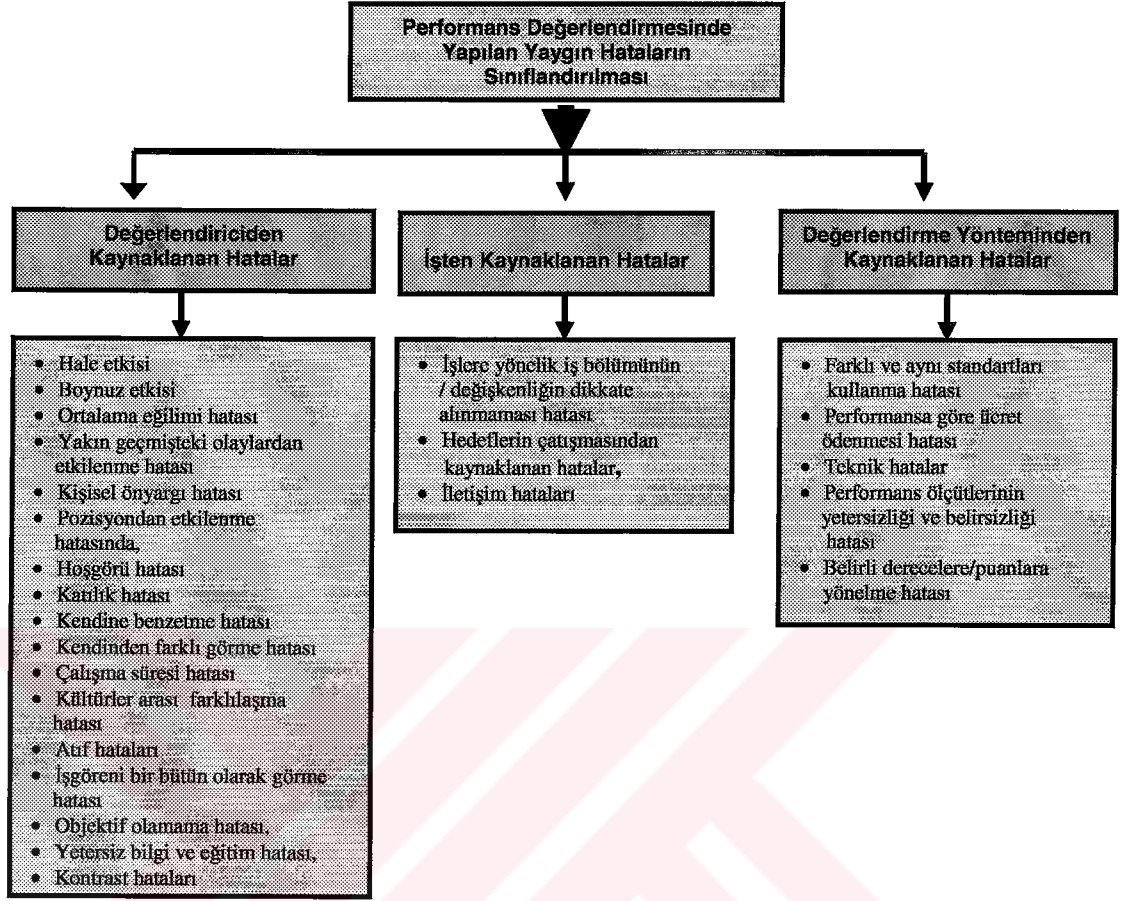
Her ne kadar değerlendiriciden kaynaklanan hatalar diye ayrı bir başlık olmasa da bu hususun göz ardı edilmesi durumunda örgütler performans değerlendirme yöntemlerinin seçiminde hatalı seçimlere yönelebilecekleri değerlendirilmektedir.

şekil 1.6. ve 1.7. de görüleceği üzere performans değerlendirmede yapılan hataların kaynağı farklı olabilmekte kimi zaman da yapılan hatanın kaynağı birden fazla olabilmektedir.

Hata kaynakların sınıflandırılmasına ait şekil 1.6. literatür taraması sonucu bir çok kaynaktan elde edilen hataların yeniden düzenlenmesi sonrasında alternatif bir sınıflandırma olarak şekil 1.7.'de sunulmuştur.

Yapılan hataların sınıflandırılması esnasında da bazı hataların kaynaklarının birden fazla olması nedeniyle sınıflandırma esnasında zorluklarla karşılaşılmıştır. Yapılan sınıflandırma altında grupe edilen hata çeşitlerinin kişinin kendi yorumuna bağlı olarak ya da her iki grupta yer alabilecek nitelikte bir hatanın olması nedeniyle bu sınıflandırmadakinden farklı bir sınıflandırma içinde yer alması alternatif dahilindedir.

Şekil 1.7. Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Sistematik Sınıflandırılması



Bu bölümde sorunlara çıkmadan önlem alınması gereğinden hareket ederek hataların oluşum nedenleri, önleme yöntemlerinin bilinmesi sayesinde, hataların oluşmasına imkan vermeden tedbir alınması amaçlanmıştır. Ayrıca bu bölümde ele alınacak hatalar konusunda değerlendiricilere eğitim verilmesi hataların oluşmasını engelleyecektir. 360 derece geri besleme yönteminde bir çok değerlendirici boyutundan elde edilen değerlendirme bilgileri ile özellikle kişiden kaynaklanan değerlendirme hatalarının önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Değerlendirme hatalarının azaltılması 360 derece geri besleme yöntemi ile birlikte diğer kullanılan bütün değerlendirme yöntemlerinin geçerliliğini artıracaktır.

Aşağıda performans değerlendirmesinde yapılan hatalar kaynaklarına göre sınıflandırılacak ve yapılan hatalar hakkında bilgi verilerek, hataların önlenmesi ve azaltılması için alınabilecek tedbirlerden bahsedilecektir.

1.5.1. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında önyargısız ve objektif olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiriciden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle yöntemin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir.

Değerlendirme yöntemlerinin uygulanması öncesinde örgütün durumu göz önüne alınarak değerlendirmecilerden, işin yapısından, değerlendirme yöntemlerinden, kaynaklanan hataların neler olduğunu bilmek, buna göre hareket etmek, önlem almak, hatta hata paylarını ölçerek yöntemin etkinliğini artırabilmek büyük önem arz etmektedir (Ergin, 2002:140).

Yine yapılan hataların bir kısmı değerlendiricilerin yöntemi iyi tanımamasından ve özelliklerini bilmemelerinden kaynaklanır. Yöntemi tanıtmaya amacı ile verilen bilgilerin yetersiz oluşu ya da kişilerin bu konuda ihmali nedeni ile doğan bu tür hataların giderilmesinin önemi büyüktür (Başaran, 1984:78).

Çoğunlukla değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar tesadüfi hatalar ve sistematik hatalar olarak iki başlık altında incelenebilir. Tesadüfi hataların önceden tespiti zordur ancak sistematik hatalar bir dereceye kadar kontrol edilebilir (Battal, 1996:252). Çünkü sistematik hatalar belirli ve ölçülebilir hata payları içerdiğinden giderilmeleri imkan dahilindedir.

Tesadüfi hatalarda ise bu tür ölçülebilir bir hata olmadığından ve ne zaman ve kimden kaynaklanacağı bilinmediğinden hataları gidermek zordur. Değerlendirici tarafından yapılan hataların ana kaynağı kişinin objektif değerlendirme kabiliyetinin tam anlamıyla oluşmamasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirmede yapılan hataların çoğunu teşkil eden değerlendirici hatalarından sırasıyla aşağıda bahsedilecektir.

➤ **Hâle etkisi** değerlendiricinin, değerlendirilen kişinin performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Hâle etkisi bazı kaynaklarda taçlandırma olarak da kullanılmaktadır. Kişinin hâle etkisi altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan birisi kişinin ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İkincisi ise kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi olması

ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek bütün değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Hâle etkisinde örneğin iş bilgisi konusunda iyi durum gösteren bir iřęren, inisiyatif ve işbirliği gibi faktörlerde de iyi olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:189).

Diğer bir tanımla, iřęörenlerin ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi eğilimidir. Bir faktör diğer faktörlerin üzerinde uygunsuz bir etkiye sahiptir (rc ve Köseoğlu, 2003:44).

Hâle etkisini kontrol altına almanın bir yöntemi, iřęörenin birden fazla değerlendiricinin değerlendirmesidir. Böylece farklı değerlendiricilerin önyargıları birleşince birbirlerini elimine ettikleri varsayılır. Bu hata ancak değerlendiriciler bu konuda tecrübe sahibi oldukları ve gözlemlemeye daha fazla fırsat buldukları takdirde azaltılabilir.

Hâle etkisini frenleyen diğer bir yolda amirlerin, aynı anda her iřęörenin bütün özelliklerini değerlendirmeleri yerine iřęörenlerin tümünü tek bir özelliğine göre karşılaştırmasıdır. Böylece değerlendirilen kişinin tek bir özelliğinin dışında bir başka özelliğinin değerlendirilmesine bir Şekilde daha az fırsat verilmesi durumu mümkün olmaktadır (Battal, 1996:254).

Hâle etkisinin azaltılması aşağıda sıralanan tedbirlerle sağlanabilir. (Key ve diğerleri, 1984: 254).

- Eğer derecelendirme formu buna uygunsa, her seferde bir davranışı değerlendirin. Eğer form buna izin vermiyorsa performansı incelemeniz için yönetsel alanlara bln.
- Her davranışın veya faktörün diğerlerine nasıl bağlı olduğunu gözlemleyin.
- İřęörenlerin doğru değerlendirilmelerinin, sizin rgtnze ve iřęrenlerinize en değerli katkılarından birisi olduğunu düşünün.

Yukarıda sıralanan hâle etkisinin azaltılmasına yönelik tedbirlerin yanında birden çok değerlendiricinin değerlendirme faaliyetine katıldığı 360 derece geri besleme yöntemi gibi yöntemler de bu hatanın etkilerini azaltmada önemli rol oynamaktadır.

➤ **Boynuz etkisi**, hâle etkisinin karşıtıdır, yani iřęörenin özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle, bir yöneticinin bir iřęöreni

olumsuz bir davranışının tesiri ile bütün davranışlarını olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu hatada işgörenin davranışları tek tek dikkate alınmamakta yalnızca bir olumsuz davranışa bakılarak yanlış değerlendirme yapılmaktadır.

Böylece işgören başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmektedir. Bu olumsuz etki bazı literatürlerde karalama etkisi olarak da adlandırılmaktadır. Bu tür bir zafiyeti içeren değerlendirmeler de geçerliliğini güvenilirliğini ve objektifliğini kaybetmektedir.

Ayrıca işgörenin gelişimini engellemektedir. Değerlendiricilerin belirli periyotlarda eğitilmesi ile bu etki azaltılabilir. Bu etki bazen yöneticilerin işle ilgili olmasa bile işgöreni ile yaşanmış olumsuz olayları değerlendirmelerine yansıtılmalarına neden olmaktadır.

➤ **Ortalama eğilimi hatası**, işgörenin hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesi eğilimidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:44). Bu hata belirli puanlara yönelme hatası içerisinde de ele alınabilir.

Bu durumda gerçek bir değerlendirme yapılmamış olmaktadır. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme almadığı gibi, düşük değerlendirme de almaz. Yönetici ya da değerlendirici işgörelere yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır.

Bu tür yapılacak hata hem bireye hem de örgüte zarar verir. İşgören performansı hakkında geçerli bilgi alamadığı için, gelişmesine temel olacak verilerden yoksun kalmaktadır. Örgüt ise kimin terfi ettirilip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinim duyduğuna dair verilerden yararlanamamaktadır. Ancak zorunlu dağılım yöntemi bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir (Can ve diğerleri, 2001: 174). Bu nedenle bu tür hataların giderilmesi maksadı ile zorunlu dağılım yöntemin uygulanması fayda sağlayacaktır. Bu tür hatayı genelde iyi yönetici vasıflarına sahip olmayan ve genelde politik davranışlar sergileyen amirler yapmaktadır.

➤ **Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası**, işgörenin değerlendirme zamanına yakın davranışlarını dikkate almaktan kaynaklanır. Performans değerlendirmenin bütün performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla

değerlendirme dönemi bir yılı kapsayacağından bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamada güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alabilir (Uyargil, 1994: 78).

Eğer işgören, değerlendirme zamanına yakın bir zamanda olumlu bir davranış göstermiş ise olumlu, aksi durumda olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirilenler bu hatanın farkında olduklarında, özellikle değerlendirme zamanı yaklaştığında istekli, etkin, ilgili, işbirlikçi olmaya çaba harcamaktadırlar (Aldemir ve diğerleri, 2001:289). Bu tür hata önleyici tedbirler içermemesi açısından, değerlendirme yönteminden kaynaklanan hata gruplandırmasında da ele alınabilir.

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmektedir. İşgörenin performansı bütün değerlendirme dönemi dikkate alınarak değerlendirilirse bu etki giderilebilmektedir (Can, 2001:175). Bu da değerlendiricilerin işgören hakkındaki gözlemlerini değerlendirme süresince kayda geçirmeleriyle sağlanabilmektedir.

➤ **Kişisel önyargı hatası**, değerlendirme yapan kişinin yanlı gözlemleri ve önyargılarının etkisi altında kalarak değerlendirme yapmasından kaynaklanır. Bu önyargılar, değerlendirme yapan kişi ile değerlendirilen kişinin geçmişteki ilişkileri ile, yaş, cinsiyet, din ve ırk farklılıkları, kişisel ön yargıların en tipik örneklerini oluşturmaktadır (Kaynak, 2000:226).

Etkili bir değerlendirme yapılması için önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesi gerekir. Bireysel önyargıların farkına varılabilmesi için, değerlendiricilerin eğitimden geçirilmesi gerekmektedir (Palmer, 1993:239). İşgörenin ne olduklarından ziyade, nasıl iş yaptıkları değerlendirilmelidir. Bu hem örgütün hem de işgörenin yararınadır. Yine birden çok değerlendirmecinin katıldığı çok boyutlu değerlendirme yöntemleri bu tür hatayı azaltmaktadır.

➤ **Pozisyondan etkilenme hatasında**, genellikle değerlendirmeyi yapan yönetici değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Ergin, 2002:191).

Diğer bir ifade ile performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler, kişilerin pozisyonlarından etkilenerek, örgütte önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerinkini de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi, bu hatanın yapılması için müsaittir.

Yönetici genellikle, üst düzey pozisyonunda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeyinde yer alan kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterir. Diğer bir ifade ile iş görenin performansı değil de işin değerlendirmesi yapılmaktadır.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev/sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karıştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Uyargil, 1994:80). 360 derece geri besleme yönteminde de değerlendirmelerin gizli yapılması ast ve müşteri boyutu değerlendirmelerindeki bu hatayı azaltacaktır.

➤ **Hoşgörü hatası**, çeşitli kaynaklarda aşırı olumluluk veya yumuşaklık etkisi (Ergin, 2002: 140) olarak geçmektedir. Kimi değerlendiricilerin astlarıyla kötü olmamak, onlarla olan ilişkilerini bozmamak veya tümüyle kişiliğiyle ilgili olarak astlarını sürekli olumlu değerlendirmesidir (Aldemir, 2001:288).

Hoşgörü hatası bir değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin ortalamasının, olumlu yönde olacak şekilde, kullanılmakta olan ölçeğin orta noktasının oldukça üzerinde olması ya da daha basit bir anlamda, bir değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin, dağılımın olumlu ucunda yığılması olarak tanımlanabilir.

Palmer (1993:18) bu durumu “değerlendirme enflasyonu olarak nitelendirmekte; değerlendiricilerin bu hataya işgöreni motive etmek, yetenek bilgi ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olmak maksadıyla başvurduklarını belirtmektedir”.

Ayrıca hoşgörü, performansların hoşa gitmeyecek taraflarının tartışılmasının gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçeklerin görülmemesine neden olur ve gelişme için geri beslemenin önemini unutturur. Bu hata, performansı geliştirilecek olan veya terfi ettirilecek olan işgörenin seçiminin net olarak yapılmasına engel olmaktadır.

➤ **Katılık hatası**, hoşgörü hatasının tersi anlam ifade etmektedir. Bazı kaynaklarda aşırı olumsuzluk ya da sertlik etkisi olarak geçmektedir. İşgörenin hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimi taşıması katılık hatasını doğurur. Yöneticiler kimi zaman işgörenlerin performansını küçümser, daha çok işgörenlerin hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde yapılması üretkenliği azaltır. İşgörenleri küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar (Aldemir, 2001:288). Katılığın diğer nedenlerinden biri de kişilerin performans değerlendirme yönteminde kullanılan sözcüklere değişik anlamlar vermesi olabilir.

Örneğin “çok iyi, iyi, orta” gibi sözcükler farklı değerlendiricilere farklı çağrışımlar yaptırabilir. Bu nedenle grafik cetvel kullanımında bu sözcüklerden ne anlaşılması gerektiği açıkça belirtilmelidir (Aldemir ve diğerleri, 2001:288). Bu tür hata genelde demokratik yönetim şeklini uygulamayan ve geçerliliğini kaybetmiş yönetici tipleri tarafından yapılan bir hatadır.

➤ **Kendine benzetme hatası**, diğer hatalardan farklılık göstermektedir. Diğer hatalarda değerlendirici, şahsı ile ilgili tercih yapmamaktadır. Fakat bu hata durumunda işgörenleri yalnızca kendisine benzer özelliklere (yaş, cinsiyet, kişilik, siyasi fikir, hemşerilik vb.) sahip olması ve kendisi gibi hareket etmesi nedeniyle yüksek değerlendirmektedir. Hiçbir bilimsel dayanağı olmayan bu davranış, işgörenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmamasına, dolayısıyla değerlendirmenin hatalı yapılmasına neden olmaktadır (Sel, 2002:45). Bu tür hatanın yapılamaması için yöneticiler değerlendirme faaliyetinin icrası yönünden denetlenmelidir.

➤ **Kendinden farklı görme hatası**, yukarıda anlatılan kendine benzetme hatasının tam tersi durumu ifade etmektedir. Değerlendirici, işgöreni kendisine benzer özellikler (yaş, cinsiyet, kişilik, siyasi fikir, hemşerilik vb.) taşımadığı ve kendisi gibi hareket etmediği için düşük değerlendirmektedir. Kendisinden farklı görme ve kendine benzetme performans değerlendirme konusunda eğitim almamış uzman olmayan, kimi zaman da ruhsal durumu bozuk yöneticiler tarafından yapılmaktadır.

➤ **Çalışma süresi hatasında** bazı yöneticiler örgütte uzun süredir görev yapan işgöreni, yalnızca hizmet sürelerinin fazla olması gerekçesiyle yüksek performans oranlarıyla değerlendirilmektedir. Bu durum, hizmet süresi az olan işgörenin düşük değerlendirilmesine ve işgörenin, örgüte olumsuz bakmalarına neden olmaktadır.

Bu düşüncenin hakim olduğu bir örgütte, işgören örgütte uzun süre çalışmamışsa ne kadar başarılı olursa olsun, dikkate alınmayacağını ve düşük değerlendirileceğini düşünür. Bunun tersi durum olarak da uzun süredir çalışanlar iyi bir performans derecesi alacaklarını bildiklerinden, bazıları işine gereken önemi ve azami gayreti göstermeyebilir.

➤ **Kültürler arası farklılaşma hatasında** değerlendiriciler yetiştikleri kültürün değer yargıları doğrultusunda ve bu kültürün etkisinde kalarak karar verirler ve beklentilerini gerçekleştirirler. Bu nedenle, farklı kültürlerle mensup işgörenin değerlendirilmesi istendiğinde, değerlendiriciler kendi kültürlerinin etkisinde kalmaktadırlar. Batı kültüründe, işin kendisi önemli iken, doğu kültüründe insanlar arası ilişkiler ve dolayısıyla işbirliğinin önemli olması buna örnek gösterilebilir.

Dünya genelinde uluslar arası örgütlerde en sık karşılaşılan sorun kültürler arası farklılaşmadır (Werther ve Davis, 1994:346). Başka bir ülkede görevlendirilen işgörenin, göreve başlamadan önce ya da göreve gittiğinin ilk haftalarında oryantasyon eğitimi ile o ülkenin örf, adet ve kültür dokusu hakkında eğitim alması bu hataları azaltacaktır. Bu hatanın yapılmaması için örgüt içinde kültürlerin kaynaşması için çeşitli sosyal tedbirlerin alınması gerekmektedir.

➤ **Atıf hataları da**, değerlendiricinin kendisinden, yani kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir hatadır. Kişiler, kendilerinin davranışlarının nedenlerini bulma konusunda atfetme sürecini kullanmaktadır. Atfetme sürecinde belirgin tutarlılık ve fikir birliği ölçütlerinin birlikte bulunması gerekir.

Değerlendiriciler kendi davranışlarının nedenlerini bulma konusunda da atfetme süreci kullanmaktadır (İçsel atıf). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (Dışsal atıf). Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz (Uyargil, 1993:81).

Genelde kişiler başarılarını içsel nedenlere, başarısızlıklarını dışsal nedenlere bağlama eğilimindedirler. Bunun tersi durumda da yöneticiler işgörenlerinin başarısızlıklarını işgörenin kişisel niteliklerine (içsel nedenler), kendi performansını değerlendirirken durumsal etmenlere (dışsal nedenlere) atfetmektedir (Erdoğan ve Beyaz, 1999:31).

Sonuç olarak temel atıf hatası, kişilerin performansını değerlendirirken davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir.

➤ **İşgöreni bir bütün olarak görme hatası**, sonucunda örgütlerin çoğunda yapılan performans değerlendirmelerinde kişilik bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirmedeki temel yargılardan biri de budur. Oysaki insanın kendisinin bir bütün olarak değerlendirilmesine karşı doğal ve olumsuz bir tepkisi vardır.

Bütün olarak değerlendirmelerde, işgörenin asıl önemli yönlerinin göz ardı edilmesi ya da zayıf değerlendirilmesi durumu ile karşılaşılır. Bu durum işgörenin örgütteki motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Tutum, 1979:154).

Bu hatada yöneticiler kişiyi ya tam olarak iyi, ya da tam olarak kötü tanımlamakta, üstün ya da başarısız olunan yönler ortaya konmamaktadır.

➤ **Yetersiz bilgi ve eğitim hatası**, değerlendirmeyi yapan işgörenin önceden değerlendirme konusunda eğitim almaması ile konu hakkında tecrübeli olmamasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirme vakti geldiği zaman amirler, işgöreni yeteri kadar tanımasa da onları değerlendirmekle yükümlüdür.

Eğer bir amir kendi müdürüne emri altındaki elemanları değerlendirecek kadar tanımadığını söylerse bu durumda kendisi amirinden olumsuz bir değerlendirme alacaktır. Sonuçta amir bu yüzden, her durumda işgöreni mutlaka değerlendirmek zorunda kalmaktadır.

Yetersiz bilgiye dayandırılan değerlendirme, işgörenler için çeşitli özlük hakkı kayıplarına sebebiyet verebilir, işgörenin iş kariyeri zedelenebilir, hak ettiği zam ve ikramiyeleri alamamasına neden olabilir. Yöneticilere, astlarını tanımak için yeterince zaman tanınmasının yanında, değerlendirme yönteminin bu konuya yönelik önlemleri ihtiva etmesi gerekmektedir.

Örneğin, TSK'lerinde olduğu gibi performans değerlendirme yönteminin, "astları ile belirli bir süreden az çalışan amirlerin değerlendirme yapmaması" konusunda hükümler içermesi bu hatanın oluşmasını engelleyebilir.

Bu tür problemin diğerk bir çözüml yolu da, yetersiz bilgiyle yapılan performans değerlendirmelerinin yol açabileceği zararlar hakkında amirleri eğitmektir. Amirlere, hakkında az bilgiye sahip olduğu işęöreni değerlendirmeme hakkı verilmeli ve bu durumda kendi sicillerine olumsuz yansımayaçağına ilişkin güvence sağlanmalıdır (Battal, 1996:256). Ayrıca değerlendirme dönemlerinden önce değerlendiricilere performans değerlendirmesi hakkında tazeleme eğitimi verilmelidir.

➤ **Kontrast hataları**, farklılık etkisi olarak da anılmaktadır. Değerlendiricilerin işęörenleri bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirmesi eğilimidir.

Diğerk bir ifadeyle, değerlendiricinin kısa bir süre içinde bir çok işęöreni değerlendirmesi, arka arkaya yapılan değerlendirmelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Her ast kendisinden önce değerlendirilen işęörenin aldığı puandan etkilenmektedir.

Bu tür hataların önlenmesi için işęören, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabî tutulmalıdır (Bingöl, 1998:185). Değerlendiriciler kısa zaman içinde bir çok işęöreni arka arkaya değerlendirmekten kaçınmalıdır.

Sonuç olarak, bu bölümde yapılan hataların geneli değerlendirme işlemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamakla ve objektiflikten uzaklaşmakla açıklanabilir. Bu tür, değerlendiriciden kaynaklanan hataların önlenmesi için önlem alınmalı ve yetersiz değerlendiriciler kontrol altına alınarak, gerekirse sistem dışında bırakılmalıdır.

1.5.2. İşten Kaynaklanan Hatalar

Yapılan bazı hatalar ise işin kendisinden kaynaklanmaktadır. İşin sonucunda elde edilecek sonuçların net olarak belirlenmemesi, işin başarı standartlarının belirli olmaması, düzenli ve programlı olmayan bir iş bu tür değerlendirme hatalarına neden olmaktadır.

Örneğin sanatsal ağırlıklı bir işte yapılan faaliyetler aynı olsa bile işin doğası gereği değerlendiricilerin farklı standartları olabilmekte veya işin sabit bir standardı bulunmamaktadır.

Yine, yapılan iş bitiminde belirli somut bir sonuca ulaşamıyorsa karşılaştırılacak bir şey de olmaz ve soyut bir değerlendirme yapılması durumunda kalınır. İşten kaynaklanan hataların önlenmesi için hem işveren hem de işgörenler için ortak amaçlar taşıyan ve yapılan işe uygun özel değerlendirme kriterleri ve yöntemleri kullanmak gerekir. Bu grupta bulunan hatalar hakkında ayrıntılı bilgi bir sonraki sayfada verilecektir.

➤ **İşlere yönelik iş bölümünün/değişkenliğin dikkate alınmaması hatası**, farklı kaynaklarda, işler arasında bağımlılığın dikkate alınmaması adıyla da anılmaktadır. Çağımızda örgütler içinde yoğun bir iş bölümü faaliyeti görülmektedir. İş bölümünün artması neticesinde işler arasındaki bağımlılık artmıştır.

İşler arasındaki bağlantı dikkate alınmadan, işleri birbiriyle bağlantılı, fakat etkinlikleri farklı iki işgörenin değerlendirmesi yanıltıcı olmaktadır. Bu nedenle, işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirilmelidir (Can ve diğerleri, 2001:175).

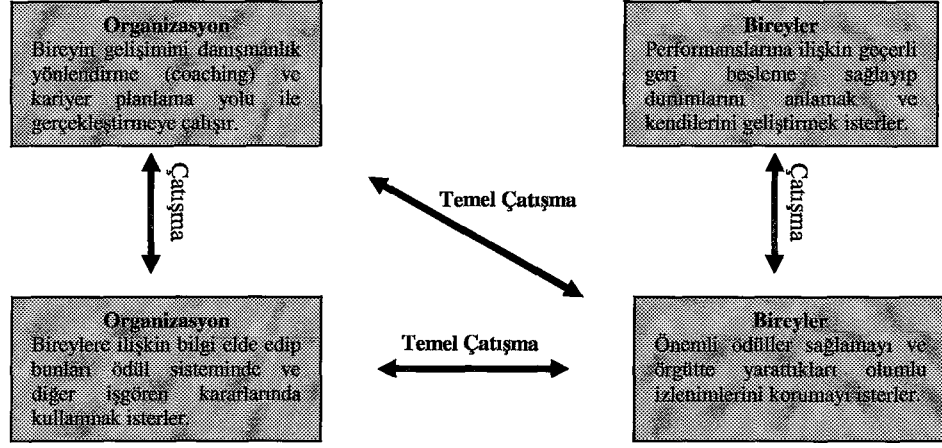
Kendisinden önceki işgörenin işini iyi yapmaması işleri ona bağlı olan işgöreni de başarısız olarak gösterebilir. Ya da olağanüstü başarılı birini bir sonraki üretim bandında kullanan işgören daha başarılı olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca işlemlerin yapısal değişiklikleri performans üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, esnek çalışma saatleri, 08.00-17.00 gibi mutlak çalışma saatlerine nazaran performansı artırıcı etki yapmaktadır. İşin yapıldığı fiziksel ortam ile kullanılan araç, gereç ve teçhizatın modernleşmesi de performansın gelişmesinde etkin rol oynamakta olup, değerlendirme esnasında göz ardı edilmemelidir.

➤ **Hedeflerin çatışmasından kaynaklanan hatalar**, genelde örgütlerde işgören ve örgüt hedeflerinin birbiriyle uyumlu olmamasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirmede yöntemin işleyişi ile ilgili değerlendiricilerin bizzat kendilerinin olumsuz görüşlere sahip olmaları sonucunda performans yönetim sisteminin işleyişinde önemli sorunlar yaşanmaktadır.

Performans değerlendirmenin doğasında var olan kullanıcılar arası çatışma alanlarını bir sonraki sayfada Şekil 1.8.'de olduğu gibi açıklayabiliriz.

Şekil 1.8. Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışma Alanları



Kaynak: Uyargil (1994:11)

Öncelikle, örgütün değerlendirmeye (ücretler, terfi, işten ayırma kararları) ilişkin hedefleri ile geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama kararları) ilişkin hedefleri birbiriyle çatışacaktır. İkinci olarak, astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkacaktır. Üçüncü olarak ise, en belirgin çatışma, örgüt hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatışmasından kaynaklanmaktadır (Uyargil, 1994:11-12).

Son olarak da, değerlendirmeyi yapacak olan yönetici bir yandan astlarını geliştirmek, diğer yandan da performans düzeyleri hakkında karar vermek durumundadır. Bu son çatışma durumunda, yöneticiler astların yükselmesine engel olabilecek olumsuz değerlendirmeleri yapmaktan kaçınırlar. Bu hatanın önlenmesi için işle ilgili hedeflerle bireysel hedefler uyum göstermeli ve hedeflerin tespiti aşamasında işbirliği sağlanmalıdır.

Bir sonraki bölümde örgütlerin değerlendirme yöntemlerini seçerken örgüt kültürüne ve özelliklerine uygun olmayan bir yöntemin seçilmesi durumunda ortaya çıkabilecek hatalar hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

1.5.3. Değerlendirme Yönteminden Kaynaklanan Hatalar

Değerlendirme yönteminden kaynaklanan hatalar genelde performans değerlendirmenin kurulması veya işletilmesi esnasında bizzat örgütün kendisi tarafından yapılan

hatalardan oluşur. Örgütün amaçlarına hizmet eden ve yapılan işlere göre esneklik göstermeyen bir yöntemin kullanılması, değerlendirme yönteminin örgütün yapısına ve büyüklüğüne uygun olmaması, yine değerlendirme yönteminin işgörenlerin desteğini almamış olması nedeniyle benimsenmemesi gibi hatalar değerlendirme yönteminden kaynaklanan hatalardır.

Sadece bir kişinin değerlendirmesine yönelik hataların örgütler tarafından benimsenmesi ve bunun sonucunda değerlendirici hatalarının artması da benimsenen değerlendirme yönteminden kaynaklanan başlıca hatalardan birisidir. Bu tür hataların oluşmaması için değerlendirme yöntemi uygulamaya geçirilirken dikkatli olunmalı ve örgüt amaçları ile işgörenlerin amaçlarına ortak hizmet eden yöntemler seçilmelidir.

➤ **Farklı ve aynı standartları kullanma hatası**, yöneticinin, işgöreni değerlendirirken, benzer işi yapanlar için farklı standartlar kullanmalarını, farklı işleri yapanların aynı standartla değerlendirilmelerini ifade etmektedir. Belirli kriterlerin ve sübjektif ağırlıklarının kullanılması, bu tür hataları doğurmaktadır. Yöneticinin, aynı işi yapan her bir işgöreni aynı standartlar ve ağırlıklarla değerlendirmesi, değerlendirme bilgilerinin faydalı olmasını sağlayacaktır.

Amirlerin yaptığı bu tür hatalar çoğu zaman işgörenlerin tepkisine yol açmaktadır. Eğer performans değerlendirme bilgilerinin faydalı olması isteniyorsa, değerlendirici, benzer işi yapan her işgörene aynı standartları ve ağırlıkları uygulamalı ve değerlendirmelerinin haklılığını her zaman savunmaya muktedir olmalıdır.

Bunun yanında farklı işleri yapanlar için aynı kriterlerin ve aynı değerlendirme formunun kullanılması da uygun bir hal tarzı olmayıp aynı standartları kullanma hatasının oluşmasına neden olmaktadır. Bu tür hataların ortaya çıkmaması için değerlendirme yönteminin de benzer işler için aynı, farklı işler için o işe özel kriterler kullanılması gerekmektedir.

TSK'de de muharip bir kıta subayı ile mühendis bir subayın aynı kriterler ve aynı form ile değerlendirilmesi aynı standartların uygulanması hatasını doğurmaktadır. Bu hatanın önlenmesi amacıyla farklı işler için farklı değerlendirme kriterlerini kapsayan farklı formların kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

➤ **Performansa göre ücret ödenmesi hatasında**, değerlendirme sonuçlarının doğrudan ücretle ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Geçmişte performans yönetim sistemleri, işgörenlere ne kadar ücret ödeneceğini saptamak üzere oluşturulurdu. Performansa göre ücret ödenmesi herkesin paylaştığı bir anlayıştı. Zamanla iş politikaları değiştikçe, uzmanlaşma arttıkça, üretkenliğin artması bireyin olduğu kadar grubun da çabalarına bağlı olmaya başladıkça, bir elemanın iş performansının ölçülmesi daha güç hale geldi. Bunun sonucunda örgütlerin, çoğunun performans değerlendirme yöntemlerini işgörenlerin mesleki eğitim ve gelişimini sağlama hedefine uyarlamak üzere değiştirdikleri görülmüştür (Aksüt, 1998:98).

Ücretlerin sadece kişilerin bireysel performansına bağlı olarak saptanması, işgörenin stres altında çalışmasını ve rekabet ortamının getirdiği bir takım olumsuzlukları beraberinde getirir. Bu nedenle ücretlerin doğrudan performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılması sakıncalıdır.

Ayrıca performans değerlendirmenin diğer amaçlarına yönelik olarak kişinin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, kariyer planlaması için gereken potansiyel yeteneklerin saptanması gibi hususlar doğrudan performansa bağlı ücret sistemlerinde sağlıklı bir şekilde sorgulanamaz.

➤ **Teknik hatalar**, performans değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testinin yapılmaması, seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi hataları kapsar. Ayrıca değerlendiricinin konuyla ilgili olarak eğitilmemesi de teknik hataların ortaya çıkmasına neden olabilir (Aldemir ve diğerleri, 2001:288). Performans değerlendirme yöntemi uygulamaya koyulurken teknik hataların ortaya çıkmaması için önceden tedbir alınmalı ve yöntem önce pilot uygulamalarla örgüt içinde denenmelidir. Ayrıca yöntemin zaman içinde kriterler bazında güncellenmesi de bu tür teknik hataları azaltabilir.

➤ **Performans ölçütlerinin yetersizliği ve belirsizliği hatası**, değerlendirme yönteminden kaynaklanan hataların en önemlilerindedir. İşgörenin işi birçok görevden oluşmakta olup, bunlar iş tanımlarında belirtilmektedir. Eğer değerlendirici değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırırsa ortaya bir çok problem çıkmaktadır. İşin başarıyla bitirilmesi için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen

sonuçlar yanıltıcı olmaktadır (Can ve diğerleri, 2001:174). İşgören, işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde hatalı bir mesaj algılamakta, bu sayede işle ilgili diğer ölçütler önemini yitirmekte, tercih edilenle diğerleri arasındaki ilişki zedelenmektedir (Palmer, 1993:17).

Ayrıca performans ölçütlerinin iyi tanımlanmaması ve ölçütlerin güvenilirlik ile geçerlilik testlerinin yapılmaması, sağlıklı bir değerlendirme formunun hazırlanmasını engellemektedir. Bu durum değerlendiricileri huzursuz etmektedir. Bu hata bazı kaynaklarda “tek ölçüt hatası” olarak da anılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerindeki bu tür hataları önlemek için değerlendirme kriterleri her işin özelliğine göre seçilmesi gerekmektedir.

➤ **Belirli derecelere/puanlara yönelme hatasında**, bazı değerlendiriciler, sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme veya değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Bu hata hem değerlendirme yönteminin bu konuda tedbir almamasından, hem de değerlendiricinin kendi kişiliğinden kaynaklanabilir. Bunların başlıca nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Uyargil, 1994:76). Yüksek derecelere/puanlara yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar.

- Astları tarafından sevilme arzusu.
- Değerlendirme görüşmelerinde maiyeti ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek.
- Diğer değerlendiricilerin daha fazla puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının daha yüksek, kendi astlarından daha düşük değerlendirileceği şüphesi.
- Astları daha yüksek puanlarla motive edip, yetenek ve etkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği.
- Kendi astlarının, diğer bölümlerinkinden daha üstün, kendisinin daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği.
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği.
- İşletmedeki standartların aşırı derecede düşük olması.

Düşük derecelere/puanlara yönelme genellikle şu nedenlerle ortaya çıkar.

- Başarılı olarak değerlendirilen astın, ileride kendi yerini alacağı endişesi.

- Kendini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu.
- Örgütteki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Orta puanlara yönelmenin de nedenleri vardır. Değerlendirici, astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en tehlikesiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yaptığı görülür. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olmama, bazen yöneticinin gözleme becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Nedeni ne olursa olsun, belirli derecelere/puanlara yönelme isteği, performans değerlendirme yöntemlerinin başarısını ciddi olarak etkiler ve örgütlere önemli ölçüde zarar verir.

Özellikle farklı değerlendiricilere ait sonuçlarının topluca alındığı durumlarda sorunlar daha ciddi boyutlara ulaşır. Bu hata hoşgörü ve katılık ile orta derecelere yönelme hatalarının değişik bir şekilde sınıflandırılması olarak da ele alınabilir.

Belirli puanlara/derecelere yönelme hatasını azaltmak veya ortadan kaldırmak için çeşitli çözümler vardır. Bu çözümler genelde değerlendirme yönteminin seçimi aşamasında alınacak tedbirlerle giderilebilir. Bu önlemlerden birisi zorunlu dağıtım yönteminin uygulanmasıdır.

Yüksek veya düşük not verme eğilimindeki yöneticilerin değerlendirmelerindeki hatayı azaltmak için, verdikleri notlar genel ortalama ile karşılaştırılarak bazı ayarlamalar yapılır. Ayrıca çok düşük ve yüksek notlar için açıklamalar getirilmesi zorunluluğu ve değerlendiricilerin eğitilmesi de bu hataların azaltılmasında etkili olur.

TSK'de de amirler genelde işgörenin gerçek performansı uygun puanlarla değerlendirmek yerine, diğer emsallerinden geri kalmasını önlemek için yüksek puanlara yönelme hatasını yapmaktadır. Personelin büyük kısmının performans değerlendirme notlarının % 90 üzerinde olması (Baş, 2005) bunun tipik bir göstergesidir.

➤ **İletişim hataları**, iletenden, alıcıdan, mesajdan ve ortamdan kaynaklanmaktadır (Koçel, 1998: 357). Performans değerlendirmesinde iletişim hatalarının önlenmesi için değerlendirme yönteminin uygulamaya geçirilmesi aşamasında iken çıkabilecek

problemlere karşı önlem almak gerekmektedir. Örneğin, işgörenlerin değerlendirme işleminin uygun bir ortamda yapılması, değerlendirme formlarının değerlendiricinin anlayabileceği açıklıkta olması, değerlendirici ve değerlendirilenin ortak bir dil kullanmasının sağlanması bu önlemler arasında sayılabilir (Cafoğlu, 2005).

TSK' de özellikle ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin farklı garnizonlarda bulunması durumunda bireylerle yeterince iletişim kurulması imkanı olmamakta ve ortamdaki, alıcıdan, ileten kaynaklanan çeşitli hatalar ortaya çıkmaktadır. Bu tür hatalara karşı değerlendirme yöntemi alternatif önlemler içermelidir.

Çalışmanın birinci bölümünde geleneksel performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi üzerinde durularak, çeşitli değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verilmiş, kullanıcılara sağladığı yararlar anlatılmıştır. Ayrıca yapılan yaygın hatalar ve değerlendirme yöntemleri sistematik bir biçimde sınıflandırılmıştır.

Bu bölümde verilen bilgiler yeni performans değerlendirme yöntemlerini hayata geçirecek örgütlerin alternatif performans değerlendirme yöntemleri ve problem kaynakları hakkında bilgi sahibi olmaları, yapılan hataları tanıyarak hata ihtimaline karşı önceden tedbirler almaları, gerektiği düşüncesi ile tasarlanmıştır.

Ayrıca 360 derece geri besleme yöntemi gibi modern performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında da geleneksel yöntemlere benzer problemler çıkma ihtimaline karşı önlem almak için özellikle yaşanan sorunlar ve yapılan hatalar konusunda bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

Yeni bir yöntemin üstünlüklerini ortaya koymak için öncelikle zaman içinde kullanılan yöntemleri tanımak gerekir. Ayrıca, önceden uygulanan çeşitli yöntemlerden dersler çıkarmak yeni yöntemin uyumlu hale getirilmesini ve işlevselliğini kolaylaştıracaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, performans değerlendirmede tek boyuttan çok boyutlu değerlendirmeye geçişte önemli bir aşama olan 360 derece geri besleme yöntemi hakkında bilgi verilecektir. 360 derece geri besleme yönteminin kavramsal çerçevesi, 360 derece geri besleme yöntemindeki amir, denk, ast, müşteri, öz değerlendirme boyutlarının değerlendirme faaliyetindeki rollerine, yöntemin potansiyel yararları ve sakıncalarına, yapılan hatalara yöntemle ilgili yapılan çeşitli araştırmaların sonuçlarına değinilecektir.

BÖLÜM 2: TEK BOYUTLUDAN ÇOK BOYUTLU DEĞERLENDİRMEYE GEÇİŞTE 360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİ

Bu bölüm, halen bir çok örgütte kullanılan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine alternatif olarak değerlendirilen 360 derece geri besleme yöntemini uygulayacak örgütlerin kavram hakkında bilgi sahibi olması gerektiği düşüncesi ile hazırlanmıştır. Burada sunulan bilgiler sayesinde yöntemle ilgili bir çok konuda çıkabilecek sorunlara karşı önceden önlem alınabilmesi amaçlanmaktadır.

Bu değerlendirme yöntemi literatürde 360 derece geri besleme, 360 derece dönüt, çok kaynaklı geri besleme, çok boyutlu değerlendirme, tam daire değerlendirme, 360 derece geri bildirim, 360 derece performans değerlendirme gibi isimlerle anılabilmektedir. Çalışmada bu yöntem 360 derece geri besleme yöntemi adıyla kullanılacaktır.

2.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Kavramsal Çerçevesi

Bir çok örgüt, terfi ve/veya performans değerlendirme sonuçlarını elde etmek için sistematik bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Performans yönetim sistemi, ücret artışı, gelişim ve eğitim, atamalar, tazminat, danışmanlık, terfi, maaş kararları ve geri besleme gibi farklı amaçları gerçekleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu amaçlar, örgütlerde meşru bir performans yönetim sistemini zorunlu kılmaktadır.

Sonuç olarak, yöneticiler günümüzde işgörenlerin ücret ve performanslarını etkileyecek güvenilir sonuçları ortaya koyan değerlendirme sistemlerine sahip olmayı arzu etmektedirler. (Aldakhalallah ve Parente, 2002:3).

İşgörenler kadar örgütleri de yakından ilgilendiren bu performans değerlendirme faaliyetinde, geleneksel yaklaşımlarda, sadece patronların ve yöneticilerin yani amirlerin, işgörenleri yani astları değerlendireceği tezi savunulmaktadır.

Oysa, pratikte “patron” aslında bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlendirmede en az kalifiye kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlendirmede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı örgütler, bireysel performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişiden yararlanmayı tercih etmektedirler.

Bu ortaklar, amirler yani yöneticiler, astlar, dengi iş arkadaşları, dış müşteriler ile değerlendirilenin kendisi olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2002:169).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme faaliyetini gerçekleştiren boyut olan yöneticilere günümüzde artık çok boyutlu değerlendirmelerdeki diğer boyutlarında eklenmesi ile değerlendirmedeki hata payları en aza indirilmiştir. Çünkü yöntemin doğası gereği bir boyutun yaptığı hatayı diğer boyutlar dengeleyebilmektedir.

Ayrıca sadece amirlerin bakış açısı ile tespit edilemeyen bir çok olumlu ya da olumsuz yön diğer boyutlar sayesinde çok yönlü olarak ortaya çıkarılmaktadır. Bu sayede, değerlendirilenlerin gelişmeye açık olan potansiyel yetenekleri de tespit edilebilmektedir.

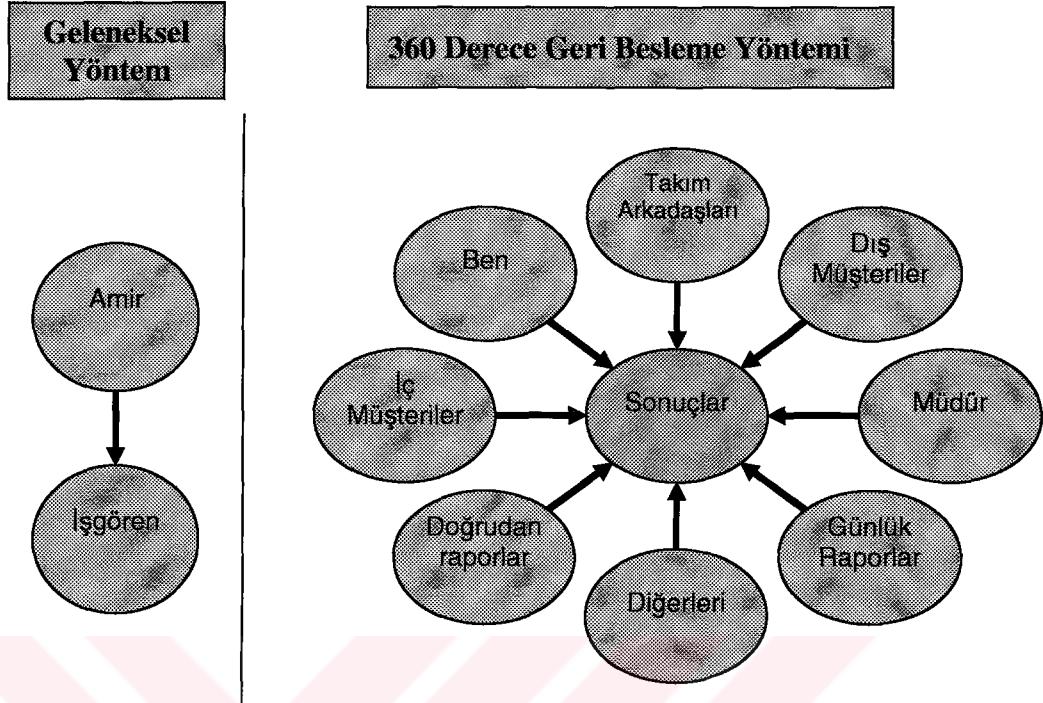
Bu yöntem sayesinde değerlendirme yöneticinin bireyselliğinden kurtulmakta ve işgörene mesleki performansını geliştirmek üzere iş performansı hakkında güvenilir geri beslemeler verilebilmektedir (Wilkerson ve diğerleri, 2000:181; Cummings ve Worley, 1997). Yöntemin diğer belirgin özelliği olarak da değerlendirme sonuçlarının işgörenlere açık bir sistem mantığı ile iletilmesi göze çarpmaktadır.

Bu yeni yöntemde, işgörenin performansına ait bilgiler genelde anket yöntemi ile toplanmaktadır. Yöntemin başarılı olabilmesi için basit olması ve aynı zamanda geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin yanı sıra güçlü yönlerin de ortaya çıkarılmasına yardımcı olması şarttır.

Bu yöntemde, tüm değerlendirme boyutlarına ve hatta müşterilere bir bireysel performans değerlendirme formu verilir. Bu form, değerlendirilen personelin kişilik, yetkinlik ve çalışma sonuçlarını sorgulayan ve verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu formlar kullanılarak tüm değerlendirici boyutların verdikleri puanların belirli ağırlık oranları alınır ve değerlendirilen kişinin bireysel performans notu oluşturulur. Elde edilen sonuçlar çalışanlara bir sonuç raporu vasıtasıyla iletilir.

Örnek bir tek boyutlu sistem ve 360 derece geri besleme yöntemi işleyiş şeması bir sonraki sayfada Şekil 2.1.'de sunulmuştur.

Şekil 2.1. Tek Boyutlu Sistem ve 360 Derece Geri Besleme Yöntemi



Kaynak: Edwards (1996:8), Kocar (2001:35)'den alıntı

360 derece geri besleme yöntemi birçok örgütte yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Kavrama, literatürde 1950'li yılların sonu ile 1960'lı yılların başında rastlanmaktadır. ABD'de grup davranışları üzerine çalışan bir ekip tarafından ortaya atılmıştır (Ergülen, 1998:105).

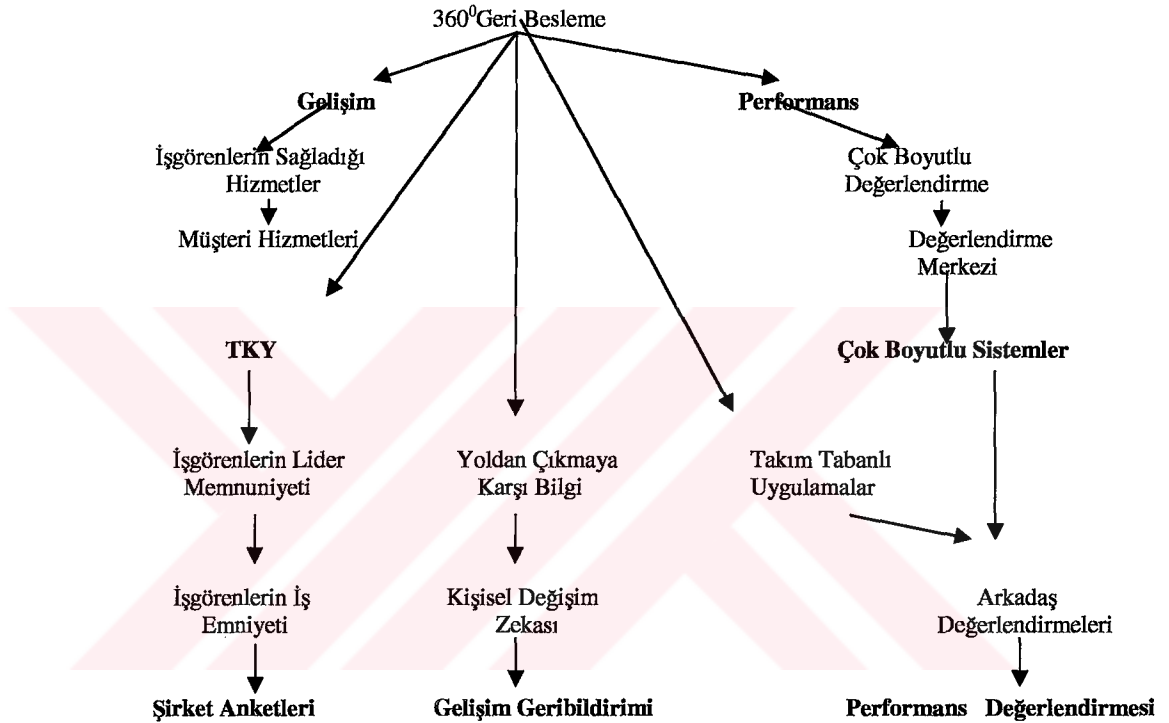
Daha sonra 360 derece geri besleme yöntemi yaygın olarak 1980'lerin ortalarında kullanılmaya başlanmıştır. Yöntemin temeli o zamanlar çoklu değerlendirme sistemleri dediğimiz sistemlerle ilgili anketlere ve grup analizlerine dayanmaktadır. Bu dönemlerde çoğu insanın bu değerlendirme sözcüğünü beğenmedikleri ve anlam karmaşasına düştükleri görülmekteydi (Coates, 1996).

360 derece geri besleme yönteminin özünde, şirket anketleri, toplam kalite yönetimi, gelişim geri bildirimleri ve performans değerlendirmeleri gibi hususlar bulunmaktadır. Zaman içinde 360 derece geri besleme yöntemi, örgüt içinde her konuda gelişimin sağlanması, TKY faaliyetleri, geri besleme kültürünün oluşturulması, çok boyutlu ve açık sistem mantığını benimsemiş bir performans yönetim sisteminin oluşturulması gibi bir çok konuya hizmet edecek bir konuma gelmiştir. Yöntem örgüt içinde gerekli kültürel değişimin sağlanması sonrasında bir çok insan kaynakları faaliyetine hizmet

edecek bir alt sisteme dönüşme eğilimi göstermektedir. Bu sürecin hızlanmasında önemli olan hususun yöntemin uygulanmaya başlanması esnasında ve sonrasında işgören desteğinin alınması olduğu unutulmamalıdır.

360 derece geri besleme yönteminin köklerini gösteren Şekil 2.2. aşağıda sunulmuştur.

Şekil 2.2. 360 Derece Geri Beslemenin Kökleri



Kaynak: Edwards (1996:26), Kocar (2001:54)'den alıntı

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi uygulamanın her bir ayağı, örgütlerin işgörelere daha fazla bilgi niteliği ve inceliği sunduğu 360 derece geri besleme yöntemi süreçlerini geliştirmeye yardımcı olmuştur. Yıllar boyunca yöntemde olumlu gelişmeler kaydedilmiş ve şu anki mevcut modern haline ulaşılmıştır.

Buna karşın bazı örgütler ise bütün bu gelişmelere rağmen 360 derece geri besleme yöntemini çeşitli nedenlerle benimsememişlerdir. Yıllar boyunca 360 derece geri besleme yönteminin değişimi bir sonraki sayfada Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Değişimi

KONU	ÖNCE	ŞİMDİ
Katılımcılar	Yöneticiler	Örgütün bütün seviyesinden kişiler
Ortam	Kâğıt ve formlar	Kağıtsız, Bilgisayar, e-mail, web tabanlı
Tasarım	Katı sabit anketler	Her örgüt için yerel olarak ayarlama
Geri Besleme	Sadece sayısal sınıflandırma	Hedeflenmiş yorum geri beslemesi
Çıktı	Sabit raporlar	Örgütlerin kendi tasarladığı raporlar
Maliyet	Pahalı	Makul maliyete

Kaynak: www.360-degreefeedback.com., (1999:3)

360 derece geri besleme yönteminde çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı yöntem bu ismi almıştır (Aldemir ve diğerleri, 2001:279). Yöntemde amirin değerlendirmesine ek olarak astların, denklemin, müşterilerin ve kişinin kendi kendini değerlendirmeleri de yer almaktadır. Böylelikle performansa yönelik bakış açısını tek boyuttan çok boyuta taşımak ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamak mümkün olmaktadır.

Eğer yöneticiler işgörenlerin performansları hakkında bilgi almak ve performansın nasıl artırılacağını anlamak istiyorlarsa, sadece iş hedeflerinin yakalanıp yakalanmaması bilgisi yeterli olmayabilir. Bunun yanında çeşitli davranışların diğer insanları nasıl etkilediği ve böylece işgörenlerin nasıl değişmeleri gerektiği konusunda da bilgiye ihtiyaç duyulabilir (Ward, 1999:84).

Bu bilgileri temin edecek yöntem de 360 derece geri besleme yöntemidir. Bu yöntem sayesinde açık sistem mantığı içinde geri besleme alan işgörenlerin, almayanlara göre daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları görülmüştür (Çalık, 2003:132).

Örgütaçısından sürekli iyileştirme, hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sistemi ise, bunu elde etmek de her zaman çok boyutlu geri beslemelerin alındığı dinamik bir örgüt yapısı ile mümkün olabilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:57).

Açık sistem mantığı ile çok boyutlu geri beslemelerin alındığı bu söz konusu yöntem; Türkiye’de çok yaygın olarak kullanılmamasına rağmen diğer yöntemlere nazaran

performans değerlendirmesine farklı bir bakış açısı getiren 360 derece geri besleme yöntemidir (Döverkaya, 2002:81).

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, liderler her şeyden önce 360 derece geri besleme yönteminin kendi bireysel gelişmelerine çok faydalı olduğu ve liderlik vasıfları bakımından güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya çıkarmada kendilerine daha iyi bir değerlendirme sağladığı görüşündedirler (a.g.e., 2002).

Diğer bir görüş ise, 360 derece geri besleme yönteminin, liderlerin iş performansını kendisinin ortaya koyduğu yönündedir (Facteau ve Facteau, 1998:427).

Son zamanlarda, ABD’de devlet kurumlarında işgörenlerin performansının ölçülmesine yönelik olarak, 1978 yılında uygulamaya giren ve “Sivil Hizmet Reform Yasası” kapsamındaki “İşgörenler İçin Önceden Belirlenmiş Performans Standartları” çerçeveleri dışına çıkılarak 360 derece geri besleme uygulamalarına doğru bir yönelim olmuştur (Kunreuther, 1995:17).

Etkili bir 360 derece geri besleme yöntemi uygulayabilmek için geri besleme programları ve yetiştirme programları oluşturmak gerekmektedir. 360 derece geri besleme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve örgütlerin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilecek bir yöntem olup adalet, yetkinliklerin ölçülebilmesi, kabul edilebilirlik ve süreklilik açısından daha üstün bir potansiyele sahiptir.

Bundan sonraki bölümde 360 derece geri besleme yönteminin değişik kaynaklarda geçen tanımlarına yer verilerek, söz konusu tanımlar hakkında yorumlara gidilerek, günümüz koşullarının gereklerini içeriğinde barındıran bir tanıma ulaşılmaya çalışılacaktır.

2.1.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Tanımı

360 derece geri besleme yönteminin bir çok kaynakta değişik tanımlarına rastlamak mümkündür. 360 derece geri besleme yöntemi amirlerin, yöneticilerin yanı sıra, iş arkadaşlarının, astlarının, iş kolunda mevcut ise müşterilerin ve değerlendirilenin bizzat kendisinin katıldığı ve bütün sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme yöntemidir (Canitez ve Solmuş, 2000:112).

Diğer bir tanımlama ise, işgörenin yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısı ile değil, iş yerinde bulunan bütün kaynakların dikkate alınarak değerlendirilmesidir (Gürel, 2004:50).

Yapılan tanımlamada görülen ortak nokta değerlendirmelere birden çok değerlendirici boyutun katıldığıdır. Yukarıda verilen her iki tanımda da görüleceği üzere 360 derece geri besleme yönteminin can alıcı yönleri olan mevcut ve potansiyel yetenekleri ortaya çıkarmadaki amacından ve açık sistem gerektiren özelliklerinden bahsedilmemiştir. 360 derece geri besleme yönteminin bütün yönlerini ortaya koyan aşağıdaki şekilde bir tanıma ulaşılabilir.

360 derece geri besleme yöntemi işgörenlerin mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi artıran, açık sistem mantığını ilke edinen daha çok yetkinlik bazlı bir yöntemdir.

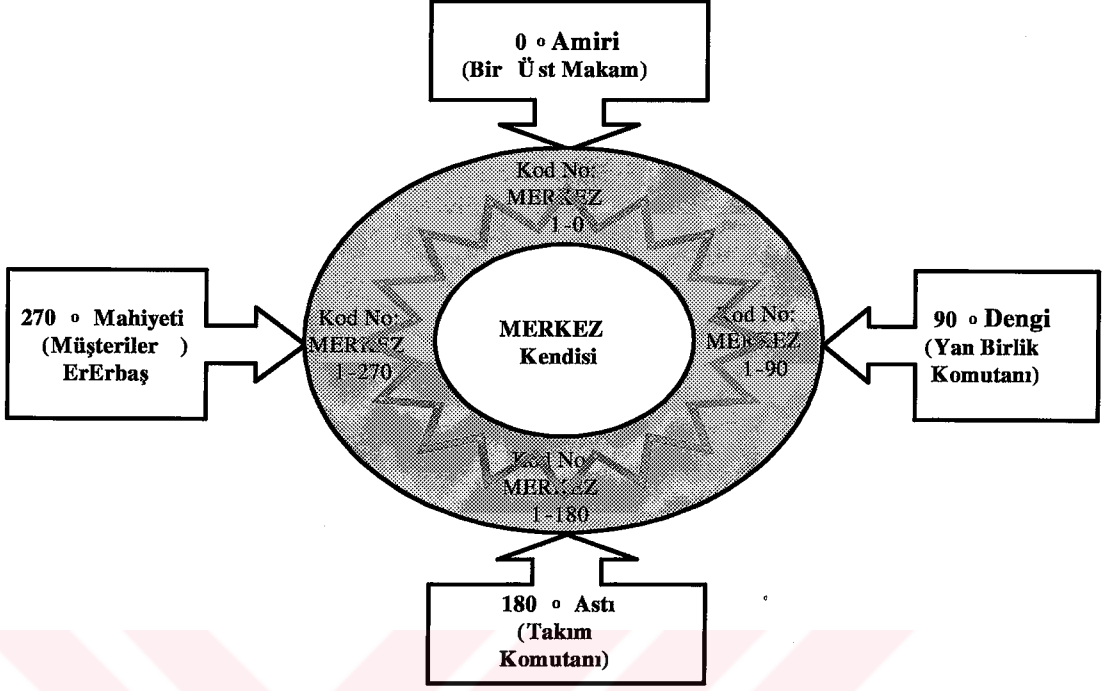
Bu yöntemin tanımlarında da görüleceği gibi amirler, denkler, astlar, öz değerlendirme ve bir çok sektörde müşteriler değerlendirme faaliyetine katılmakta ve yöntemin adında yer aldığı gibi çok kaynaktan elde edilen bilgiler açık sistem mantığı ile bizzat değerlendirilene geri besleme olarak iletilmektedir.

Bir çok performans değerlendirme yönteminde sonuçların sadece ücret ve sıralama amaçlı kullanılması işgörelere geri besleme verilmesinin önemini göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu eksiklik bir çok sektörde olduğu gibi TSK'de de mevcut olup, çok sınırlı miktardaki değerlendirme sonucu geri besleme olarak kullanılmaktadır.

Son yıllarda insana yatırım yapmanın önemini kavrayan örgütlerde bireysel performans değerlendirmenin kullanım amaçları da değişiklik göstermeye başlamıştır. Sonuçlar çalışanları sıralama amacıyla kullanılmak boyutundan, insanları gelecek için hazırlamak, insanları eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, potansiyel güçleri ortaya çıkarmak, kariyer planlamasına kaynak oluşturmak boyutuna dönüşmüştür.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda, TSK bünyesinde uygulanabilecek bir 360 derece geri besleme yöntemin işleyişini anlatmak amacıyla hazırlanan şema bir sonraki sayfada Şekil 2.3.'de sunulmuştur.

Şekil 2.3. TSK İçin 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Yapısı



Sonuç olarak, bu yöntemde değerlendirici boyutları örgütün kendi öz yapısına göre değişebilmekte ve bazı boyutlar yöntem dışında bırakılabilmektedir. Bunun yanında, 360 derece geri besleme yönteminde değerlendirmenin kaç kişi tarafından yapıldığı değil, hangi boyutların değerlendirmeye katıldığı önemlidir. Değerlendirme için belirlenmiş ideal bir sayı yoktur. Ayrıca değerlendirmeye katılanların bu çalışmaya samimi olarak katılması sistemin başarısı için gereklidir (Edwards ve Ewen, 2000:37).

Bundan sonraki bölümde 360 derece geri besleme yönteminin hangi amaçları gerçekleştirmek için kullanılacağı ve bu yöntemin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde bulunmayan bir çok amaçları da benimsediği üzerinde durulacaktır.

2.1.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Kullanım Amaçları

İşletmelerin kullanacağı değerlendirme yöntemi seçilirken örgütün değerlendirme sonuçlarını kullanım amaçlarına göre birinci bölümde sınıflandırılması yapılan performans değerlendirme yöntemlerinin baz aldığı model mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sınıflandırmada yetkinlik bazlı bir değerlendirme yöntemi olarak ele alınan 360 derece geri besleme yöntemi örgüt içinde bir çok amaca hizmet etmektedir.

Gerçekleştirilmek istenen amaçlar doğrultusunda; 360 derece geri besleme yöntemi, performans yönetim sistemi içinde işgörenlerin performansını çok boyutlu olarak sürekli bir anlayış ile sorgulamayı ve işgörenlerin performansı hakkındaki bilgiyi amirlerden, astlardan, denklere, müşterilerden ve kişinin kendisinden olmak üzere çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Toplanması amaçlanan bilgi bir çok amaca hizmet edecek şekilde olmalıdır. Bu bilgilerin sağlanması ve işgörenlerin performansının en etkin bir şekilde ölçümü hem hedef hem de yetkinliklerin ölçümü ile gerçekleşmektedir. İşte bu noktada 360 derece geri besleme yöntemi daha çok yetkinliklerin ölçümü amacına hizmet etmektedir (Yüce, 2001:2).

Herhangi bir seviyedeki işgörenin performans derecesi belirlenirken merkezinde bizzat kendisinin olduğu 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulması faaliyeti ile performansa yönelik bakış açısının 360 dereceye çıkarılması amaçlanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:56).

360 derece geri besleme yönteminin amaçlarından birisi de liderlerin (özellikle alt ve orta seviye liderlerin) astları, çalışma arkadaşları, tarafından nasıl değerlendirildiğinin tespit edilmesidir. Bu tespit sayesinde yöneticilerin liderlik özelliklerinden geliştirmeye ihtiyaç duyulan hususların ortaya çıkarılması ve giderilmesine yönelik tedbir alınmasına olanak sağlanmaktadır.

360 derece geri besleme yöntemi yöneticilerin işgören ve müşteriler tarafından nasıl görüldüğünü belirler ve yöneticilerin davranış değişiklikleri göstermelerini sağlar. Doğru ve objektif şekilde elde edilen geri besleme bilgileri yöneticilere kendi resminin dışarıdakiler tarafından nasıl görüldüğü bilgisini verir (Waldman ve Atwater, 1998:85). İşletmeler, 360 derece geri besleme yöntemini yöneticiler ve sadece işgörenler arasındaki kabul edilebilirliği için değil; aynı zamanda örgütsel değişikliği hızlandırmasındaki katkıları nedeniyle de benimsemektedirler (Evans, 2001:38).

360 derece geri besleme yöntemi, örgütlerde daha demokratik ve katılımcı bir örgüt iklimi oluşturur. Yapılan araştırmalara göre, 360 derece geri besleme yöntemiyle elde edilen çok boyutlu performans değerlendirme notları, % 58 oranında yönetim ve örgüt geliştirilmesi, % 25 oranında performansın yükseltilmesi, % 20 oranında stratejik

planlama ve örgüt kültüründe değişim sağlanması, % 19 oranında takım ruhunun geliştirilmesi amaçlarıyla kullanılmaktadır (Zigon, 1999:7).

360 derece geri besleme yöntemi bireysel performansla ilgili geri besleme sağlamasının yanında bir grubun belirlenmesinde ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Özellikle TKY'de, kültürel değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma, takım çalışmalarını yeniden yapılandırma ya da stratejik uygulamalarda göze çarpmaktadır.

360 derece geri besleme yöntemi, mevcut değerlendirme sisteminin yerini almaktan daha çok değerlendirici için destekleyici bir unsur olarak kullanılmaktadır (Edward ve Ewen, 2000:37). 360 derece geri besleme yönteminin çoğunlukla aşığıdaki amaçlar doğrultusunda kullanıldığı ileri sürülmektedir (Lassiter, 1997:19):

- Yetkinlikleri, kısmen de davranışları, hedefleri, çıktı ve sonuçları ölçmek.
- Arzulanan sonuçlara ulaşmak için nerede iyileştirme gerektiğini belirlemek.
- Yeterliliği ve performansı artıracak hedeflenmiş gelişim planları yaratmak.
- Birey ve takımlardan en iyi sonuçları hangi çevrenin çıkaracağını belirlemek.

Bu yöntemle ilgili Hong Kong'da bir hastanede bölümlerin başarısını ölçmek amacıyla uygulanan çalışmanın amaçları ise aşığıdaki şekilde tespit edilmiştir (Cheung, 1999:113).

- Bölüm performansının güçlü ve zayıf yönlerine ait geri besleme sağlamak.
- Gelişim için stratejik yön tespit etmek.
- Bölümler arası işbirliği ve anlamlılığı geliştirmek.
- Başarı ve kalitenin tanınmasını sağlamak.
- Açık görüşlü ve yapıcı bir öğrenme süreci geliştirmektir.

Sonuç olarak, 360 derece geri besleme yöntemi örgütte işgörenleri performanslarına göre sıralayan, onlara ödenecek ücretlerin tespitini sağlayan bir yöntemden daha çok mevcut ve potansiyel yetenekleri ortaya çıkarmayı amaçlayan ve açık bir sistem mantığıyla değerlendirme sonuçlarının işgörelere ileten ve bu sonuçları kullanarak işgörelerin yetkinlikleri geliştirmeye yönelik bir yöntemdir.

Söz konusu amaçları gerçekleştirmek maksadıyla nasıl bir yol haritası izlenmesi gerektiği başka bir ifade ile 360 derece geri besleme yönteminin uygulanma esasları ve uygulanma aşamaları müteakip bölümde anlatılacaktır.

2.1.3. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Uygulanma Esasları Ve Uygulanma Aşamaları

360 derece geri besleme yöntemi, örgüt stratejilerini destekleyen, işgörenin kendini geliştirmesine yardım eden bir yöntemdir. Ancak uygulamada yapılan hataların olumsuz sonuçları yöntemin başarısını engelleyebilmektedir. Uygulanmaya başlamadan önce sistemin iyi tasarlanması gerekir. Bunun için yöntemi uygulayan diğer örgütlerin hatalarından ders çıkarılmalı ve örgütün bu yöntemle hazır hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Bu değerlendirme yöntemini uygulamak isteyen örgüt öncelikle hangi amaçlarla uygulamak istediğini ve kimlerin uygulamaya katılacağını netleştirmelidir. 360 derece geri besleme yönteminin uygulanmasından önce bir uygulama planı hazırlayarak, yapılması gereken hazırlıklar belirlenmeli ve bu plan izlenerek uygulanma aşaması tamamlanmalıdır (Bayar, 2004:2).

Yöntemin uygulanmaya başlanması esnasında, örgüt içinde yöntemle ilgili kültürel değişimin de sağlanması gerektiği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, özellikle örgütlerin karşılıklı güven ortamını sağlaması ve değerlendirmeye katılacak işgöreni programlı olarak eğitmeleri gerekmektedir (Prewitt, 1999:34).

Böylece işgörenlerin bu yöntemi, kendisinin ve örgütün gelişimine katkı sağlayan bir araç olarak görmesi sağlanacaktır. Yöntem, lider ve işgörenin birbirini bilgi ile donatmasını güvenli bir şekilde sağlarken, aynı zamanda liderin kendisini tanımasına ve astlarına karşı davranışlarını değiştirmesine olanak sağlamaktadır. Unutulmaması gereken, kültürel değişimin ancak liderin kendisini değiştirmesiyle mümkün olabileceğidir (Ergülen, 1998:104).

Karşılıklı güven ortamına dayalı kültürel yapının tesisinden sonra, yöntemin uygulanabilmesi için örgütün alt yapısı hazırlanmalıdır. İşgörenin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi ve sonucunda geri besleme verme zorunluluğu, bilgisayar tabanlı elektronik sistemi gerekli kılmaktadır. Yöntem masraflı olmasına rağmen,

istenilen yer ve zamanda değerlendirme sürecine katılımın sağlanmasına imkan tanımakta, süreçte zaman ve işgören tasarrufu sağlamaktadır (Döverkaya, 2002:84).

Yöntemin örgüte kademe kademe uygulanması, uygulama hatalarının tespit edilip giderilmesinde ve kültürel değişimin hızlandırılmasında önemli bir rol oynayacaktır. Uygulamanın ilk yıllarında, geri besleme yönteminde gizlilik oranı yüksek tutulmalıdır. Böylelikle, değerlendiricilerin kendini rahat hissetmeleri sağlanabilmekte, daha özel bilgilere ulaşılmaktadır (Edward ve Ewen, 2000:38). Zaman içinde gizlilik oranı basamak basamak kaldırılarak, “açıklık ilkesi” örgüt kültürünün bir parçası şekline getirilmelidir.

Burada söz konusu olan gizlilik, değerlendirme sonuçlarının kişiye iletilmesinden çok, her değerlendirici boyutu sonuçlarının ayrı ayrı değerlendirilene iletilmesi konusudur.

Değerlendirmenin takibi de sürecin önemli bir parçasını oluşturmalıdır. Geri besleme raporunun verilmesi ile süreç sona ermemekte, aksine faydalı olabilmesi için kişisel gelişim planına ihtiyaç duyulmaktadır. 360 derece geri besleme yönteminin kullanım şekli her örgütte farklılık göstermektedir. Bununla birlikte genelde aşağıdaki uygulanma şekilleri ile çalışılabilmektedir. (Debare, 1997:14).

- Bir kişinin değerlendirilmesi için birden çok kişi seçilir. Örgütte işini iyi yapanlardan 6-12 arasında kişi seçilebilir.
- Seçilen kişiler kimin tarafından hazırlandığı bilinmeyen anketleri doldurur, işgöreni, örneğin karar verme konusunda sınıflandırır.
- Sonuçlar bilgisayar tarafından tablo haline getirilir ve işgörene performansını özetleyen bir rapor verilir.
- İşgören, yöneticisiyle birlikte sonuçlar üzerine inceleme yapar ve işini geliştirmek için uzun vadeli bir plan yapar.

360 derece geri besleme yöntemi, performans değerlendirmeden ziyade, gelişim sisteminin bir parçası olarak algılanırsa, daha faydalı olacaktır. Uygulayıcılar, yöntemden gereğinden fazla beklentilere sahip olduklarında tehlikeli bir tuzağa düşebilmektedirler. Hatta katılımcıların desteğini de kaybedebilmektedir. Bu nedenle 360 derece geri besleme yöntemi daha kapsamlı ve karma sistemlerin parçası haline getirilmeli, örgüt stratejileriyle bütünleştirilmelidir (Ghorpade, 2000:142).

360 derece geri besleme yöntemi, resmî ve gayrî resmî uygulamalar olarak bir çok örgütün gündeminde yerini almaktadır. Örgütler çok boyutlu değerlendirmeye çoğu zaman resmî olmayan yollarla başlarlar ve yöneticileri ile işgörenleri iç müşterilerden yani mesai arkadaşlarından geri besleme almaları için cesaretlendirirler.

Bu tür gayri resmî sistemler, örgütleri gerçek 360 derece geri besleme yöntemi uygulamalarına yaklaştırır ve hazırlık yapmalarını sağlar. Bu süreçte, işgörenler pek çok insandan gelen geri beslemenin önemli hatalar içerdiğini görür.

Çünkü, geri besleme verenin adının saklanması gibi sürecin güvenliliğini sağlayacak önlemler yoktur ve bununla ilgili kastî veya kastî olmayan taraf tutmalar olabilmektedir.

➤ **Gayri resmî sistemlerin** uygulanması kolay ve hızlıdır. İşgörenlerin gelişimini amaçlayan resmî çok boyutlu değerlendirme süreçlerine uygun bir başlangıç sağlar. Yinede, kısa sürede geliştirilen bu programlar, adil olmalarını sağlayacak yeterli güvenlik seviyesine sahip değildirler ve bu yüzden performans değerlendirmelerinde zayıf kalabilmektedirler.

Gayri resmî sistemlerin; güvenilir görünmesine karşın sahte bilgiler verebilmesi, işgörenlerin kariyerlerini yanlış şekilde etkileyebilmesi, yine işgörenlerin adil, resmî ve sağlam bir yapıya sahip 360 derece geri besleme yöntemi sürecinde yer alma isteklerini olumsuz yönde etkilemesi gibi tehlikeleri vardır (Kocar, 2001:48).

Örgütler, çok boyutlu değerlendirme sistemlerini, bilgi kalitesini geliştirmek ve ölçüm hatalarını azaltmak amacıyla benimserler. Gayri resmî çok boyutlu sistemler, bireysel olarak işgörenlerin gelişimi için yararlı olmak yerine, sadece birinci amirden kaynaklanan eski hataların yeni hata grubuyla değiştirilmesini sağlar (a.g.e., s. 47).

Fakat sonuçta deneyimler, 360 derece performans değerlendirme sürecinin resmîleştirilmesi, adil ve tutarlı hale getirilmesi gerektiğini göstermiştir (Edwards ve Ewen, 1996:18).

➤ **Resmî sistemlerde** ise 360 derece geri besleme yöntemi , ölçütlere ait verilerin toplanmasını güvence altına alacak güvenlik kriterleri geliştirir. Yöntem, kullanıcıların veri toplamada adalet, denetleyenin adının saklı tutulması, değerlendirme yöntemi ve bilginin nasıl kullanıldığı gibi muhtemel endişeleri hakkında bazı temel önlemler alır.

Kullandıkları teknoloji ve vermeleri gereken eğitimlerden dolayı resmî yapılarının tasarlanması ve uygulanması daha çok zaman alır ve daha pahalıya gelir. Yine de performansın gözden geçirilmesi, ya da terfi gibi geri beslemenin işgörenin kariyerini etkileyebileceği noktalarda kapsamlı ve resmî çok boyutlu değerlendirme sistemleri önerilmektedir (a.g.e., s. 48).

Yukarıda 360 derece geri besleme yönteminin uygulanmaya başlanması esnasında dikkat edilecek hususlardan bahsedildikten sonra aşağıda bir çok örgütte değişiklik göstermesine karşın yöntemin örgüte uygulanmasında kullanılabilecek alternatif uygulanma basamaklarından söz edilecektir.

➤ **360 Derece Geri Besleme Yönteminin Uygulanma Aşamaları** konusuna değinecek olursak, bütün yöntemlerde olduğu gibi bu yöntemde örgüte kısa zamanda uyarlanması kolay değildir. Yöntemin sağlıklı olarak kurulabilmesi için zamana yayılmış dokuz basamaktan geçmesi gerekmektedir. Fakat kullanıldığı örgütün kendine özgü özelliklerine göre bazı aşamalar çıkarılabilir veya eklenebilir.

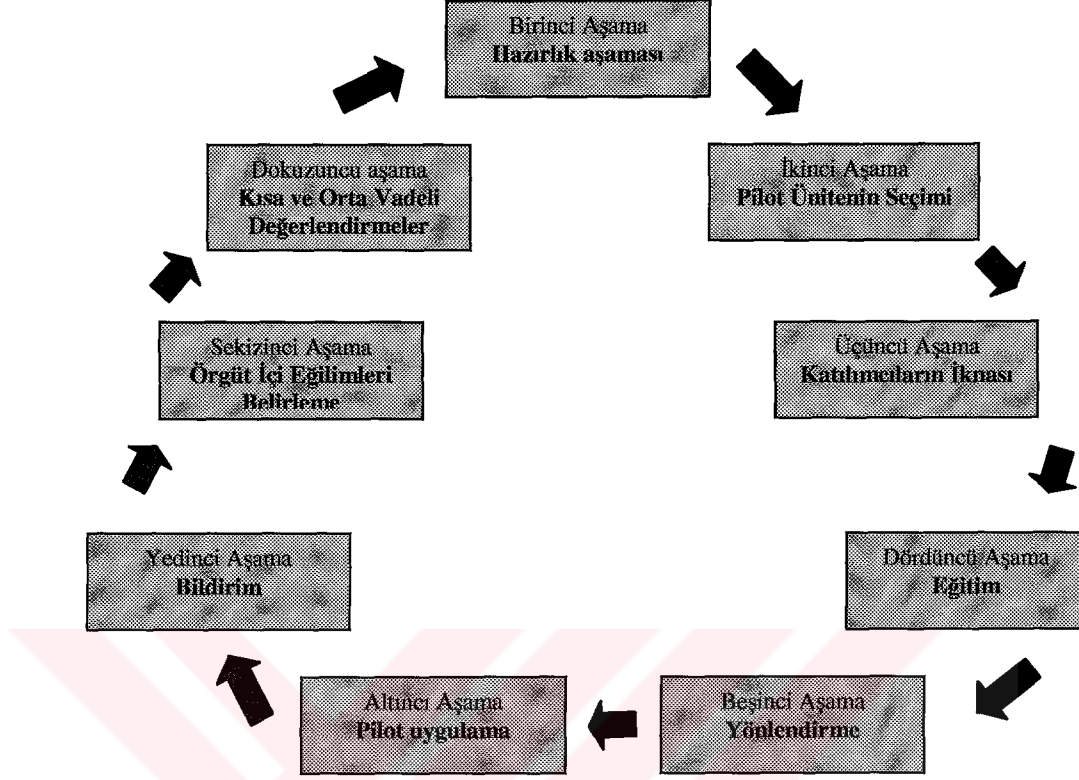
Yöntemin örgüt içinde kurulması, bizzat örgüt bünyesindeki insan kaynakları bölümü tarafından yürütülebileceği gibi, profesyonel bir danışmanlık şirketine dış kaynak kullanımı çerçevesinde de yaptırılabilir.

Yöntemin uygulanma aşamaları esnasında basamakların süresi her örgüt için farklılık göstermekle birlikte bir basamağın bütün yönleriyle tamamlanmasından önce diğer basamağa geçilmesi daha uygulanmaya başlanması esnasında hataların oluşmasına neden olmaktadır.

Bu yöntemi kendi bünyesine adapte edecek örgütler aşağıdaki uygulama basamaklarını takip etmek yerine direk olarak kullanmaya başladıklarında bir takım tehlikelerle de karşı karşıya kalmayı göze almalıdır.

Yöntemin örgütte yeterince tanınmadan, örgüt çalışanlarının desteğini almadan, üst yönetim ikna edilmeden başarılı olmasında imkan dahilinde değildir. Tüm bu lumsuz etkenlere karşın bu uygulanma döngüsünün zaman içinde bazı basamakların tekrarlanması yöntemin güncelliğinin sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Söz konusu uygulanma aşamaları bir sonraki sayfada Şekil 2.4. sunulmuştur.

Şekil 2.4. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Uygulanma Döngüsü



Kaynak: Döverkaya (2000;87), Zigon, 2001'den alıntı.

- **Hazırlık aşaması,** 360 derece geri besleme yöntemi için hazırlık araştırmalarının yapıldığı ve araştırma sonuçlarının analiz edildiği uygulamanın ilk aşamasıdır. Bu araştırma örgüt içinde işgörenlere uygulanacak geniş tabanlı bir anket çalışması olabilir. Ankette, 360 derece geri besleme yönteminin varlığının farkında olup olunmadığı, işgören desteği, geri besleme ortamının uygunluğu, yapılan uygulamalardaki açıklık politikaları ile sorgulanmaktadır. Yapılan anket sonuçları ayrıca pilot ünitenin seçilmesi aşaması için de bir veri kaynağıdır.
- **Pilot ünitenin seçilmesi aşaması** öncesinde, anket sonuçları doğrultusunda örgütün yapısından kaynaklanan kendine özel gerekleri ve amaçları sorgulanır. İşletmede işgörenlere 360 derece geri besleme yönteminin amaçları açıklanır. Bir yetenek ve beceri kontrol listesi geliştirmek için kullanılacak kriterler analiz edilir. Örgütün görevleri ve arzulan yönetim sonuçları bir araya getirilir. Bu çalışmaların sonucunda değerlendirilecek pilot ünite seçilerek aşama tamamlanmaktadır. Seçilen pilot ünitenin bütün işgörenleri temsil edecek büyüklükte ve özellikle olmasına dikkat edilmelidir.

- **Katılımcıların iknası aşamasında** katılımcılar ile karar verenler arasında 360 derece geri besleme yöntemine karşı sempati yaratılır. Yapılan işin özel amaç ve görevleri ile 360 derece geri besleme yöntemi arasındaki ilişki açıklanır. Yapılabilecek itirazlar önceden sezilmeli ve önlemler alınmalıdır. Bu aşamada sadece işgörenler bazında kalınmamalı eski uygulamalara sadık kalmak isteyen yöneticilerin de ikna edilmesine çalışılmalıdır.

- **Eğitim aşaması** öncesi yönetici ve katılımcılar beceri ve yeteneklerinin destekleneceği, geliştirileceği ve sonucunda mutlaka değerlendirileceğinin bilincindedirler. Bu aşama eğitimin başladığı aşamadır. Yöntemi desteklemeleri için üst kademe yöneticilerin becerileri geliştirilmektedir. Güçlükler ortaya çıktığında yöntemin kendini geliştirebileceği, zorlukların aşılabileceği açıklanmakta, eğitim sonunda kazanılan bilgi ve beceriler olumlu ve yapıcı geri besleme ile desteklenmektedir. Verilen eğitimler zaman içine yayılmalı ve uygulamalı eğitim metodu izlenmelidir.

- **Yönlendirme aşamasında** yönlendirme toplantıları icra edilmekte karşılıklı ikili görüşmeler yapılmaktadır. Görüşmelerde tercihen gizlilik ilkesine sadık kalınmakta ve yöntem ayrıntılı olarak analiz edilerek ve gerekli eleştiriler yapılmaktadır. Yapılan görüşmelerde bireysel gözlem sonuçları ve özet bilgiler görüşülür. Bu aşamada da yönetime iştirak edecek bütün değerlendirici boyutları ile ayrı ayrı görüşülmelidir. Özellikle değerlendirme sonuçlarının boyut bazında değerlendirilenlere ileilmeyeceği garantisi verilmelidir.

Tüm boyutlardan ortak elde edilen bilgilerin değerlendirilenlere açıklıkla aktarılacağı hususu da ön plana çıkartılmalıdır. Ayrıca sonuçların ilk etapta ücretlerle ilişkilendirilmeyeceği hususu açıklanarak işgörenin rahatsız olmadan açıklıkla değerlendirmeye katılması sağlanmalıdır.

- **Pilot uygulama aşaması** altıncı safhadır. Bütün hazırlık ve yönlendirme faaliyetlerinden sonra gizlilik temeline dayalı ve tercihen bilgisayar tabanlı olarak seçilen pilot ünite çalıştırılmaktadır. Uygulama esnasında değerlendirme boyutlarının ayrı mekanlarda bulunmalarına dikkat edilmelidir.

Pilot uygulamada genel ortalamadan farklılık gösteren bütün değerlendiriciler tespit edilmeli ve gerekirse bu kişilerin sonuçları değerlendirme havuzuna dahil edilmemelidir.

- **Bildirim aşaması** bireysel geri besleme raporlarının hazırlandığı aşamadır. Görüşmelerde ulaşılan örgüt performansı bireysel seviyeye indirgenerek işgörene dağıtılır. Kişisel gelişim toplantıları icra edilerek, elde edilen geri bildirim yönlendirmesiyle kişisel hedefler ve hedeflere ulaştırılacak yöntemler belirlenmekte, periyodik gözden geçirmelerle gelişim kontrol altında tutulmaktadır. Bu aşamada da bildirimler kişiye özel olarak çarpıtılmadan açık bir sistem mantığı ile değerlendirilenlere iletilmelidir.

- **Örgüt içi eğilimleri belirleme aşamasında**, örgütün geri besleme alabilmesi için özet bilgilerin sağlanması gerçekleştirilir. Örgütte çeşitli kategoriler de bulunan işgörenler arasından örnekler alınarak tespit edilen eğilimler değerlendirilir. Diğer örgütlerin aynı tip bilgileri ile karşılaştırma yapılır. Bu aşama değerlendirmede kullanılan kriterlerin gözden geçirildiği, yöntemin denemeler sonucu güncellenmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıldığı basamaktır.

- **Kısa ve orta vadeli değerlendirmeler aşaması** olan dokuzuncu ve son aşama kapsamında 4-6 ay sonra incelemeler yeniden yapılır. İlerlemeler kısa ve orta vadeli değerlendirmelerle, ölçülmekte, işgören için bir üst düzey hedef ve amaçlar geliştirilmektedir. Bu son aşamada ise işgörenin zaman içinde kaydettiği başarılar ile potansiyel yeteneklerin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır. Ayrıca yöntemin örgüt içinde benimsenme derecesi de zaman içinde kontrol edilmektedir. Bütün bu aşamaların sonunda yöntemin örgüte uyumu zaman içinde gerçekleşmekte ve geri besleme yöntemi sonuçları yaygın olarak bir çok amaç için kullanılmaya başlanmaktadır.

Sonuç olarak, yöntem uygulanma aşamalarının başarı ile tamamlanmasını müteakip zaman içinde bütün işgörenler tarafından kabul görecektir ve gerekli kültürel değişim gerçekleştiğinde sonuçlar daha tutarlı hale gelecektir. Bundan sonraki bölümde her örgüt için değişimle birlikte 360 derece geri besleme yönteminin genel olarak taşınması gereken özellikler üzerinde durulacaktır.

2.1.4. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Özellikleri

Her değerlendirme yönteminin kendisine ait bir çok özelliği olduğu gibi 360 derece geri besleme yönteminin de diğer yöntemlerle benzeşen ve ayrılan özellikleri bulunmaktadır. 360 derece geri besleme yönteminin diğer yöntemlerin önüne geçen belirgin özellikleri önceki bölümlerde de belirtildiği üzere değerlendirmeye birden çok kişinin katılması, açık sistem mantığı ile işgörenlere geri besleme verilmesi ve örgütte pozitif iletişimin sağlanmasına olanak vermesidir. İyi tesis edilmiş ve iyi çalışan bir 360 derece geri besleme yönteminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir.(Kocar, 2001:33)

- Süreç tasarımının, yöntemi kullanan yönetici ve işgörenler tarafından oluşturulmasına izin verilir.
- Değerlendirmenin ve geri beslemelerin kesinlikle gizli yapılması ve geri besleme yapanın kimliğinin saklı tutulması garanti edilir.
- Değerlendirilen işgörenin ne kadar süredir o pozisyonda çalıştığı göz önüne alınır.
- Geri beslemeleri değerlendirecek olan uzmanın bunu ne şekilde yapacağını içtenlikle açıklaması gerekir.
- İşgörenlerin eksik olan yönlerini gidermek için planlar yapılması, çalışmalarında kaydettikleri gelişmelerin izlenmesi, yani değerlendirmelerin takibi sürecin önemli bir parçasıdır.
- 360 derece geri besleme yöntemi ücret belirleme sisteminde tek başına kullanılmamalıdır. Bunun nedeni yöntemin esas amacın örgüt içindeki diyalogun sağlanması olmasıdır.
- Değerlendiricilerin, rakamlar yanında, değerlendirmenin daha spesifik ve anlamlı olması için yazılı tanımlamalara da yer vermeleri sağlanmalıdır.
- Geri besleme araçlarının güvenilir, geçerliliği olan ve istatistiksel modellerden oluşturulması gereklidir.
- Yöntemin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütte planlı bir eğitim süreci uygulanmalıdır (Edwards ve Ewen, 2000:37).
- İşgörenlerin değerlendirme konusundaki yeteneklerini geliştirmek için geçerli bir süreç kullanılmalıdır.

- Birinci amire ek olarak en az dört değerlendiricinin ve değerlendirilenin kendisinin bulunduğu değerlendirme boyutlarını seçmek için geçerli bir yöntem kullanılmalıdır.
- Veriyi toplayıp değerlendirmek ve bilgiyi iletme için araştırmaya dayalı bir protokole sahip olunması gerekmektedir.
- Kullanıcılar 360 derece geri besleme yönteminin etkili, tutarlı, adil ve geçerli olduğunu düşünmelidirler.
- Yöntem bütün katılımcılara adil bir uygulama sağlamak amacıyla anlaşılır bir süreç ve teknolojik güvenlik kriterlerine sahip olmalıdır.
- Yöntem işgörenler tarafından yapılacak her türlü itiraza karşı bir temyiz prosedürü içermelidir (Neo, 1999:265).
- Geri besleme uzmanı verilerin doğruluğunu kabul etmelidir.
- Sayısal değerlendirmelerle, yargısal değerlendirmelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir. Sayılar tek başına fazla bir anlam taşımayacağı gözden kaçırılmamalıdır.

İşgörenler; 360 derece geri besleme yönteminin örgütün yönünü ve öngördüğü davranışları gösterecek ayarlama işlemini gerçekleştirdiğine gerçekten inanırsa, yöntemin zaman geçtikçe geçerliliği artacaktır.

Örneğin, örgüt dış ortamdaki değişimlere ani tepkiler vermeyi içeren “örgütsel öğrenmeyi” geliştirmeye çalışıyorsa, 360 derece geri besleme yöntemi konuyla ilgili izlenecek yolu belirlemede ve ikinci olarak da işgörenlerin yeni yönteme ve diğer işgörelere karşı doğru tepkiler verip vermediğinin anlaşılması konusunda paha biçilmez bir araçtır (Bracken ve diğerleri, 2001:3).

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan örgütler, rakiplerine göre sürekli fark yaratabilecek örgütler olacaktır. Farkı yaratmak, bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılıkla mümkün olacaktır. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme yöntemi, yaratıcılığı ilke edinmiş öğrenen organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir (Arslan, 2002:13).

Sonuçta, yukarıda sayılan özelliklerin hepsinin aynı anda yöntemde yer alması mümkün olmasa da zaman içinde bütün bu sayılan özelliklere sahip bir 360 derece geri besleme

yöntemi iç ve dış müşteri mutluluğunun gerçekleşmesini sağlayarak örgütü başarıya götürecektir.

Bundan sonraki bölümde, kişinin mevcut ve potansiyel yeteneklerini sorgulayan, olumlu olan yönler ile geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönleri ortaya çıkarmada anahtar rol oynayan değerlendirme kriterlerinin sistematik bir sınıflandırılması yapılarak her bir kriter hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

2.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Kullanılabilecek Değerlendirme Kriterleri

Performans değerlendirme kriterleri, işgörenin ölçülmek istenen özellikleri olarak tanımlanabilir. Değerlendirme kriterleri kişiler için sorgulanan yetenek alanları, yetkinlikler, özellikler ya da nitelikler olarak da adlandırılabilir. Performans kriterleri işgören performansının değerlendirilmesinin yanında performans gelişiminde ölçüt olarak kullanılmak üzere belirlenmelidir (Kueng, 2000; Fitzgerald ve diğerleri, 2003; Bostancı 2004:36' dan alıntı).

Performans değerlendirme sırasında değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Değerlendirme kriterleri bir çok sektör ve değerlendirici boyutları için farklılık göstermektedir. İşe yönelik kriterlerin elde edilebileceği kaynaklardan birisi iş analizleridir. İş analizleri ile ortaya konulan belirli kriterler sayesinde işi yapmakla görevli her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir (Sel, 2002:13). Kişilik özellikleri ve yetkinlikleri ölçmeye yönelik kriterlerin seçiminde de insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak sosyoloji ve psikoloji gibi diğer disiplinlerden de yararlanılması gerekir.

Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme faaliyeti ile elde edeceğimiz verilerin, güvenilirliğinde ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Diğer bir ifade ile, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özelliklerin ölçülebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994: 25). Bunun yanında, seçilen kriterlerin belirlenmesinde işgörenlerin katılımı olmamışsa değerlendirme sistemine karşı direnç olması imkan dahilindedir (Marşap, 2000; Morgalin, 2000; Bostancı, 2004:36 'dan alıntı).

Değerlendirme kriterlerin seçiminde şu hususların göz önünde bulundurulmasına özen gösterilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 163; Aktan, 1999:87).

- Kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriterlerin seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı ihtiyaç miktarı ile sınırlandırılmalıdır.
- Performansın kişilik, davranış, sonuç gibi her bir yönü birden fazla kriterle ölçülmelidir (Aycan, 2002:19).
- Performans kriterleri işgörenlerin katılımlarıyla belirlenmeli ve bütün işgörenler tarafından bilinmelidir.

Performans değerlendirmesi ile ilgili kriterlerin belirlenmesini müteakip seçilen kriterlerin mutlak bir değerlendirme sürecinden geçirilmesi gerekir. Gerekirse tespit edilen kriterler ile hazırlanan anketler pilot bir üniteye uygulanarak test edilmelidir.

Kriterlerin değerlendirmesi üç ana başlık halinde yapılmaktadır. Bunlar kriterlerin uygunluğu, kriter eksikliği, kriterlerin karışıklığı konularıdır. Her kriter değerlendirme formunda yer olmadan önce bu üç yönden sorgulanmalıdır.

➤ **Kriterlerin uygunluğu** başarının önemli bir parçası olarak dikkate alınmalıdır. Uygunluk, yöneticinin, işgörenlerin performansını sadece bilgi, beceri ve yetenekler olarak objektif bir şekilde değerlendirmesidir. Örneğin ön büroda görevli işgörenin performansını değerlendirmede kullanılacak kriterlerin kat hizmetlerinde görevli işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılması uygun değildir. Kriter uygunluğu, kişinin yaptığı işin özelliklerine uygun kriterlerin kullanılmasıdır.

TSK'de kullanılan sicil belgelerindeki kriterler bütün rütbe ve branşlardaki personel için aynıdır. Bu yüzden mühendis sınıfına ait bir personel ile kıt'ada görev yapan bir piyade subayı aynı form ve kriterlerle değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda da kişinin performansının değerlendirilmesi sonucunda elde edilmesi gereken bilgilere ulaşamamaktadır.

➤ **Kriter eksikliği konusu**, performansı değerlendirmek için kullanılan kriterler, başarı için gerekli bütün öğeleri içermiyorsa ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle kriter eksikliği performans değerlendirme sırasında değerlendirilmeyen başarılı bir

performansın ortaya çıkmasıdır. Bu eksikliğin olması kişinin bazı yönleri ile ilgili olumlu ve olumsuz bilgilerine ulaşmayı önlemektedir. Örneğin, değerlendirme formunda seçilen kriterler kişinin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkaracak düzeyde değilse, kriter eksikliği konusu gündeme gelmektedir. Bu da değerlendirme işleminin amacına ulaşmasını engellemektedir.

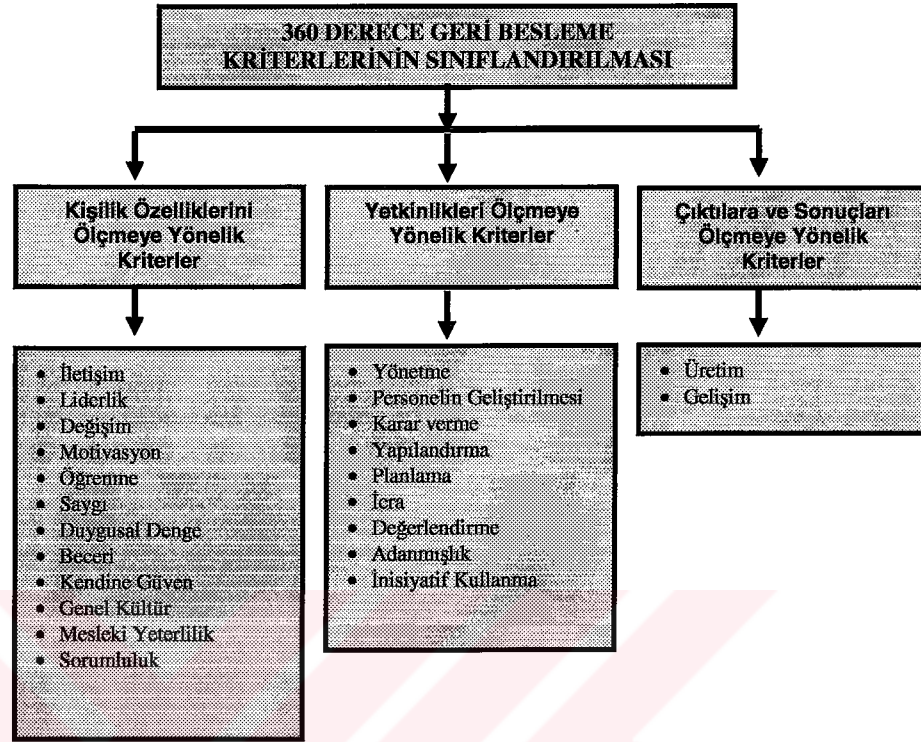
➤ **Kriter karışıklığı** işgörenlerin kendi performanslarıyla ilgili olmayan kriterler ölçüm için kullanıldığında ortaya çıkmaktadır (Tarcan, 2001:25). Performans değerlendirmesinde konu dışı faktörlerin karışıklığa neden olması sonucunda, işgörenler işin başarılı olması için gerekli olmayan kriterlere göre değerlendirirler. Bu durumda değerlendirme formunda asıl ölçülmek istenen yönleri ölçecek kriterler yerine yanlış ve gereksiz kriterlerin yer alması durumu ortaya çıkmakta veya birbirine benzer iki kriterin değerlendiriciyi çelişkiye düşürmesi gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Bu hataya düşmemek için kriterlerin seçimine aşırı özen gösterilmelidir.

360 derece geri besleme yönteminde iletişim, liderlik, değişimlere uyabilmek, ilişkiler, işin yönetimi, üretim, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin yetiştirilmesi gibi sekiz temel yeteneğe yani değerlendirme kriterine dayalı olarak işgörenin performansının çok boyutlu olarak izlenmesi kabul görmektedir (Arslan, 2002:16-17). Bu temel kriterlerin yanında örgütün özelliğine göre değişken sayıda çeşitli kriterler kullanılabilir.

360 derece geri besleme yönteminde kullanılacak kriterlerin sınıflandırılmasına dayanak sağlayan unsur ulaşmak istenen amaçlardır. Bu amaçlar doğrultusunda kriterler kişilik özelliklerini, davranışları, yetkinlikleri, sonuçları ölçmeye yönelik kriterler olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca bu sınıflandırma kapsamında yer alan değerlendirme kriterleri diğer geleneksel performans değerlendirme yöntemleri içinde bir değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir.

Performans kriterleri kapsadıkları bilgilerin ölçülmek istenilen amaca hizmet etmesi bakımından kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik kriterler, davranışları ölçmeye yönelik kriterler, çıktıları ve sonuçları ölçmeye yönelik kriterler olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir (Tarcan, 2001:23). Bu sistematik sınıflandırmaya benzer olarak yeniden elde edilen sınıflandırma bir sonraki sayfada Şekil 2.5.'de sunulmuştur.

Şekil 2.5. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Kullanılabilecek Değerlendirme Kriterlerinin Sistematik Sınıflandırılması



TSK’de de uygulanan sicil verme faaliyetinde yani performans değerlendirmede kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik kriterlere benzer temel nitelikler, yetkinlikleri ölçmeye yönelik kriterlere benzer genel ve görev icra nitelikleri ile özel ve ayırt edici niteliklere ilişkin kriterler sorgulanmaktadır. Sonuç ve çıktıları ölçmeye yönelik kriterlerin sorgulanması sadece bedeni yeterlilik notları ile araştırılmaktadır.

Bu bölüm çalışmanın sonunda uygulanan anketin içeriğinde yer alan bütün değerlendirme kriterlerinin öncelikle tanınması ve 360 derece geri besleme yöntemini kendi bünyelerine uyum sağlayacak örgütlerin kullanılabilecekleri kriterler hakkında bilgi sahibi olması gerektiği düşüncesi ile düzenlenmiştir. Aşağıda öncelikle bütün değerlendirme yöntemlerinde genellikle yer alan işgörenlerin kişilik özelliklerine ilişkin kriterler hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1. Kişilik Özellikleri Ölçmeye Yönelik Kriterler

Bu bölümdeki kriterler örgütteki işgörenlerin performans derecesini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özelliklerini inceler. İşgörenin işi yapmasında gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna etme, hız, liderlik, yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlama, dostça davranma gibi genel kişilik özelliklerini kapsar. 360 derece geri besleme yönteminde kullanılacak kişilik özelliklerine ait performans değerlendirme kriterleri hakkında aşağıda ayrıntılı bilgi sunulmuştur.

➤ **İletişim** becerisinin yüksek olması, en az günümüzde işgörenlerin yaptıkları iş konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara sempatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında performans açısından,

- Başkalarını dinlemek,
- İşgören ile ilişkilerinin seviyesi,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirme,
- Etkili yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak sorgulanmaktadır.

Mesai saatlerini birlikte geçiren bütün yönetici ve işgörenler arasındaki faaliyetlerdeki iletişim kilit unsurdur. İletişim becerisinin kötü olması, kişilerin performansını olumsuz etkilemenin yanında diğer örgüt fonksiyonlarına da dolaylı zararlar verir. Bu yüzden değerlendirilen işgörenin iletişim becerisi sorgulanmalı, kişilerle iletişim kuramadığı için ilişkileri zayıf olan ve bunun sonucunda kendini toplumdan soyutlayan anti-sosyal kişilikli işgören ile ilgilenilmelidir.

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki işgörenlerin birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde doğrudan etkilemektedir.

İletişim sayesinde, işgörenlerin yönetimin hedef ve planlarından haberdar olması, kişilerin etkinlik ve yaratıcılık düzeylerinin yükselmesi sağlanmaktadır (Türkoğlu, 2000:239). Kişinin iletişimle ilgili yetenekleri genelde kişinin genel karakteri ile ilgilide olsa bu konudaki zafiyetler çeşitli yöntemlerle kısmen de olsa giderilebilir. Bu kriter ile kişinin astlarını yönlendirme, fikirlerini doğru ve net bir şekilde açıklayabilme, dinleme

yazma ve sözlü iletişim becerisi, iletişim kanallarını kullanma gibi özellikleri sorgulanabilir.

➤ **Liderlik** yirminci yüzyılın parlayan yıldızıdır. İşgörenlerin örgütlerde, sistemin iyileştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmekle mümkün olacaktır. Liderlik, “ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür”. Bir diğer ifade ile liderlik, “iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir” şeklinde de tanımlanabilir (Zel, 2001:90).

İnsanlar makam verilerek yönetici yapılabiliyorlar ancak asla atayarak lider yapılamazlar. İşte bu aşamada kişilerin örgütteki liderlik becerileri aşağıdaki özellikler sorgulanarak çok boyutlu bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak bunlara örnek olarak verilebilir.

Bu kriter ile genelde kariyer planlamasına esas teşkil edecek işgörenin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Özellikle yönetici konumundaki işgörenin değerlendirme formunda yer alacak önemli kriterlerden birisidir. Ayrıca TSK’ de yönetici yani amir konumundaki bütün işgören için büyük önem taşıyan doğru kişilerin doğru kademelerde yer almasına dayanak teşkil eden bir kriterdir.

Yine bu kriter sayesinde değerlendirilen işgörenin örnek davranışlar sergileyip sergilemediği, özellikle TSK personeli için örgütte arkasından gidilecek bir personel olup olmadığı, olaylara yapıcı ve geniş bir bakış açısıyla yaklaşıp yaklaşmadığı sorgulanabilir.

➤ **Değişim**, bütün işgörenler için başarının sürekliliğinde anahtar konumdadır. Yirmi birinci yüzyıla damgasını vuracak kavram "değişim" olacaktır. Değişimin yönetimi ise, geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri örgütlerin hayatta kalabilmesinin tek şartı olarak değerlendirilmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu mücadelenin de başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır.

Unutulmamalıdır ki, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir.

Yirmi birinci yüzyılda değişim iki boyutta kendisini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyut olup; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendisini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade etmektedir. İkinci boyut olan insan çok daha önemlidir. Çünkü teknolojiyi kullanan insandır ve örgütün düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlarındaki değişimi yine işgörenler sayesinde gerçekleşir. Eğer onu etkin kullanan insan yoksa teknolojinin hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse örgütlerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleştirilebilmektedir. Değişimin bu safhası “değişimin kurumsallaşması” olarak da adlandırılmaktadır.

Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı değişim yönetiminden geçmektedir. Örgütte teknoloji ve insan boyutlarında önemli bir gelişme olmuyorsa örgütün bir süre sonra ciddi problemlere maruz kalınması kaçınılmazdır. Bu nedenle, örgüt içinde herkesin her türlü konuda değişime açık olması ve kendisini yenilemesi gerekmektedir.

Örgüt içindeki işgörenlerin değişime ayak uydurabilme özellikleri,

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi ölçütler kullanılarak farklı bakış açılarıyla sorgulanmaktadır.

Gerçek başarı için değişimi yakalamak değil, değişimi yaratmak gerekmektedir. Başarının sırrı “Sizin haricinizdeki şirketler sizin yarattığımız değişimi yakalamaya çalışsınlar siz hep önde olun” (İzgören, 2003:89) cümlesinde gizlidir. Bu sözün gereği olarak, işgörenlerin değişime uyumdaki kişisel kabiliyetleri, değişimlere açıklığı, değişimleri takip etmesi, değişim dinamiklerini fark etmedeki yetisi gibi konuların sorgulanması bu kriter sayesinde olmaktadır.

➤ **Motivasyon**, başka bir deyişle insanları çalışmaya özendirmeyi, “insanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları” diye tanımlayabiliriz (Bingöl, 1996:254, Steers ve diğerleri 1979 alıntı). Başka bir tanımlamaya göre de, motivasyon bir

örgütteki işgörenlerin her türlü faaliyet için ellerinden gelenin en iyisini yapması için gönüllerinin kazanılmasıdır (Ülsever, 2003:167).

Motivasyon kavramın temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler esas itibarıyla, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenmektedir (Bingöl, 1986:255).

Herhangi birini bir işi yapması için motive ettiğiniz zaman onda mevcut bir kuvveti harekete geçirirseniz, onun yeteneklerinin renginde bir istek oluşturursunuz. Bir insanı idare ettiğiniz zaman bu işi yapması için onda kendi renginde olmayan bir istek uyandırırırsanız onda mevcut olmayan bir kuvvet oluşturursunuz, onu sahip olmadığı ayaklarla yürütmeye çalışırsınız (Sang, 1997:24).

Motivasyon bir çok sektörde işlerin yürütülmesinde lokomotif görevi görmesinin yanında yanında, özellikle TSK'de muharebede astların hedefe yönlendirilmesinde en önemli kriterlerden birisidir.

Bu kriter ile değerlendiricinin destekleyici bir ortam yaratıp yaratmadığı, insanları ellerinden gelenin en iyisini yapması için etkileyip etkilemediği, insanları belirli bir amaç etrafında toplayabilme ve o işi yapmak için bir arzu istek oluşturma derecesi ölçülmek istenir.

Bireyler de motivasyon sağlayan şeyler kişiden kişiye farklılık gösterir. Hazza odaklı kişileri terfi, ikramiye; acıdan kaçma odaklı kişileri ceza, bir problem yaşayacağı korkusu motive ederken, uzaklaşan odaklı kişileri rahatlık, ikramiye gibi hususlar motivasyondan uzaklaştırır (Gün, 2003:104). Sonuç olarak bu kriter ile kişilerin motivasyon sağlamadaki becerisi ölçülmek istenir ve astlarını her konuda ne kadar motive edip etmediği sorgulanır.

➤ **Öğrenme**, sözlük anlamıyla bilgi edinmek, yetenek beceri kazanmak, anlamak manasındadır (TDK, 1988:1131). Öğrenmenin gerçekleşmesi için öncelikle öğrenme arzusunun oluşturulması, bireysel farklılıkların göz önünde tutulması, tek yönlü anlatımdan çoklu eğitime katılanların soru ve görüşlerine önem verilmesi, bir bütün halinde öğrenme yerine, parçalar halinde öğrenilmesi, eğitimin iyi eğiticiler tarafından verilmesi gerekir. Öğrenme bireyin en önemli kişisel özelliklerinden birisidir.

Bu yeteneği az olan kişiler yeniliklere uyum sağlamada problem yaşar. Ayrıca öğrenme yeteneği yüksek olan kişiler her türlü eğitimi başarabilecek potansiyel yönetici adaylarıdır.

Liderin veya değerlendirilen işgörenin öğrenme arzusu, kendisini geliştirme konusundaki istekliliği, bilmediği konuları açıkça ortaya koyup koymaması gibi konular üzerinde durulur ve bu konulardaki yetenekler sorgulanır.

➤ **Saygı**, “değer, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye veya bir şeye dikkatli, özenli, ölçülü ve içten davranmaya sebep olan hürmet duygusu veya başkalarını rahatsız etmekten çekinme duygusu” şeklinde olarak da ifade edilmektedir (TDK, 1988:1268).

Örgüthedef ve amaçlarıyla doğrudan ilgili olmamakla birlikte işgörenlerin kişisel özelliklerinin performansa dolaylı etkileri olması yönüyle bu kriter sorgulanır. Özellikle Türk toplumunun genelinde ve özellikle TSK’de önem verilen bir kriterdir. Yine TSK’de saygılı kişilerin işlerini de özenle ve ilgiyle yapacağı kanısı yaygındır. Diğer personele karşı tavrı, amirlere olan bağlılık ve davranış şekli, diğer insanlara, müşterilere tavrı, diğer kişilerin konuşma ve fikirlerine verdiği tepki gibi konular üzerine odaklanılır.

➤ **Duygusal denge**, kişinin iç dengesini koruyabilmesi olarak tanımlanabilir. Duygusal denge, sakin, rahat, endişesiz, tutarlı olmayı hedeflemektedir. Kişilerin bu hedeflere ne kadar sahip olduğunun göstergesi bu kriterle tanımlanır. Kişi iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer şeylerden tatmin olacaktır.

Kendi iç dengesini sağlamış kişilerin iş hayatının da huzurlu ve dengeli olacağı düşünölmektedir. Bunun sonucunda da tatmin olan bir kişinin göstereceği performans da yüksek olacaktır. Bu kriter, değerlendirilenin iyi bir ruh durumu ortaya koyup koymaması, stres altındaki davranışları, stresi astlarına yansıtıp yansıtmadığı, çeşitli durumlardaki tepki gösterme şekli gibi konularla ilişkilidir.

➤ **Beceri**, “elinden iş gelme durumu, ustalık ya da kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği” şeklinde tanımlanır (TDK, 1988:161). Her insan doğuştan veya aldığı eğitime bağlı olarak çeşitli konularda diğerlerine nazaran daha fazla performans gösterir. Bu kriter,

kişinin beceri gösterdiği alanları tespit etmek ve kendi işi konusundaki beceri derecesini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır.

Bu kriter gelecekte kariyer planlamasına esas teşkil edecek işgörenlerin seçimi ile hangi işgörenin hangi konularda becerisi olduğunun tespit edilmesinde kolaylık sağlanmaktadır. Becerilerini geliştirme çabaları, doğru zamanda doğru teknik ve taktikleri kullanması gibi hususlar bu kriterde sorgulanmaktadır.

➤ **Kendine güven**, bir kişinin bir işi yapma konusunda kendisini her yönden hazır hissetmesidir. Bu duyguya sahip olmayan kişiler genellikle risk almayı sevmeyen, ortaya çıkan fırsatları değerlendirme yeteneğinden yoksun kişilerdir. Kendine güveni olmayan bir kişi diğer işgöreni de olumlu motive edemez, kendini ve astlarını geliştirmek için atılımlar yapamaz.

Yine bu kriter sayesinde atılımcı potansiyel yetenekleri olan kişiler tespit edilir. Bu kriter de genelde insanın kişilik özelliğinden kaynaklanmakta, sonradan kazanılmasında zorluk çekilmektedir. Diğer işgörenlerin kendilerine güvenmelerini sağlayacak tedbirleri alıp almaması, çevresine güven vermesi, kendine güveninin olup olmadığı bu kriter içinde araştırılmaktadır.

➤ **Genel kültür**, değişen dünya ve olaylar hakkında güncel olarak bilgi sahibi olmaktır. Diğer bir ifade ile, bir çok konuda genel bir bilgi düzeyine sahip olmak kişinin genel kültür düzeyini gösterir. Genel kültür yetisi, kişinin okuma, araştırma ve insan ilişkilerinde başarılı olmasıyla doğru orantılıdır.

Genel kültürü yüksek kişiler, diğer kişileri etkileme ve motive etme konusunda daha başarılı olurlar. Kişinin güncel yayınları takip etmesi, genel kültürünü geliştirmek için çaba sarf etmesi, kültürel faaliyetlere iştirak etmesi, bilgiyi paylaşması, teknolojiyi takip ederek görevinin icrasında kullanması genel kültür yetisinin göstergesidir.

➤ **Mesleki yeterlilik** “bir işi yapma gücü sağlayan özel bilgi, ehliyet ya da görevini yerine getirme gücü” olarak tanımlanır (TDK, 1988:1627). Kişinin görevini yerine getirmesi için sahip olması gereken meslekî bilgisi bu kriterle sorgulanmaktadır.

Mesleki yeterlik örgütün üstün performansa ulaşabilmesi için çalışanından sahip olmasını beklediği bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlardır

(Baltaş, 2002). Kendi işi konusunda yeterli bir bilgiye sahip olmayan bir kişinin başarılı olması yani iyi bir performans göstermesi düşünilmemelidir. Performans değerlendirme sonucu mesleki yeterliliği uygun olmayanların mutlaka eğitimle, öncelikle temel işlevlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu kriter sorgulanırken somut ve sayısal ölçütler kullanılmalı ve işgörenlerin teknik ve mesleki bilgi durumu ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır. Değerlendirilenin görevi ile ilgili mevzuata hakimiyeti, bedeni yeterlilik seviyesi, görevini yapabilmek için gereken meslekî bilgisi bu kriterle sorgulanabilir (Arslan, 2002:15).

➤ **Sorumluluk**, sözlük anlamıyla, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir (TDK, 1988:1328). Bir kişinin yaptığı işi benimsemesi, o işle ilgili bütün olayları yakından takip etmesi, kendini üst yönetime karşı her konuda sorumlu hissetmesi olarak da tanımlanabilir. Yöneticiler ayrıca emri altındaki astlarından da sorumludurlar. Bir kişilik özelliği olan sorumluluk duygusu, özellikle TSK için önemli bir kriterdir. Sorumluluklarını yerine getirmeyen bir kişinin örgütsel amaçlara katkısının kesinlikle az olacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca, sorumluluğu taşımak kadar astlarına paylaştırmak da önemli olmasının yanında, yetki devrinin kişileri sorumluluktan kurtarmayacağı unutulmamalıdır. Genelde insanın kişiliğinden kaynaklanan bu kriter, kişinin göreviyle ilgili sorumlulukları üstlenip üstlenmediği, sorumluluğu adil olarak dağıtıp dağıtmadığı, işe uygun kişileri görevlendirip görevlendirmedeği gibi sorular ile değerlendirilebilir.

Bu bölümde genel olarak insanın doğasında bulunan ve genelde iş hayatı öncesinde kazanılan kişilik özelliklerine ait kriterler ile ilgili bilgi sunulmuştur. Bundan sonraki bölümde ise kritik insan davranışlarını sorgulayan, genelde potansiyel yetenekleri ortaya çıkarmaya çalışan kişinin özünde bulunan ve sonradan kazanılması için çaba sarf edilmesi gereken yetkinlikleri ölçmeye yönelik kriterler hakkında bilgi verilecektir.

2.2.2. Yetkinlikleri Ölçmeye Yönelik Kriterler

Kişinin mevcut yeterliğini ölçerken aldığı “sonuçların” yanında, o yeterliği tanımlayan davranışsal göstergeleri sergileyip sergilemediğine de bakılması gerekmektedir (Yıldırım, 2000:14). İş yapan kişinin iyi veya kötü görülen kritik insan davranışları bu gruptaki kriterlerle sorgulanır.

Yetkinlikleri şu şekilde tanımlayabiliriz (Özden, 2005)

- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.
- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.

Yetkinlikler temel davranışlar değillerdir. Temel bir davranış ise, ortalama ve ortalama üstü işgörenler arasında yaygın olan bir davranış olarak tanımlanır. Örgütler, işin nasılını yetkinliklerle ölçtükleri zaman, ortalama performansı değil de mükemmeli öne çıkartırlar (Barutçugil, 2002:21).

Yetkinlikler, işgörelere mükemmel performansla sonuçlanacak davranış tarzlarını tanımlayan bir yol haritası sağlarlar. Bu yetkinlikleri ölçmeye odaklı kriterlerle, yapılan işin kalitesi, inisiyatif alma, işin yapılma şekli sorgulanmaktadır. Bu grupta yer alan kriterler hakkında ayrıntılı bilgi aşağıda sunulmuştur.

➤ **Yönetme** kriterinde, işin etkili bir şekilde yönetilmesi “işgören bazında” araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken ile arasındaki fark çıkarılmaktadır.

Böylece sisteme verilecek geri bildirimler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır.

Yönetme kriteri ile;

- Gerekli nezaret ve kontrol işlemlerini yaparak, görevin tamamlanmasını sağlama
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak ölçütleri sorgulanmaktadır.

➤ **Personelin geliştirilmesi**, kriteri çerçevesinde, sorumlu olunan işgörenin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda işgörenlerin sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynakların bu konuda yönlendirmesi, yönetici, alt ve orta kademe liderlerin astlarına bilgi aktarmadaki ve onları geleceğe hazırlamadaki başarısı araştırılmaktadır. Farklı bakış açılarından;

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı,
- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması ölçütleri çerçevesinde geri bildirim alınmaktadır (Arslan, 2002:16-17).

➤ **Karar verme** faaliyeti özellikle yönetici personel ile TSK'de komutanlar/amirler için hayati öneme sahip bir kriterdir. Herhangi bir savaş ortamında karar verme konusunda gösterilecek bir zayıflık bir çok personelin hayatına mâl olabilir.

Yönetici, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşerî ve maddî kaynakların verildiği bir kişidir. Örgütün amaçları bu kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilir. İşte, karar verme bu aşamada ortaya çıkar. Yönetici hangi işlerin yapılacağını belirlemeli ki işgören işe başlayabilsin. Dolayısıyla yönetici çeşitli işler arasında bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin bu konudaki kararını ifade eder (Koçel, 1998:38).

Karar verme, TSK açısından bir çok sektör için olduğundan daha fazla öneme haiz bir kriterdir. Çünkü en kötü karar bile kararsız kalmaktan daha iyidir. Bir muharebe ortamında verilecek yanlış bir kararda kararsızlık belki bir ulusun kaderini etkileyebilir. Bu kriter liderin karar vermedeki başarısını ortaya koymak için sorgulanır.

Kişinin gereksiz kararlara yönelip yönelmediği, birbiriyle çelişen kararlar verip vermediği, çeşitli durumlarda kararsız kalıp kalmadığı, etrafındakileri karar verme sürecine dahil edip etmeme konularındaki yeteneklerine ulaşılmaya çalışılır.

➤ **Yapılandırma**, sadece örgütün kurulum aşamasında değil, örgütün yaşam süresi boyunca bir çok projede tekrar gündeme gelir. Bu yetenek yapının değişen şartlara göre yeniden dizayn edilmesinde de önem arz eder.

Etkin bir yönetimin uygulanabilmesi, uygun bir örgüt yapısına sahip olunmasına bağlıdır. Örgütün yapısını, amaç, işbölümü ve uzmanlık derecesi, resmîleşme derecesi, kontrol alanı, örgütteki kademe sayısı, merkezileşme derecesi, departmanlaşma, emir-

komuta ve kurmay/karargah organlarının oluşturulması, haberleşme kanalları ve şekli gibi hususlar belirlemektedir (Koçel, 1998:24).

Bu kriter hakkında değerlendirilen kişinin, takım kurmadaki başarısı, örgütün başarısına odaklanıp odaklanmadığı, takım üyeleri arasında işbirliğini sağlayıp sağlayamadığı, göreve yönelik kaynak, kişi, iş akışı planlaması yapma, işerin önceliklerini belirleyebilme, işleri zamanında başlama ve bitirebilme gibi hususlardaki başarısı ölçülmeye çalışmaktadır.

➤ **Planlama**, bir planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder. “Planlama sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun süreli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir” şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 1998: 70, Hodgets ve Kuratko, 1981:162’den alıntı).

Diğer bir ifadeyle bir işin ne olduğunu, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede yapılacağını tespit edilmesidir. Bir işe plansız bir şekilde başlamak bir çok gereksiz maliyetlerin oluşmasına neden olabilir. Planlamanın geleceğe dönük bir değerlendirme, düşünme, araştırma ve inceleme işi olması, bunun yanında risk, amaç ve varsayımlarla ilişkisi bu kriterin önemini bir kat daha artırmaktadır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde bir çok faaliyetin bir çok işte olduğu gibi öncelikle planlama ile başlaması nedeniyle bu kriter de önemli yetkinlik kriterleri arasında yerini almaktadır.

Değerlendirilenlerin planlama konusundaki yetenek ve performansı, zamana riayet etmesi, önceliklerin belirlenmesi konusundaki başarısı, kaynakları etkin bir şekilde kullanması, hedefe ulaşmak için etkili planlar tesis etmesi gibi konular göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır.

➤ **İcra**, bir görev veya işin yerine getirilmesi yani yapılması demektir. Kişinin, planlanan bir işi zamanında ve uygun şekilde yerine getirmesi, onun icra konusundaki başarısını ortaya çıkarır. Bir işin yapılması için kullanılan kaynakların elde edilen başarı ile orantılı olması gerekir. Ekonomik olmayan ve zamanında yapılmayan bir faaliyet başarılı sayılmaz. Bir işin yerine getirilmesinde esas en az kaynakla ve en az zayıyla, en kısa zamanda kaliteli bir ürün ortaya çıkarmaktır. Kişilerin kendilerine verilen görevleri yerine getirmedeki başarısı icra kriteri ile sorgulanmaktadır. Değerlendirilen kişilerin

icra konusundaki performansı ölçülürken, verilen görev ve işleri standartlarına uygun olarak yapıp yapmadığı, işi bitirmedeki zamana riayeti, gelişen durumlara göre fırsatlardan yararlanması gibi konular sorgulanmaktadır.

➤ **Değerlendirme**, performans değerlendirme ile iç içe geçmiş bir kavramdır. Bu kriterde, değerlendirilen kişinin astlarını değerlendirme kabiliyeti sorgulanır. Diğer bir yönü ilerde olaylar hakkında yorumlar yapabilme, kavramlar arası ilişkileri tanımlayarak sonuçlara ulaşabilme becerisi hakkında bilgi edinilmeye çalışılır.

Bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içindeki çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenen kriterlere göre bir çok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki potansiyel güçlerinin ortaya çıkarılması değerlendirme faaliyetinin özünü oluşturmaktadır (Bingöl, 1996:213). Bu kriterde de değerlendirme faaliyetini yaparken adil davranılması ve somut ölçülerin kullanılması önemlidir.

Takımın ya da sorumlu olduğu birimin kuvvetli ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ortaya çıkarılması, gelişen durumlara göre örgütsel değişiklikler yapma becerisi, faaliyetlerin icrası sonucunda gerekli çıkarımlarda bulunması, astlarını değerlendirmedeki becerisi, adaletli davranması gibi konular bu kriter çerçevesinde araştırılabilir.

➤ **Adanmışlık** kriteri ile, örgüte gönülden bağlılık ve içten çalışma isteği sorgulanmaktadır. Kendini işe vermek veya kendini işine adamak diye tanımladığımız adanmışlık, toplumsal hayatın bütününe içsel bir sağlamlılık kazandırır. Tuğlaların arasındaki harç gibi ilişkilerin kalıcılığına katkıda bulunur.

Bir işe yoğunlaşmak ve o işi özenle yapmak, bireyin kişiliğine, düşünce ve duygularının niteliğine bağlıdır. Adanmışlık, heyecan ve coşku, koşulsuz saygı, sevgiden kaynaklanan özen, hayata pozitif bakış gibi unsurların bulunması halinde kalıcı bir kişilik çizgisi ve iş yapma biçimi haline gelir (Türkoğlu, 2003:64).

Kendisini işine adanmış bir işgörenin örgüt için mutlak iyi şeyler yapacağı ve daima ileriye dönük çalışacağı düşünülmektedir. Takımı için suçları kabullenmesi, kendinden önce diğer kişilerin rahatını sağlanması, iyi ahlâklı olması, söz ve eylemlerde dürüst olması, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması adanmışlık göstergesi olarak algılanabilir.

➤ **İnisiyatif kullanma**, kendi başına iş yapma becerisi yada durumun gerektirdiği şartlarda ve zor durumda kararlılık göstererek işin yapılmasını sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Ani karar verilmesini gerektirecek komutanlık, üst düzey yöneticilik gibi pozisyonlar için büyük öneme sahip bir kriterdir. Bu kriter ile yönlendirme ve takibe ihtiyaç duymadan görevini yapabilme ve kendi kendine harekete geçebilme, yetki sınırları içinde tek başına karar verme ve uygulama, durumdan vazife çıkarabilme gibi konular araştırılır. Bu bölümde genelde kişilerin işi yapmadaki kendine özel yeteneklerini ölçmeye yarayan kriterler hakkında bilgi verilmiş olup, bundan sonraki bölümde genelde sayısal somut bilgilere sahip çıktı ve sonuçları ölçmeye yönelik kriterler üzerinde durulacaktır.

2.2.3. Çıktılara ve Sonuçları Ölçmeye Yönelik Kriterler

Bu bölümde yer alan kriterler genel olarak bütün değerlendirme yöntemlerinde bulunan ve somut ölçülebilir standartlara sahip kriterlerdir. Bu kriterlerle ilgili elde edilen sonuçların ücret, prim, ödül gibi olumlu, ceza gibi olumsuz eylemlerle rahatça ilişkilendirilme imkanı bulunmaktadır.

➤ **Çıktıları ölçmeye yönelik kriterlerde**, gerçekleşen etkinliklerin miktarı veya ne kadar az girdi ile ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde durulur. Örnek olarak, sipariş sayısı, hizmet edilen müşteri sayısı gibi. Bu kriterlerde işin nasıl yapıldığından ya da nasıl başarılı olduğundan çok, elde edilen ürünler ya da başarılan işler üzerine odaklanılmaktadır.

➤ **Sonuçları ölçmeye yönelik kriterler** ise, çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas almaktadır. Örneğin, bir ön büro müdürünün hizmet ettiği müşterilerin hizmetten memnun olmaları sonuç olarak değerlendirilmektedir (Benligiray, 1999:82). Aşağıda bu grupta bulunan kriterlerle ilgili bilgi verilecektir.

- **Üretim**, çıktılara göre değerlendirme yapmanın en somut kriterlerinden birisidir. Örgütlerin hayatta kalabilmesi, küreselleşmenin rekabete ivme kazandırması nedeniyle, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. Örgütün yaptığı üretimin işgören bazındaki katkısı bu kriterle sorgulanmaktadır. Bu kriter kapsamında,

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
 - Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak,
 - Belirli bir zaman periyodunda tespit edilen standartlarda hizmet ve mal üretmek gibi ölçütler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir.
- **Gelişim**, sözlük anlamıyla ilerleme, tekâmül etme manasındadır (TDK, 1988:535). Gelişim kriteri, kişinin, örgütün hedeflerine ulaşması açısından, değerlendirme dönemi içinde sorumlu olduğu bölümde kaydettiği ilerlemeler ile kişisel konular kaydettiği başarıların ortaya konmasını sağlar. Daha çok amaç ve hedefler belirlenip, yıl sonunda bu hedeflere ulaşma derecesinin sorgulanmasında kullanılır. Ayrıca kişinin etkili bir eğitmen olup olmadığı, kendisinin ve astlarının gelişimi için fırsatlar yaratıp yaratmadığı bu kriter ile sorgulanabilir. Hedef bazlı değerlendirme yöntemlerinde bu ve benzeri kriterler kullanılabilir.

Bu bölümde 360 derece geri besleme yönteminde kullanılacak kriterler hakkında ayrıntılı bilgi verilerek, hangi boyutların değerlendirilmesinde hangi kriterlerin kullanılması konusunda karar vermede yardımcı olunması amaçlanmıştır. Değerlendirilecek boyutun özelliğine ve yaptığı işe bağlı olarak gerekli kriterlerin seçimi yapılmalıdır. Kriter eksikliği, kriter karışıklığı, kriter uygunluğu gibi konulara dikkat edilerek elde edilmek istenen sonuçlara göre yeterli sayıda kriter seçilmelidir.

Dünyadaki 360 derece geri besleme yöntemi uygulamalarına bakıldığında adı geçen bütün kriterler içinden bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak seçim yapıldığı ve sonrasında değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını söylenebilir. Genelde kriterleri ölçecek soruların seçiminde dikkat edilmeli ve sorulacak sorularda doğrudan o kriteri işaret edecek sorulardan kaçınılmalıdır.

Örnek olarak, “ iletişim becerisi iyi midir?” gibi bir sorudan sakınılarak “astlarının sorunlarını dinler ve arkadaşça davranır” şeklinde dolaylı soruların sorulması değerlendirmeyi daha doğru sonuçlara götürmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutlarında bütün kriterlerin ya da eşit miktarda kriterin kullanılmasına gerek yoktur. Boyutların özelliğine ve kapasitelerine göre kriter seçimi yapılmalıdır.

Ayrıca elde edilmek istenen amaçlara yönelik olarak performans değerlendirme yöntemi ve yöntem içinde kullanılacak kriterlerin seçimine dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bundan sonraki bölümde, 360 derece geri besleme yöntemindeki değerlendirici boyutların değerlendirme faaliyetindeki rolleri hakkında ayrıntılı bilgi verilerek, her boyutun özellikleri anlatılacak ve boyut davranışları ile değerlendirmedeki boyut ağırlıklarının tespitinde göz önüne alınacak hususlardan bahsedilecektir.

2.3. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Yer Alan Değerlendirici Boyut Roller

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve işgören politikalarına yönelik olarak seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri belirli bir süre gözlemleme imkanı ile performansa ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır (Uyargil, 1994:31).

Geleneksel performans değerlendirmede sadece amir değerlendirmesi ile yetinilirken, 360 derece performans değerlendirme yönteminde kişiler amiri, dengi yani emsalleri, astı yani emri altındakiler, değerlendirilen kişinin kendisi yani öz değerlendirme ve son olarak müşterileri, yani paydaşları ya da TSK bazında yetiştirdiği askerleri tarafından değerlendirilebilir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nda öğretmenlerin performanslarının ölçülmesine yönelik olarak yapılan bir 360 derece geri besleme yöntemi çalışmasında değerlendirme boyutları ve değerlendirme oranları şu şekilde tespit edilmiştir (Eroğlu, 2004:35).

- Öğrenci (%5),
- Veli (%5),
- Öğretmenin kendisi (öz değerlendirme) (%10)
- Meslektaşları (zümre öğretmenleri) (%5),
- Okul yöneticisi (%35),
- Müfettiş (%40) olarak belirlenmiştir.

Bu yöntem sayesinde, belirlenen oranlar dahilinde ve boyutlardan elde edilen bilgiler ışığında kişinin performansının objektif olarak değerlendirilmesi imkanı bulunmaktadır. Bu sayede amirin çeşitli nedenlerden dolayı yaptığı değerlendirme hataları diğer

boyutların yaptıkları değerlendirmeler sayesinde minimuma indirilebilmektedir. Ayrıca kişinin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönleri ve potansiyel yetenekleri bir çok açıdan gözlemlendiğinden daha doğru sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır.

İngiltere’de 1977 yılında yapılan bir araştırmaya göre, cevaplayıcıların % 86’sı değerlendirmenin ilk amir tarafından, % 7’si büyükbaba ya da büyükanne diye tanımlanan yöneticiler tarafından, % 1’i iki ya da daha fazla kişiden oluşan komite tarafından yapılmasını istemiştir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:34).

Son bölümde bulunan araştırma kısmında görüleceği gibi çalışmada amirlerin değerlendirmesi, astların değerlendirmesi, müşterilerin değerlendirmesi, kişinin kendi öz değerlendirmesi gibi beş değerlendirici boyutu kullanılmış ve bu boyutlardan elde edilen sonuçların belirli ağırlık oranları alınarak kişinin çok boyutlu performans değerlendirme notlarına ulaşılmıştır. Performans değerlendirmede yer alan değerlendirme boyutlarından elde edilen bilgilerin 360 derece geri besleme yöntemi ve diğer yöntemlerde hangi amaçlarla ilgili olarak kullanıldığını gösteren Tablo 2.2.’de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar

KULLANIM ALAN	VERİ KAYNAKLARI				
	İlk amir	Denkler	Astlar	Öz Değerlendirme	Müşteri
Terfi, ücret, nakil vb konularda karar verilmesi	X	X	-	-	X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
İşgörenle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (İşgüçlü devri, devamsızlık, şikayetler vb.)	X	X	X	X	X

Kaynak: Uyargil (1994:36)

360 derece geri besleme yönteminde yer alan boyutların her birinin tespitinde dikkatli olunmalı ve seçilen boyutlardaki kişilerin mutlaka değerlendirilen kişiyle iş ilişkisinin olmasına özen gösterilmelidir. Her boyutta kaç kişinin değerlendirme yapması gerektiği hususu değerlendirilen kişinin konumuna, örgütün yapısına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Değerlendirme faaliyetine dahil edilecek kişilerin değerlendirme öncesinde konuyla ilgili bilgi sahibi olması da elde edilen bilgilerin doğruluğunu artıracaktır. Bu bölümde müteakip maddelerde beş değerlendirici boyutuna ait ayrıntılı bilgi verilecektir. Öncelikle geleneksel performans değerlendirmesinde çoğunlukla tek değerlendirici olan amirler hakkında bilgiler bir sonraki sayfada sunulmuştur.

2.3.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Amir Boyutunun Rolü

Kişinin işini ne ölçüde yaptığı, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları kendini hangi konularda eğitmesi gerektiğini en yakından gözlemleyen boyutlardan birisi de kişinin amiridir. Bu değerlendirici boyutu geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin baş rol oyuncusudur. Kamu sektöründe ve TSK'de yıllardır koşulsuz tek performans değerlendirici amirler olmuştur.

Genelde işgörenler ile amir arasında sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansı amirler tarafından rahat bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Bunun sonucunda, ilk amir emri altındaki işgörenin performansını planlayarak örgüt ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını en iyi biçimde belirlemektedir.

Bu açıdan konuya bakıldığında, örgütlerin çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı dolayısıyla en etkin değerlendirmenin ve geri beslemenin ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya konmuştur (Uyargil, 1994:31).

TSK'de de performans değerlendirme faaliyetini gerçekleştiren sicil üstleri emri altındakiler hakkında sicil düzenlerken, üstlük ve komutanlığın en önemli olan özel yetkilerinden birini kullanırlar. Bu görevin önemini göz önünde tutarak, sicil belgelerindeki nitelikleri tam bir tarafsızlık, adalet ve vicdani kanaatle değerlendirmekten sorumludurlar. Sicil üstleri, emri altındaki personelin günlük eğitim ve çalışmalarını, tavır ve hareketlerini, disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı diğer hususları aralıksız izleyip haklarında tam bir kanaat edinerek sicil tanzim etmektedirler.

Yine 360 derece performans değerlendirme boyutları içinde yer alan amirler, genellikle kendi başlarına daha kapsamlı ve detaylı bilgiye erişebildiklerinden bütün dolaylı ve dolaysız raporları daha kolay bir şekilde ve daha iyi kavrayabilmektedirler. Aynı zamanda işgörenleri geleneksel yöntemlerle değerlendirirken harcanan zaman bu yöntemin ortaya çıkardığı basit imkanlar neticesinde yarı yarıya azalmaktadır. Amirin denetim alanı genişledikçe bu elde edilen zamanın boyutu da göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

Kozan ve İlter'e (1994) göre, yine yüksek güç aralığına paralel olarak Türk yöneticiler katılımcı bir yaklaşım sergileyememekte, astlar da katılımcı bir amir ya da lideri çok tercih etmemekte ve amirleriyle görüş farklılıklarını ifade etmekten kaçınmaktadırlar.

Bunun yanında, çok yaygın olarak kullanılmasına karşın değerlendirilmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda aşağıdaki sorunlarla da karşılaşılabilir. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir (Uyargil, 1994).

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanılmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanmıyorsa değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk amir geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere hiç sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunun ortaya çıkması halinde ast ile amirin ilişkileri bozularak, etkinlik olumsuz yönde etkilenebilir.
- Özellikle soyut konuların değerlendirilmesinde amirlerin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani hususlar işin içine girdiğinde değerlendirilmenin güvenilirliği gölgelenebilir (Turgut, 2001:56).

Amir, değerlendirilen kişinin iyi performans gösterdiği hiçbir alanı göz ardı etmemeli, bu konuda övücü sözler söyleyip destekleyici yorumlarda bulunmalıdır. Bunu yaparken de, elemanın hangi alanlarda gerçekten başarılı olduğunu çok iyi saptamalıdır. Bu örgütün beklentilerini anlamada ve başarılı olduğu alanlarda bu başarıyı devam ettirmede kişiye çok yardımcı olmaktadır (Palmer, 1993:67).

Amirler ve yöneticiler işgörenlerin davranışlarını sadece çok dar bir zaman kesitinde gözlemler, belirli görevlerin sayısal bazdaki sonuçları ve çıktıları konusunda bilgi sahibi olma şansına sahiptirler. Ancak bu amirler neyi gözlemleyecekleri konusunda önemli bir etki ve inisiyatife sahiptirler. Birinci-ikinci amir ve diğer değerlendirici boyutlarının işgörenlerin performansını gözlemlemesindeki en büyük engel, işgörenlerin karşılıklı ilişki içinde olunan ve gözlemlenen zaman ve mekan dilimlerinde doğal davranışlarını ve performanslarını sergilememeleridir (Murphy ve Cleveland, 1995:142).

Yıllar boyu yapılan uygulamalarda ve kamu değerlendirme sisteminde tek değerlendirici pozisyonundaki amirlerin işgörenler hakkındaki değerlendirmesi hangi

form ya da yöntem kullanılırsa kullanılsın, değerlendirilen kişinin amirin zihninde takdir ettiği not ile değerlendirildiği görülmüştür. 360 derece geri besleme yönteminden elde edilen notların kişinin gerçek performansını yansıtmayı yansıtmadığı konusunda yapılacak bir karşılaştırmaya dayanak teşkil edecek ölçüt olarak da diğer boyutlara nazaran yıllar boyu değişmeksizin kabul gören amir boyutunun alınmasının doğru olduğu değerlendirilmektedir.

Çünkü amir pozisyonundaki kişi, yukarıda anlatıldığı gibi diğer boyutlara nazaran işgörelere yakın olarak çalışan, onu değerlendirme anlamında sık sık gözlemleyen, değerlendirme konusunda belirli bir tecrübesi olan, 360 derece geri besleme boyutları arasında genellikle en fazla eğitim seviyesine ve kültüre sahip olan kişidir.

Çalışmada amir değerlendirmesi, yukarıda sayılan bütün nedenlerden dolayı 360 derece geri besleme yönteminin kişinin gerçek performansını puansal bazda yansıtmayı yani objektifliği konusunun test edilmesi kapsamında bir karşılaştırma boyutu olarak alınmıştır.

Amir boyutunun bu derece yüksek vasıfları olmasına karşın, 360 derece geri besleme yöntemi yerine sadece amir değerlendirmesi ile yetinilmesinin objektifliği sağlayacağını düşünmek ise doğru bir düşünce tarzı değildir. Çünkü performans değerlendirme faaliyetini sadece kişinin terfisi, ödüllendirilmesi ve işgörelere sıralanması anlamında düşünülmemelidir.

Kişinin geliştirmeye ihtiyaç duyulan ve başarılı yönleri, mevcut ve gizli potansiyeli, diğer boyutlardan daha kapsamlı ve ayrıntılı olarak ele alınabilmektedir. Ve alınan bu sonuçlar kişinin kariyer planlaması, eğitim ihtiyaçlarının planlanması gibi bir çok alanda kullanılmakta ve işgörelere geri besleme verilmesi imkanı doğmaktadır.

Bütün yukarıda sayılan nedenlerden dolayı 360 derece geri besleme boyutları arasında en fazla değerlendirme oranına sahip olması gereken boyutun üst boyutu olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bundan sonraki bölümde kişinin çalışma ortamında aynı konumda olduğu ve kendisine yakın olarak görev yapan denklemler hakkında bilgi verilecektir.

Örneğin, çalışmanın araştırma evreni olan TSK'de aynı tabur komutanlığında görev yapan bölük komutanları veya özel sektörde aynı şirketteki iki müdür yardımcısı denk olarak değerlendirmelere katılabilir.

2.3.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Denk Boyutunun Rolü

Bu değerlendirici grubunun 360 derece geri besleme yönteminde yer almasının mantığı aynı statüde aynı işi yapan veya birlikte görev yapan kişilerin birbirini iyi tanıyacağı ve birbirlerinin performanslarını iyi bir şekilde gözlemleyebileceği varsayımıdır.

Değerlendirmenin, kişinin kendi düzeyindeki iş arkadaşları tarafından yapılması, özellikle değerlendiriciler ve değerlendirilenler arasındaki sorunları azaltmaktadır. Bu değerlendirici grubun yaptığı değerlendirmelerin başarısı denklemlerin birbirlerine güvenmelerine, birbirlerine karşı olumsuz ön yargılar taşımamalarına ve terfi için birbirleriyle rekabet etmemelerine bağlıdır (Anagün, 2002:18).

Murphy ve Cleveland (1995), çalışma arkadaşları değerlendirmesinin performans değerlendirmede yarattığı avantajları üç başlık altında toplamaktadır.

- Çalışma arkadaşları, kişinin hem görev hem de örgüt performansını daha fazla gözleme fırsatına sahiptirler.
- Amirleri tarafından gözlenen işgörenler, iyi değerlendirme alma kaygısıyla davranışlarını değiştirebilirken çalışma arkadaşları daha gerçekçi performans gözlemesi yapabilmektedirler.
- Çalışma arkadaşlarının değerlendirme sürecine girmesi, değerlendirici sayısının artması ve dolayısıyla değerlendirmenin subjektivitesinin azalmasına katkı sağlamaktadır.

Yine Amerika'da denklemlerle ilgili yapılan bir araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir (Ramsay - Lehto, 1994:38).

- Denklemlerin değerlendirmesini esas alan yeni performans değerlendirme uygulaması başarıyla yürütülmüştür.
- İnsanların çalışma arkadaşlarının, konularına ve yaptıkları işe duydukları ilgi ve saygı artmıştır.

- İşgörenler, düşük değerlendirme alan grup çalışmalarındaki performanslarının geliştirilmesi konusunda sorumluluk duymaya başlamışlardır.
- Gruplar, üyelerinin değerlendirme sonuçlarını ve kişisel gelişimlerini sahiplenmişlerdir.

Yöneticiler bazı noktalardan, denklemin değerlendirmesinin yanlılığı konusunda görüş bildirmektedirler. Bunlardan birincisi, denklemler arasındaki arkadaşlığın o şahıslar için değerlendirmeyi yükselteceği şeklindedir (Landy ve Farr, 1983).

Geniş kapsamlı değerlendirme yapan örgütler, denklemlerden değerlendirme almak suretiyle amir tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilmektedirler.

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre de denklemlerin çoğu meslektaşının düşük ya da vasat mesleki performansını dengeleyebilmek için amirin görüşlerini olumlu yönde etkilemeye çalıştıkları gözlemlenmiştir (Warech ve Smither, 1999:449).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında denklemlerin genelde işgöreni olumlu yönde değerlendireceği görüşü hakim olmasına karşın, bir üst pozisyona terfi durumunda olan dengi iki personelin birbirini değerlendirmesinin insanın doğası gereği objektif olmayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Bundan sonraki bölümde bir çok yönetici tarafından genelde kabul görmeyen ve belirli oranlar dahilinde değerlendirme havuzuna bilgi aktaran astlar yani değerlendirilen kişinin emrindeki işgörenler hakkında bilgi verilecektir.

2.3.3. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Ast Boyutunun Rolü

Astların amirlerini değerlendirmesinde, astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmek açısından sağlanan yarara karşılık, yöneticiler ya da değerlendirilenler çoğunlukla astlar tarafından değerlendirilmekten pek hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar.

Bu boyuttan sağlıklı bilgi alınabilmesi için, astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitim almış olması gerekmektedir. Eğitimsiz kişiler, daha çok kişilik özelliklerini ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, örgüt hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar.

Ya da amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler, daha doğrusu verdikleri notların amir tarafından öğrenilebileceğini düşünen astlar daha çok hak edilmeyen puanlar vermektedirler.

Astların değerlendirmesinde husumet, dostluklar, iletişim veya gözlem eksikliğinden doğabilecek uç değerlendirmelerin göz ardı edilmemesi zorunluluğu, bu uç değerlendirmeleri değerlendirme sürecinden çıkaracak bir önleyici sistemi de zorunlu kılmaktadır.

Ayrıca bu boyutta yapılan değerlendirmede amirlerin astlarını koruyup korumadığı, astlarıyla ilişkiye eğilimli olup olmadığı önem kazanmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2001:278). Astların amirleri değerlendirirken, işin yapılmasına ilişkin bilgi ve beceri içeren kriterlerin kullanılması yerine astlarını motive edebilme, astlarına yetki devredebilme gibi yönetsel özellikler içeren kriterler kullanılması daha uygun olacaktır.

Bazı astların kendilerine kötü muamele yapan yöneticilere düşük not verdikleri, ayrıca bazılarının yöneticileri kendileri ile arkadaş olduğu için en iyi olmasa bile arkadaşlarını üzmemek veya kariyerlerini negatif etkilememek için yüksek not verdikleri görülmektedir.

İşletmelerde ast konumunda bulunanların çoğu, 360 derece geri besleme yöntemini, yöneticilere iş tatmini ve işgörenlerin performansının artırılmasına yönelik bilgiler sağlayan bir yöntem olarak da görmektedirler (Waldman- Atwater, 1998:15).

Bu boyutta yer alan değerlendiricilerin seçiminde değerlendiren kişinin bir derece altında olan astların tercih edilmesinin değerlendirme sonuçlarının doğruluğunu artıracığı düşünülmektedir. 360 derece geri besleme yöntemi uygulamasının başında örgüt kültürüne uyum sağlanana kadar astların değerlendirme oranlarının daha az tutulması ve zaman içinde kademeli olarak artırılması da fayda sağlayacaktır.

Bundan sonraki bölümde, literatürde çoğunlukla önemli bir boyut olarak önerilen, ürünü ve hizmeti kullanan ve satın alan kişilerle, hizmet sektöründe her türlü hizmetin aktarıldığı hasta, öğrenci, asker gibi şahısları tanımlayan müşteri boyutu hakkında bilgi verilecektir.

2.3.4. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Müşteri Boyutunun Rolü

Kamu sektöründe finansal amaçla hizmet vermeyen, okul, hastane gibi yerlerde müşteri boyutu öğrenciler ve hastalar, TSK'nin müşterileri olarak kabul edilenler ise aynı öğrenciler gibi komutanları tarafından savaşma sanatı öğretilen, bilgi aktarılan ve vatani görevlerini yapan erbaşlar müşteri boyutu olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Müşteri boyutunun değerlendirmeye dahil edilmesi müşteri tedarikçi ilişkisini sağlamlaştırma imkanı vermektedir. Bunun yanında, 360 derece geri besleme yönteminde müşterilere söz hakkı tanınarak yararlı bilgiler sağlanabilme imkanı bulunmaktadır (Birben, 2001:36).

Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı, iş yapma kalitesi müşteri boyutu tarafından objektif bir değerlendirmeye tutulabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:168).

Kişilere ait olarak müşterilerden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu örgüte daha fazla bağlanmakta ve örgüt ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler geliştirilebilmektedir (Uyargil, 1994:35).

Bu boyuttaki kişilerin değerlendirme faaliyetine dahil edilirken sahip oldukları bilgi ve kültür seviyesi her zaman göz önünde bulundurularak gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu boyutun değerlendirme oranı yöntemin ilk uygulandığı yıllarda düşük tutulmalıdır.

Bu boyutun yaptığı değerlendirmelerde çoğunluklara müşteri ile yüz yüze veya bir ilişki sürecinde olan işgörenin değerlendirilmesinde kullanılabilir. Geçen zaman zarfında kültürel değişimin sağlandığı toplumlarda müşteri kavramı yerini paydaş kavramına bırakmaktadır (Cafoğlu, 2005). Bu tür örgütler artık müşterileri örgütün bir parçası gibi kabul edip her türlü konuyu onlarla paylaşma yolunu benimsemektedirler.

Bundan sonraki bölümde, yöntemde bilinçli insanı en iyi kendisinin tanıyacağı mantığı ile yer alan öz değerlendirme yani kişinin kendi kendini değerlendirmesi konusunda bilgi verilecektir. Bu boyutu kullanacak örgütlerde öncelikle kültürel değişimin gerçekleşmesi ile doğru sonuçlara ulaşılabileceği, aksi takdirde insanların genelde tevazu faktörüne dikkat etmeyecekleri unutulmamalıdır.

2.3.5. 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Öz Değerlendirme Boyutunun Rolü

Diğer bir adla kişinin kendi kendini değerlendirmesi olan öz değerlendirme, kişinin, kendi performansını, bütün ana görevlerini, işlevlerini ve yükümlülüklerini göz önüne alarak kendisini değerlendirmesidir.

Hedeflerin saptanması aşamasında amiri ile birlikte işgörenin hedeflere ne kadar ulaşıldığı konusunda değerlendirme yapması, değerlendirilen kişinin fikirlerinin geri beslemenin kritik bir parçasını oluşturduğu düşüncesinin doğmasına yol açar. Öz değerlendirme sayesinde işgörenler örgütsel süreçlere katılmaya cesaretlendirilmekte ve bu sayede örgütler üretken ve gayretli iş gücüne kavuşmuş olmaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre öz değerlendirme puan ortalamalarının diğer değerlendirme boyut ortalamalarından fazla olmasının kendini yüceltme ön yargısıyla bağlantılı olduğu öne sürülmüştür. Fakat bunun yanında kendini yüksek skorla değerlendiren kişiler eleştiriye ve başarısızlığı dikkate almamaları ve sonuçta gelecekte düşük performans göstermeleri gibi sonuçlarla karşılaşmaktadırlar (Atwater ve Ostroff, 1998:577).

Yöneticilerin gözünde özellikle başarılı ve vasatın üzerinde olanların kendi kendilerini amirlerin değerlendirmelerinden daha düşük değerlendirdikleri, buna karşın marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız iş görenlerin ise kendi öz değerlendirmelerinde abartılı bir biçimde kendilerini yüksek puanlarla değerlendirdikleri de görülmüştür (Uyargil, 1994:33).

Kişilerin kendini değerlendirmeleriyle ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve genel olarak aşağıdaki doğrultuda bulgular elde edilmiştir (a.g.e.,s. 31).

- Astın kendini değerlendirmesi ile amirin değerlendirmesi arasında düşük ve orta seviyede bir ilişki bulunmuştur.
- Astın kendini değerlendirmesi çoğunlukla amirin yaptığı değerlendirmelerden daha yüksek puanlarla olmakta, diğer bir deyişle ast kendine amirden daha yüksek puan vermektedir.

Astların değerlendirme faaliyetine katılması neticesinde kendi kariyerlerinde son derece önemli bir süreçte yer alarak performansların değerlendirilmesinde ne tür kriterlerin

kullanıldığını görebilmektedirler. Değerlendirme sürecinde adaletin sağlanmasına katkı sağlayan öz değerlendirme bu anlamda çok büyük öneme sahiptir (Birben, 2001:33).

Ayrıca yöneticiler astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için işgörenlerin öz değerlendirme yapmasını isterler. Beklenenlerden düşük sonuçlar almak, yöneticinin kendine olan güvenini sarsabilir. Bunun sonucunda da yöneticinin kendine olan güveninin, kabiliyetinin ve yeteneğinin azalması sonucuyla karşılaşılabilir (Waldman- Atwater, 1998:16).

Öz değerlendirmenin kullanılması ile ilgili en büyük engel, işgörenin kendi performansını yüksek değerlendirmesi konusundaki şüpheliliktir (Murphy ve Cleveland, 1995:137-138).

Yetkinlikleri geliştirmeye olumlu ortam hazırlayan örgütlerde, iş görenlerin belirli bir kültür seviyesindeki işgörenlerin öz değerlendirme yapması sisteme olumlu bilgiler vermektedir. Kişi değerlendirme faaliyetine katılması ile kendisine güvenildiğini hissetmekte ve motivasyonu artmaktadır.

Sonuç olarak, 360 derece geri besleme yönteminde yer alan bütün boyutların yönetime belirli oranda katkısı olmakta, her boyut kendine has özelliklerinden dolayı değerlendirilen kişinin değişik bir yönünü sorgulamakta ve değerlendirme faaliyetinde her boyutun rolü ayrı bir önem kazanmaktadır.

Ayrıca, boyutların yapacakları değerlendirmelerin anlamlı olabilmesi için boyutlarda yer alacak değerlendirme kriterlerinin seçimine de özen gösterilmelidir. Kıtada çavuş olarak görev yapan bir kişinin amirinin meslekî ve teknik bilgisini sorgulaması ya da bir mağaza müşterisinin muhasebe müdürünün muhasebe bilgisini sorgulaması bizi doğru sonuçlara götürmeyeceği gibi yöntemden beklenen faydaların sağlanması da beklenemez.

Bundan sonraki bölümde, 360 derece geri besleme yöntemini örgütün performans yönetim sisteminde kullanan kişilere sağladığı yararlar ve yöntemin yanlış kullanımı olasılığının taşıdığı sakıncalar konusunda bilgi verilecektir.

2.4. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Yararları ve Potansiyel Sakıncaları

360 derece geri besleme yöntemi örgüt içinde performans mimarisinin oluşturulmasını sağlar. Hayata geçirilen bu yeni değerlendirme yöntemi örgüt içinde yer alan bütün değerlendiricilere, değerlendirilenlere, örgütün müşterilerine, üst yönetime, takımlara, örgütün kendisine bir çok açıdan fayda sağlamaktadır.

Mutlak bütün yöntemlerde olduğu gibi bu yeni yöntemin de bir çok dış ve iç etmenlere bağlı olarak örgütten örgüte değişen sakıncaları da bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde yöntemin kullanıcılara sağladığı faydalar ile yöntemin potansiyel sakıncaları ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.4.1. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Yararları

360 derece geri besleme yönteminin çeşitli kullanıcılar açısından faydalarına geçmeden önce bütün kullanıcılara sağladığı ortak faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İşgörenlerin performansının iyileştirilmesinde çok boyutlu bir geri besleme sağlar.
- İşgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Çok sayıda değerlendiriciye değerlendirmeye katılma imkanı verir.
- İşgörenlerin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.
- Hizmet aşamasında müşterilerin beklentilerini ortaya çıkarır.
- Değerlendirmeyi yapan kişinin yükünü hafifletir, zaman kazandırır.
- Değerlendiricinin daha detaylı başarı bilgilerine ulaşmasını sağlayarak hazırlanan raporların daha inanılır ve güvenilir olmasını sağlar.
- Ön yargılı ve çok düşük değerlendirme eğilimlerini azaltır.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Örgüt değerlerinin belirlenmesine katkı sağlar.
- İşgörenlerle yöneticiler arasında olması gereken açık ve iki yönlü iletişimin temelini oluşturur (Barutçugil, 2002:204).

Yukarıda sayılan ortak yararların tamamının her örgüt için geçerli olduğu iddia

edilmese de, bu yöntemi kullanan örgütler özellikle iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli mesafeler almaktadırlar. Bu yararların elde edilebilmesi için yöntemin örgüt içinde ahenkli bir şekilde çalışması ve bütün kullanıcılar tarafından kabul görmesi gerektiği de unutulmamalıdır. İyi kurulmamış ve kabul görmemiş bir 360 derece geri besleme yönteminin örgüte çeşitli zararlar verebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. 360 derece geri besleme yönteminin ana kullanıcılara sağladığı faydalar Tablo 2.3.'de sunulmuştur.

Tablo 2.3. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Ana İştirakçilere Yararları

<p>MÜŞTERİLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hizmete katkı • Hizmet süresince söz sahibi olma hakkı • Üretim ve hizmet kararlarında söz hakkı • Kalite kontrol süresince yer edinme • Kaliteyi anlama ve ödüllendirme fırsatı • Yeni fikirlerle katkı da bulunma fırsatı 	<p>BİRİNCİ AMİRLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel birinci amirlik yeteneklerini görebilme fırsatı • Seçim kararları verilirken yüksek kalitede bilgiye ulaşabilme • Performans değerlendiricisinden işgören eğitimciliğine doğru bir rol değişikliği • Performans düşüklüğünün önüne geçebilmek için güvenilir bilgi elde etme • Bir kariyeri zedeleyebilecek davranışlar hakkında bilgi edinme
<p>İŞGÖRENLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karar sürecinde kararları etkileyen bir söz hakkına sahip olmak (Ör:Değerlendirme) • Kariyer gelişimini etkileme fırsatı • Her derecede alınan kararlarda daha fazla etkiye sahip olma • Liderlik kalite kontrolünde söz sahibi olma • Kaliteyi fark etme ve ödüllendirme 	<p>LİDERLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başkalarının onları nasıl gördüğünü anlama fırsatı • Seçim kararlarında kaliteli bilgi elde etme • Performans değerlendiriciliğinden işgören eğitimciliğine doğru rol değişikliği • Zayıf performansın önüne geçmek için güvenilir bilgi elde etme • Çalışma grubu ya da birim eğitimi ve gelişimi ihtiyaçlarını gözlemleyebilme • Dolaysız raporların kalite değerlendirmesini yapabilme
<p>TAKIMLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takımın müşterilere nasıl hizmet ettiğini görebilme fırsatı • Takım üyelerini seçmek için kaliteli bilgi edinme • Takım gelişim ihtiyaçlarını değerlendirme fırsatı • Takım liderleri hakkında güvenilir bilgi elde etme • Takım üyelerinin katkıları hakkında güvenilir bilgi elde etme • Takım performansı hakkında güvenilir bilgi elde etme 	<p>ŞİRKET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daha iyi insan kaynakları karar bilgisi • Geliştirilmiş kalite kontrolü ve terfiler hakkında geçerlilik verme • İşgörenlerin motivasyonunu artırma • Performans ve ödüllendirme arasında ilişki kurma fırsatı • Vizyon, değerler ve yetenekleri düzenleme fırsatı

Kaynak: Kocar, (2001:39)

Sonuç olarak, 360 derece geri besleme yöntemini uygulayan örgütler, daha iyi performans bilgilerine ulaşabilmekte ve işgörenlerini davranış değişikliğini göstermeleri için motive etme şansına sahip olabilmektedirler. Ayrıca örgütler bu yöntemi kullanarak kültürel değişikliği desteklemek, takım davranışlarını yerleştirmek ve toplam kalite yönetimi dahil

olmak üzere stratejik inisiyatifleri örgüte yerleştirmek fırsatını yakalayabilmektedirler. (Edwards ve Ewen, 1996:7). Bu yöntem sayesinde örgütteki bütün bireyler çeşitli yönlerden fayda sağlamakta ve bu faydalar sayesinde yöntemin örgüt içindeki kabul süresi azalmaktadır. Bu bölümde 360 derece geri besleme yönteminin işgören, değerlendirici, müşteri, üst yönetim, örgüt, takım gibi kullanıcılara sağladığı faydalar sırasıyla anlatılacaktır.

➤ **İşgören açısından faydaları** şu şekilde özetlenebilir. İşgörenlerin kariyerinde son derece önemli bir süreçte yer alan performans değerlendirmede ne tür kriterler kullanıldığını ve geri beslemenin kimler tarafından verileceğini görmektedir. İşgörenlerin katılımı değerlendirme sürecinin adaletini belirlediğinden son derece önemlidir (Birben, 2001:36).

Bu yöntem sayesinde işgörenler kariyer rotalarının çiziminde etkin bir rol oynayarak karar mekanizmalarına katılmak fırsatı bulmaktadırlar. Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansına sahip olmaktadır (Edward ve Ewen, 2000:37). İşgörenlerin değerlendirme faaliyetine katılmaları aynı zamanda öz güvenlerinin gelişmesinde de fayda sağlamaktadır.

360 derece geri besleme yöntemi örgütlerdeki işgörelere başkalarının kendisini nasıl algıladığı, gelişme ihtiyaçlarının neler olduğu, öğrenme için gerekli geri beslemenin sağlanması ve oto kontrolün gelişmesi gibi faydalarda sağlamaktadır.

➤ **Değerlendirici açısından faydalarına** bakıldığında bu sürecin değerlendiricilere, genellikle diğer yöntemlerde erişebildiklerinden daha detaylı bilgiye ve bütün değerlendirme raporlarına doğrudan ulaşma olanağı sağladığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda, yöntem değerlendiricinin tek tek işgörenleri incelerken harcadığı zamanı yarı yarıya azaltmasıyla birlikte işgörenlerin yetenekleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır.

Yöntem, değerlendiriciyi seçici kararlar verilebilmesi için kaliteli ve güvenilir bilgiler vermeye ve üretmeye yönlendirmekte ayrıca kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları da ortaya çıkarabilmektedir.

Bir çok boyuttan alınan bilgi, yetenekleri ölçmede en iyi yol olarak adlandırılabilir. Tek boyutlu geleneksel yetenek ölçüm yöntemleri çoğunlukla bu konuda yetersizdir.

Çünkü bir denetçinin bir işgörenin tüm çalışma davranışlarını ölçmesi zordur (Edwards ve Even, 2000:14).

Ayrıca değerlendirme faaliyetinin bir çok kişinin katılımı ile yapılması sonuçlara itirazları azaltarak yöneticilerin gereksiz ithamlarla karşılaşmalarını da engellenecektir.

➤ **Müşteri açısından** en önemli faydası müşteri-tedarikçi ilişkisini sağlamlaştırmasıdır. 360 derece geri besleme yöntemi iç ve dış müşterilere değerlendirme sürecinde söz hakkı tanıyarak konuyla ilgili ve yararlı bilgiler sağlar (Birben, 2001:36). Bu yöntem sayesinde ürün ve hizmet ile ilgili kararlara müşterilerin katılımının sağlanması sayesinde müşteri beklentileri ortaya çıkar. Yani fikirlerin ortaya çıkması sağlanır. Müşteri kalite kontrol aşamasında hazır bulunarak, kaliteyi tanıma ve takdir etme şansına sahip olur (Edwards ve Ewen, 2000:37). Kısacası müşteri ile örgüt arasındaki ilişkiler güçlenir.

➤ **Üst yönetim açısından** ise, öncelikle, yöneticilerin dışarıya sızdırılması korkusuyla veremedikleri örgüt bilgilerini ast kademelerine kısmen de olsa verebilme imkanını sağlamaktadır. Ayrıca yöntem işgörenler ile sunulan ürün/hizmetten yararlananlar arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermesi dolayısıyla üst yönetime katkı sağlamaktadır.

Ayrıca üst yönetim, astları tarafından nasıl görüldüğünü gözleme fırsatı bulup, çalışma gruplarını yakından tanıma fırsatı yakalamaktadır. Böylelikle, amirler raporları daha sağlıklı bir biçimde değerlendirme, işgören ihtiyaçlarına ve gelişme fırsatlarına daha hızlı ve güvenilir ulaşma şansına sahip olabilmektedirler. Geri beslemenin astlardan alınması, üst yönetimin kararlarını açıklamakta rahatlamasını ve mantıkî kararların yolunun açılmasını sağlamaktadır (Neo, 1999:265).

➤ **Takım açısından** bakıldığında ise takımın ve üyelerinin katkısını ölçmenin en etkin yolunun 360 derece geri besleme yöntemi olduğu görülmektedir. Çeşitli boyutlardan geri besleme yapılmadığı takdirde takım üyeleri, etkili birey ve takım çalışmasını geliştirmek için gerekli bilgiyi elde edemezler. Takım değerlendirmesi olmazsa, sürecin güvenilirliği sarsılır ve performans düşebilir (Kocar, 2001:36).

360 derece geri besleme yöntemi takım ruhunun ve takım içi iletişimin artışını sağlar. Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden

daha bilinçli ve tutarlı davranacaklardır. Oluşan etkin ortamda takım üyelerinin performansı hakkında daha sağlıklı ve geçerli bilgiler sağladığından, üyelerin katılımları ve katkılarını ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle, takım üyelerinin çalışmaları ve performansı diğer bireysel işgörenlerin performansından ayrılmaktadır (Döverkaya, 2002:94).

Yöntem, takım lideri ile üyeler arasındaki ilişkiyi dengelemekte, takım üyelerinin seçiminde isabetli karar şansını artırmaktadır. Takımın gelişimi için gereken ihtiyaçların tespitine yardımcı olmaktadır. Ayrıca takımın müşterilere verdiği hizmetin gözlenebilmesine olanak sağlamaktadır (Edwards ve Ewen, 2000:37).

➤ **Örgüt açısından,** örgütün, insan kaynakları ile ilgili daha etkin bilgiler elde etmesine, güçlü ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerine ışık tutulmasına eğer, bir sorun varsa ortaya çıkarılmasına olanak sağlamaktadır. Bu sayede yönetim erkinin karar mekanizmalarının isabet oranı fazlalaşmakta, eğitim ihtiyaçları rasyonel şekilde belirlenmekte ve kalite artmaktadır. Ödüllendirme ve performans arasında bağ kurulduğundan işgörenin motivasyonu ve verimi artmaktadır.

Tek boyutlu performans ölçümleri sıklıkla yaşlı işçilere, kadınlara ve etnik farklılıklara ön yargılı davranmaktadır. Konuya ilişkin araştırmalar göstermektedir ki çok boyutlu değerlendirmelerde yaşlı işgörelere makul, kadınlara ve etnik farklılıklara karşı aşağı yukarı tarafsız davranıldığını göstermektedir (Edwards Ve Even, 1996:77). Bir örgüt, stratejik yol haritasını açıklığa kavuşturduğu ve örgüt amaçlarını belirlediği zaman, 360 derece geri besleme süreci işgörelerin davranışlarını değiştirmek suretiyle yeni örgütsel amaçların yakalmasını sağlamada anahtar unsur olabilmektedir (Lepsinger ve Lucia, 1997:18).

Yukarıda da görüldüğü gibi, 360 derece geri besleme yöntemi sadece değerlendirilene ve örgüte fayda sağlamakla kalmayıp öncelikle değerlendirme dairesinde yer alan bir çok boyuta da yararlar sağlamaktadır. Yöntemin bir çok yararları yanında yanlış kullanımlar sonucu ortaya çıkacak ve sonuçta örgüte zarar verebilecek potansiyel tehlikelere karşı önlem alınmasını sağlamak amacıyla, aşağıda 360 derece geri besleme yönteminin potansiyel sakıncalarından bahsedilecektir.

2.4.2. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Potansiyel Sakıncaları

Çağdaş anlamadaki insan kaynakları yönetimi yaklaşımının işgören performansını artırıcı çabalarının örgütleri de başarıya taşıyacağı öngörüsü sürekli daha iyi sonuçlar elde edebilecek yeni bir değerlendirme yöntemi aranmasını ve nihayet günümüzde 360 derece geri besleme yöntemine ulaşılmasını sağlamıştır. Bununla birlikte yöntemin, yararlarının yanında bazı durumlarda yetersiz kaldığı yaşanan örneklerde görülmektedir. Yani 360 derece geri besleme yönteminin bir takım riskleri olduğu ve örgütlerin bu tehlikelere dikkat etmelerinin gerektiği bilinmelidir.

360 derece geri besleme yöntemini kullanacak örgütlerde iletişim sağlıklı değilse ve bu yöntemle ilgili kültür oluşmadıysa sonuçlar çok tehlikeli olabilir. Yöntemin sağlıklı işleyebilmesi için kişilerin geri bildirim almaya açık olması ve bunların değerlendirileceği sistemlerin kurulmuş olması gerekmektedir (Köklü, 2001:8).

İşletmelerin bu yöntemin kendi yapılarına uygun olup olmadığını da mutlaka değerlendirmelidirler. Yanlış kullanım örgütü gereksiz risklere sürükleyebilmekte ve çalışma ortamında motivasyonun azalması nedeniyle performans üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir. Diğer bir yandan değerlendirici sayısının gereksiz yere artırılması değerlendiriciden kaynaklanan hataların artmasına, sürecin karmaşıklaşmasına ve maliyetin yükselmesine sebep olmaktadır.

Ayrıca, örgütlerde işgörenler arasında terfi almak yarışan meslektaş gruplarının ya da bu programın kendilerine zarar getireceğine inanan işgörenlerin her zaman dürüst davranmayacağı da göz ardı edilmeyecek bir konudur (Huggett, 1998:128).

Sağlıklı bir geri besleme raporlama sisteminin kurulması esnasında uzman personel ve bilgisayar tabanlı otomasyon alt yapısı gereklidir. Bu nedenle yöntem küçük ölçekli ve coğrafi olarak çok yayılmış örgütlerce benimsenmemektedir. Sisteme katılacakların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi de söz konusu işletmeleri yine malî nedenlerden dolayı bu yöntemden uzaklaştıran diğer bir faktördür.

Eğer birey, geri besleme olayını; tehdit edici, zarar verici, maaş artışını engelleyici bir set olarak görürse; inkarî, duyguları bastırmayı veya davranışları değiştirmeyi de kapsayan değişik stratejiler kullanmaya başlayabilir. Daha da kötü olan durum, “eğer patronun çok boyutlu geri bildirim girişi varsa o iyi biri değildir ve geri bildirim

olayını işe yaramaz bir aktivite haline dönüştüren cezalandırıcı bir insandır” (Bracken ve diğerleri, 1997:38) görüşünün örgütışğörenleri arasında benimsenmesidir.

360 derece geri besleme yöntemi yeteneklerin artırılması süreci içinde kullanılan bir gelişim aracıdır. Bu yöntem, işğörenlerin yeteneklerini, katılımlarını, davranışlarını ve işle ilgili çalışmalarını geri besleme oluşturmak suretiyle arttırmaya ve geliştirmeye yönelik olarak ortaya çıkmıştır (Çoban, 2001:66).

Bunun yanında, ilk etapta zam ve prim miktarını belirlemede kullanılması, yöntemin geliştirici araç olma özelliği ve getirilerinin ortadan kalkmasını sağlayacaktır. İşğörenin, finansal ödüllerin geri besleme sistemine entegre olduğunu anlaması, işin özünü zarar vereceğinden, ödül alma arzusuyla işğörenlerin doğallıktan uzak bir şekilde beklentiler doğrultusunda davranmasına neden olacaktır.

Kişilerin değerlendirme konusunda dürüst davranmamalarının bir takım nedenleri olabilir. Bunlar, birisinin kendisini kötü hissetmesine neden olabilecek negatif değerlendirmeyi yapan kişi üzerindeki suçluluk duygusu, karşıdaki kişinin kendisinden nefret etme endişesi, kişilerin doğrudan saldırılarına maruz kalma korkusu ve doğabilecek durumlardan sorumlu olma korkusudur. Bu nedenlerle 360 derece geri besleme yöntemini kullanmak isteyen işletmelerin en önemli sorunlarından birisi dürüst olmayan geri beslemenin nasıl önüne geçileceğini bilmemektir (Mc. Cauley ve diğerleri, 1996:29).

Ayrıca, yöneticiler kaybetmekten korkarlar. Eğer firma 360 derece geri besleme yöntemini yöneticilerinin, yardımcılarının ve işğörenlerin derecelerini karşılaştırmak için kullanırsa şu durumla karşılaşılabilir. Yöneticiler bu işlerde yardımcılarında ve işğörenlerden yüksek not almak istiyorlarsa, kendilerini de onlara yüksek not vermek zorunda hissederler (Waldman-Atwater, 1998:25).

Bunun yanında, eğer yöneticilerin işğörenlerinden dürüst geri bildirim almalarını engelleyecek derecede zayıf ilişkiler söz konusu ise gerçekte 360 derece geri besleme yöntemiyle de çözülemeyecek kadar ciddi bir sorunun olduğu kabul edilmelidir (Bilgin, 2003:50).

Yöntemin felsefesi örgüt kültürü ile bütünleşmeyi esas almaktadır. Demokratik anlayışın hakim olmadığı örgütlerde astların değerlendirme yapmalarına karşı tepkiler

doğabilmektedir. Yöntemin başarıyla uygulanabilmesi için performans değerlendirme kültürüne sahip bir örgütün varlığı kadar, yöntemi özümseyen ve kabullenen işgörenin olması da gerekir (Döverkaya, 2002:95).

360 derece geri besleme sürecinin etkinliğini artırmaya en fazla, kendi fikirlerinin yönetsel kararlarda kullanıldığının farkına varan ve iyi bir anlayış gören işgörenlerin gönüllü çalışma arzularının güdülenmiş olması katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, süreç kısa vadede bir performans ödüllendirilmesi durumunu ele alır veya yönetici her zaman her şeyi kendi bildiği şekilde uygularsa diğer kişiler hakkındaki verilerin yönetime katkısı çok az olacaktır (Mc Cauley ve diğerleri, 1996:3).

Herhangi bir etki altında kalmadan, bir astın iş yaşamını açıklıkla gözlemlene ve tartışma yeteneğine sahip olma özelliği, değerlendirilenlerin de takdirini beraberinde getirir. Fakat değerlendirenlerin gizli yaptıkları performans değerlendirmeleri bile sonuçları itibariyle çok kısa zamanda işgörene ulaşacaktır.

Bunun yanında geri besleme sonuçlarından düşük performans hakkında açık olarak geri beslemede bulunmak zordur. Düşük performans hakkında geri besleme vermek demek, işgörene kötü haber vermek, ve hatta ona olgunlaşması gerektiğini söylemek demektir (Thompson, 1998:14).

Geri besleme sürecini hedef topluluğa tanıtmak ve açıklamak için ideal metot, katılımcılar için bire bir grup oryantasyon oturumları yapmaktır. Bu oturumlar katılımcıların sayısına ve onların 360 derece geri besleme kavramı ile ne kadar ilgili olduklarına bağlı olduğundan, bir saatten yarım günlük bir zaman dilimine kadar yayılabilir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 122).

En iyi senaryoya göre, 360 derece geri besleme yöntemi örgütsel stratejileri destekleyici ve işgörenlerin kişisel gelişimlerine yardımcı bir performans değerlendirme yöntemi olacaktır. Kötü senaryoya göre ise, moral ve motivasyonu yok edici, işgörenleri birbirine düşüren bir ortam yaratacaktır (Aytaç, 2004:2).

Sonuçta, gelişmeye yönelik geri besleme ile değerlendirmeyi ayrı tutmak 360 derece geri besleme yönteminin bir çok mahsurundan işletmeleri koruyacaktır. 360 derece geri besleme yöntemi sonuçlarının ilk etapta ücret ve ödüllerin belirlenmesinde kullanılması örgüte zarar vereceğinden gerekli kültür değişimi sağlanana kadar mevcut eğitim

ihtiyaçlarının belirlenmesi, kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılması, kariyer planlaması gibi amaçlarla kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bundan sonraki bölümde 360 derece geri besleme yönteminin uygulanması esnasında örgütlerin yaptıkları hatalar hakkında bilgi verilecek ve bu yöntemi uygulayacak işletmelerin aynı hataları yapmamaları gereği üzerinde durulacaktır.

2.5. 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Uygulanmasında Yapılan Hatalar

360 derece geri besleme yöntemi uygulandığında, işgörenin takdir edilen ve takdir edilmeyen yönleri ortaya çıkmakta, geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin düzeltilmesine yönelik bir takım önlemler alınmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında son derece etkin bir yöntemdir. Buna karşın hatalı uygulamalar yönleme eleştirilerin dozunu artırmakta, Ergülen'in (1998:104) dediği gibi "kanlı" bir sistem ortaya çıkmaktadır.

360 derece geri besleme yöntemi ile değerlendirme yapılması esnasında sıklıkla karşılaşılan hatalar ve bu hataların oluşmasının önlenmesi hakkında bilgiler aşağıda sunulacaktır.

- Yöntem, işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Amaçların net belirlenmemesi, yöntemin amaçları destekleyici niteliğini sarsmakta, bir çeşit sonradan konmuş ek görüntüsü vermektedir (Scott ve Nowack, 1998:69). Amaçlar açık ve net bir şekilde belirtilmeli, iş tanımları bu amaçlarla uyumlu hale getirilmelidir.
- Değerlendirme sistemi, birinin tavsiye veya öncülük etmesi ya da başarılı bir uygulamadan etkilenmesiyle örgüte getirilebilir. Örgüt yapısı ve kültüründeki farklılıklar yöntemin örgütle birleşmesini engelleyebilir, hatta içinden çıkılmaz bir hale sokabilir. Bu nedenle, örgüt katılımcıların fikri alınarak değişim yönetimi ilkeleri doğrultusunda hazırlanmalıdır.
- Yöntemin kademeli yaygınlaştırılması yerine örgütün bütününe uygulanması, örgütü çöküşe kadar götürebilecek zararlara yol açmaktadır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans yönetim sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece geri besleme yöntemini aşama aşama yürürlüğe koymaktır. Bu nedenle bir çok örgüt yöntemi uygulamadan önce küçük gruplar üzerinde denemeler yapmaktadır (Scott ve Nowack, 1998:70).

- Sonuçları değerlendirecek olan uzmanın değerlendirme faaliyetini ne şekilde yapacağını örgütte çalışan işgörenlerine net bir şekilde açıklaması gerekir. Aksi durumda değerlendirilenler, anlamadığı bir konuda hareket edemeyeceği için sonuçlar sağlıklı olmamakta ve katılımcılar arasında iletişim kopuklukları doğmaktadır. Bu durum güven ortamının zedelenmesine neden olmaktadır.
- Değerlendirici sayısının belirlenmiş ve ideal bir sayısı yoktur. Sayıdan ziyade kimlerin değerlendirici olabileceğidir (Edwards ve Ewen, 2000:38). Bunun doğru olarak belirlenmesi sistemin etkinliği için örgütlerin öncelikli görevidir. Fazla sayıda değerlendirici maliyetleri artırmaktadır.
- İlk uygulamalarda, değerlendireme işlemlerinin geri besleme maksatlı ve boyut sonuçları bazında gizli yapılması tercih edilmektedir (Antonioni, 2000:10). Bu prensibin ihlali yöntemin sağlıklı işlemlerini tehlikeye sokmaktadır.
- Değerlendirmenin bir seferde çok sayıda işgörene uygulanması pek tercih edilmemelidir. Bu şekilde çok güvenilir sonuçlara ulaşılamamaktadır. Ama bu kesinlikle “çalışma gruplarına uygulanamaz” anlamında algılanmamalıdır. Sadece tek seferde çok sayıda işgörene uygulanmaması tavsiye edilmektedir. Geleneksel yöntemler 50 ya da daha fazla sayıda bir kitleyi varsaydığı halde, 360 derece geri besleme daha küçük sayıdaki işgören kitlelerini hedef almaktadır (Edwards ve Ewen, 2000:38).
- Geleneksel yöntemlerde, değerlendirici ile değerlendirilenler arasında işleyen süreç, katılımcıların artmasıyla daha karışık bir analizi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, bilgisayar tabanlı sistemlerden kaçınan örgütlerin analizlerini yapabilmesi ve sağlıklı geri besleme verebilmesi imkansız görülmektedir (Döverkaya, 2002:92).
- Örgüt dışı değerlendiricilerden özellikle müşterilerin değerlendirmeleri örgütü tam tanımamalarından dolayı hatalı olabilmektedir. Buna karşın, müşterilerin değerlendirme faaliyetine katılmaları örgütün pazarda müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Uyargil, 1994:35).
- 360 derece geri besleme yönteminin amacının değerlendiricilere açık olarak anlatılmaması, gruplara planlama aşamasında yer verilmemesi, kullanıcılara geri besleme sonuçlarının nasıl ve nerede kullanılacağına açıklanmaması gibi genel hatalar yapılmaktadır (Lepsinger ve Lucia, 1998).

- Yöntemin örgüte uyumu için gereken resmî ve gayiresmî eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bütçeye yeterli ödeneğin konmaması (Koabelin.1999), yöntem hakkında fazlaca araştırma yapılmamış olması, herhangi bir kültür için uygun olan bu yöntemin bir çok başka kültür için uygun olamaması (Triondis,1983), işletmelerin bu yöntemi benimsemek konusundaki isteksizlikleri, gerekli teknolojik alt yapı eksikliği gibi konular hataların yapılmasına zemin hazırlamaktadır.

Sonuç olarak, 360 derece geri besleme yöntemi sonuçlarının güvenilirliğinin yüksek olması işgörenin uygulanan sürece inancını artırmakta, karşılıklı güveni geliştirmektedir. İşgörenin yöneme güvensizliği, hem şahsı hem de işletmeyi zarara sokmaktadır. 360 derece geri besleme yönteminde istenen verime ulaşabilmek için, yukarıda belirtilen hataların en aza indirilmesi gerekmektedir.

Bu konu, yöntemi uygulayan yöneticilerin temel görevlerinden biri olmalıdır. Bundan sonraki bölümde ise halen bu yöntemi uygulayan işletmeler ile bu yöntemin işletmeler tarafından genel tercih nedenleri üzerinde durulacaktır.

2.6. 360 Derece Geri Besleme Yöntemini Kullanan Örgütler Ve Tercih Nedenleri

Performans değerlendirmeye yeni bir soluk getiren 360 derece geri besleme yöntemi genellikle yabancı ülkelerde birçok özel şirketler ve kamu kurum ve kuruluşlarında hatta deneme aşamasında olsa dahi bazı ülkelerin silahlı kuvvetlerinde kullanılmasına rağmen Türkiye’de henüz yaygın bir kullanım alanı bulamamıştır. Yapılan internet tarama sonuçlarına göre, American Greeting, Arizona State University (Eğitim), Cola Cola (Yiyecek), Bayer (Eczacılık), Disney (Eğlence), Dupont (Kimya), General Express (Taşımacılık), Fidelity Bank (Finans), Motorola, Total Petroleum, Westinghouse, Shell Oil Company gibi bir çok farklı alanda faaliyet gösteren uluslararası yada milli örgütün 360 derece geri besleme yöntemini kullandığı görülmektedir (Döverkaya, 2002:96).

Ayrıca ABD Silahlı Kuvvetleri bünyesinde Ordu Liderlik Merkezi (Center Of Army Leadership) tarafından yirmi birinci yüzyıl liderlik konsepti çerçevesinde uygulanan 360 derece geri besleme yöntemi pilot bir komutanlıkta deneme maksatlı olarak kullanılmıştır.

Türkiye’de, yaygın bir kullanım alanı bulamayan bu yöntem yine de bazı kısıtlamalarla çeşitli sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu kapsamda, insan kaynaklarında

dış kaynak kullanımına (outsourcing) yönelen örgütler, performans değerlendirme çalışmalarını 360 derece geri besleme yöntemi gibi modern yöntemleri sunan tedarikçi şirketlere bırakmışlardır(Ateş, 2004:62)

Türkiye’de Eczacıbaşı, Ericcson Türkiye, TEI (Turkish Engine Industry), Asya Finans, Yapı Kredi Bankası, Garanti Bankası sistemi kullanan birkaç ulusal örgütten biridir. Bu yöntemi kullanan işletmelerin tercih nedenlerine aşağıda kısaca yer verilecektir.

Bilgi çağında örgütlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler, işletmeleri 360 derece geri besleme yöntemini kullanmaya yönlendirmektedir. Özellikle bilginin yoğun kullanıldığı işlerde, yetersiz yöneticilerin uzman personelin performansını değerlendirmesi zorlaşmaktadır. Ayrıca yöneticilere etki alanından daha fazla işgören bağlanması izleme ve bilgi edinme fırsatlarını kısıtlamaktadır.

İşgörenler matris ve proje tipi örgütlenmede de farklı projeler de birden fazla yöneticiyle çalışmaktadır. Kısaca, bir çok işgörenin çok sayıda insanla birlikte çalışması ve tek bir yöneticinin işgörenlerin belirgin katkısının ne olduğunu tam olarak ölçememesi 360 derece geri besleme yöntemini gerekli kılmaktadır (Prewitt, 1999:33).

Yetenekli üst düzey yöneticilerin ve liderlerin bulunup kadrolara alınması çabası ücretlerin artmasına neden olduğundan dolayı, artık iş çevreleri bu kişileri bulmaktansa mevcut işgörenlerinin yönetim yetkinliklerini arttırarak işgörenlerine yatırım yapmaktadır. Dışarıdan yönetici transferinin getirdiği maliyetlerden tasarruf sağlamak isteyen yöneticiler mevcut potansiyel yöneticilerin gelişimine katkı sağlamak amacıyla 360 derece geri besleme yönetimini tercih etmektedirler (Adair, 1997:11).

İşletmeler performans değerlendirme çalışmalarından stratejik anlamda yararlar sağlamak için sistem oluşturma aşamasında iki önemli konunun üzerinde durmaları gerekmektedir. Bu durumda stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında performans değerlendirme örgütte çok daha etkili ve önemli bir konum elde edecektir.

Yukarda bahsedilen konulardan bir tanesi “kimlerin değerlendirme kapsamına alınmasının gerektiğidir”. İşletmelerde, “kimler değerlendirilmeli?” sorusundan çok “kimler değerlendirsin?” sorusu üzerinde durulmaktadır. Ayrıca tepe yönetiminin, resmî değerlendirme sistemlerinin dışında tutulduğu örneklerde oldukça yaygındır.

Diğer bir önemli konu da “kriterlerin seçimi ve tanımlanmasıdır.” Kriterlerin kısa ve uzun dönemli hedeflere dayalı olarak geliştirilmesi önerilmektedir (Kocar, 2001:41).

Değerlendirmelerde birden çok boyuttan veri toplayarak çoklu kriterlerin kullanılması önerilmektedir. Bu yaklaşım ile yöntemin özellikle kadronun küçültülmesinden çok, farklı işler yapmakta olan kişilerin performanslarının daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesinde kullanılmasının yararlı olacağı görüşü savunulmaktadır (Uyargil, 1997:24).

Örgüt kültüründeki değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır (Ergülen, 1998:104). Katılımcı yönetim anlayışı, yöneticilerin yanı sıra işgörenin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olmalarını sağlamıştır. TKY çağdaş yönetim kavramlarında sürekli süreç iyileştirme ve geliştirme gayretlerini örgütlerin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir.

Böylelikle, örgütün ürün ve hizmetlerinden yararlanan müşteriler dahi karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Örgütler bütün bu sayılan nedenlerden dolayı işgörenin ve örgütün etkinliğini artırmak amacıyla performans yönetim sistemlerini yeniden yapılandırma çalışmalarına yönelmişlerdir (Döverkaya, 2002:82).

Ayrıca, örgütler vizyonlarını ve değerlerini düzenlemek için kültürlerini değiştirdikçe 360 derece geri besleme yöntemi yeni değerlerin gerektirdiği yeni yeteneklerin ilettilmesinde ideal bir yol haline gelmiştir. Örneğin örgüt, çalışma grupları oluşturmaya başlarsa, takım çalışmasını geliştirmeye yönelik geri besleme süreci yeni takım oluşturma kültürünü destekleyecektir.

Bunun sonucunda, işgörenler performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilmiş daha dengeli bir görüntüsünü elde etmek için çok boyutlu değerlendirmeyi tercih etmeye yönelmektedirler (Edwards ve Ewen, 1996:11).

Sonuç olarak, bu yöntemi kullanan işletmeler yukarıda sayılan nedenlerden dolayı geleneksel değerlendirme yöntemlerini terk ederek 360 derece geri besleme yöntemini tercih etmişlerdir. Bundan sonraki bölümde ise yöntemdeki doğruluk payının artırılması zamandan tasarruf edilmesi ve otomasyonun sağlanması amacıyla kullanılan 360 derece geri besleme yöntemi yazılımlarından söz edilecektir.

2.7. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi Yazılımları

360 derece geri besleme yönteminde performansı değerlendirilen kişinin, gerek kendi amirlerine, gerekse eş düzeyde olduğu kişilere ve astlarına karşı olan sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirmekte olduğu, ilgili kişilerden doğrudan alınacak bilgilerle ölçülebilmektedir.

İşletmede işgörenlerin miktarındaki fazlalık kişiler için birden çok boyuttan bilgi talep edilmesi, bilgilerin toplanması, yorumlanması ve ilgililere iletilmesi konusunda büyük çabalara, iş gücüne ve zamana ihtiyaç doğurmaktadır. Bir çok işletme, bu çabaları, maliyetleri ve zaman israfını azaltmak için bilgisayar yazılımları kullanma yoluna yönelmişlerdir.

Bu sayede kompleks ve uygulanması zor görünen 360 derece geri besleme yönteminde otomasyona geçilerek, kolaylıkla uygulanabilir bir ortam yaratılmıştır. Hazırlanan programlar ile performans ölçümleri kullanımı pratik ve kolay hale getirilmiştir.

Tamamen esnek bir tarzda hazırlanan programlar kişi, bölüm, kademe, örgüt bazında kriter belirlemelerinde uygulanabilmektedir. Coğrafi bölgelere bağlı kalmaksızın her büyüklükte şirket, holding, dernek, vakıf, kamu kurum ve kuruluşuna rahatlıkla uygulanabilme kolaylığı bulunmaktadır.

İşgörenin performansı arzu edilen periyotlarda (3-6-2 aylık) değerlendirilebilmektedir. Ayrıca işgörenlerin performans karneleri oluşturularak zaman içinde performans değişiklikleri de takip edilebilmektedir.

Bu tür yazılım kullanan işletmelerde çok geniş ve coğrafi olarak dağınık olanlara kullanım kolaylığının sağlanması amacıyla internet ortamında da kullanıma uygun bir altyapı hazırlanmıştır.

Kişiyeye özel olarak verilen şifrelerle işlemler mesafe kavramından bağımsız olacak bir şekilde rahatlıkla uygulanabilmektedir.

Bu tür yazılım satışı yapan firmalar, yazılımı kullanacak örgüt personeline yazılım ile çalışmalar hakkında eğitim ve bilgilendirme semineri vermekte ve katılımın sağlanması titizlikle takip edilmektedir.

Yazılımın uygulanmasında kriterlerin tespit edilmesi, değerlendirme katsayılarının belirlenmesi, kademe ve değerlendiricilerin tespitinde örgüte uzman desteği verilmektedir.

Yazılımın kullanılması sonucu elde edilen performans karnelerinde kişinin performansı, örgütün ortalama performansı ve departmanın ortalama performansı ile kritik edebilme imkanı olmaktadır. Ayrıca karne dışında örgütün belirli kriterler çerçevesinde değerlendirilmesini sağlayacak bir kısım yönetim raporları da almak yazılımın kabiliyetleri arasındadır.

Yine bu yazılım sayesinde insanların yanlış değerlendirmelerinden kaynaklanabilecek hataları ayıklamak amacıyla tutarlılık analizleri yapmak mümkündür. Aşırı olumlu ve olumsuz yönlü tutumlar yazılım tarafından algılanabilmekte ve değerlendiriciyi otomatik olarak uyarılmaktadır.

Bu yazılımlardan elde edilen performans değerlendirme sonuçları yanında yeniden yapılanmalar, etkin ve verimli istihdam, çalışma gruplarının oluşturulması, doğru işgören sayısı, performansı yüksek işgörenler, ölçülebilir çalışmalar, liyakate dayalı istihdam, kariyer ve kadro planlamaları, ödül sistemlerinin kurulması eğitim planlamaları için bilimsel, objektif, ölçülebilir veriler sağlayabilmektedir (Partnec, 2003:2).

360 derece geri besleme yöntemini uygulayan işletmeler otomasyona geçişte ya kendi bünyelerindeki bilgi sistem ünitelerine kullanarak sadece yazılım satın almakta ya da işlemi tümüyle dış kaynak kullanım mantığı ile konusunda uzman değerlendirme şirketlerine yaptırmaktadırlar (Ateş, 2004:60).

Söz konusu bilgisayar yazılımları yöntemin bütün gereksinimlerini karşılayacak şekilde tasarlanmakta ve örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda güncellenerek kullanılmaktadır.

Bu yazılımların genel özellikleri hakkında bir sonraki bölümde ayrıntılı bilgi verilecektir.

2.7.1. 360 Derece Geri Besleme Yazılımlarının Özellikleri

Bu yazılımlar sayesinde 360 derece geri besleme yöntemi otomasyona dayalı hale gelir. İşgörenlerin, departmanların ve hizmet esasına dayanan örgütlerin performansını 360 derece geri besleme yöntemiyle pratik bir biçimde ölçülme imkanı doğar. Söz konusu yazılımların genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Partnec, 2003:2).

- Kişi departman, kademe, örgüt, kriter ve katsayı belirlemelerinde sınırsız kullanım rahatlığı sağlar.
- Optik okuyucu sisteme entegre edilebilir.
- Coğrafi mesafelerden ve sayısal büyüklüklerden bağımsızdır.
- İnternet ortamında kullanımına uygun bir alt yapı sağlar.
- Kişilere özel şifrelendirilebilir.

Yazılımların öncelikle yukarıda belirtilen özellikleri taşımasının yanında işletmenin kendi kültürüne ait özellikleri de taşıması beklenmektedir. Bu yüzden paket programlar yerine her örgüte özel yazılımların kullanılması değerlendirmelerin objektifliğini ve doğruluğunu artıracaktır.

Ayrıca kullanılan her türlü yazılım geçen zaman içinde doğacak ihtiyaçlara göre güncellenebilecek özellikte olmalıdır. Yine yazılımların ölçtüğü kriterlerin tespitinde ve yazılımın oluşum aşamasında mutlak örgütün insan kaynakları departmanı ile yakın temasın sağlanması uygun olacaktır. Bu özellikleri taşıyan 360 derece geri besleme yöntemi yazılımlarının işletmelere sağlayacağı yararlar bir sonraki bölümde sunulmuştur.

2.7.2. 360 Derece Geri Besleme Yazılımlarının Faydaları

İşletmenin kendi kültürüne uygun şekilde oluşturulan bir 360 derece geri besleme yöntemi yazılımı bütün kullanıcılara değişik oranlarda fayda sağlamaktadır. Sağlanan faydanın artırılabilmesi için her değerlendirici boyutunun kavrayabileceği program ara yüzlerinin kullanılması yöntemin etkinliğini artıracaktır. Elde edilebilecek faydalar aşağıda sıralanmıştır (Partnec, 2003:3).

- Güvenilir veri elde edilmesini sağlar.
- Her büyüklükteki örgüte rahatlıkla uygulanabilir.

- Pratik ve kolay kullanım olanağı sağlar.
- Performansa dayalı ücret sistemlerine sağlıklı bilgiler sağlar.
- Sağlıklı stratejiler geliştirilmesine ve kariyer planlamasına olanak sağlar.
- Yeniden yapılanma çalışmalarına doğru bir şekilde yönlendirmeyi sağlar.
- Sağlıklı bir ödül sisteminin kurulmasını sağlar.
- Örgüt içi eğitim programlarının oluşturulmasına olanak verir .

Sonuç olarak 360 derece geri besleme yöntemi yazılımlarının kullanılması işletmelerde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini kolaylaştıracak, özellikle işgören sayısı fazla olan işletmelerde zaman tasarrufu sağlayacaktır.

Son zamanlarda bir bütün olarak kullanılan insan kaynakları yazılım programlarının bir parçası olarak da 360 derece geri besleme yöntemi yazılımları kullanılmaktadır. Bundan sonraki bölümde 360 derece geri besleme yöntemi ile ilgili yapılan akademik çalışma sonuçlarına yer verilerek ulaşılan sonuçlardan çeşitli çıkarımlar elde edilmeye çalışılacaktır.

2.8. 360 Derece Geri Besleme Yöntemiyle İlgili Araştırma Sonuçları

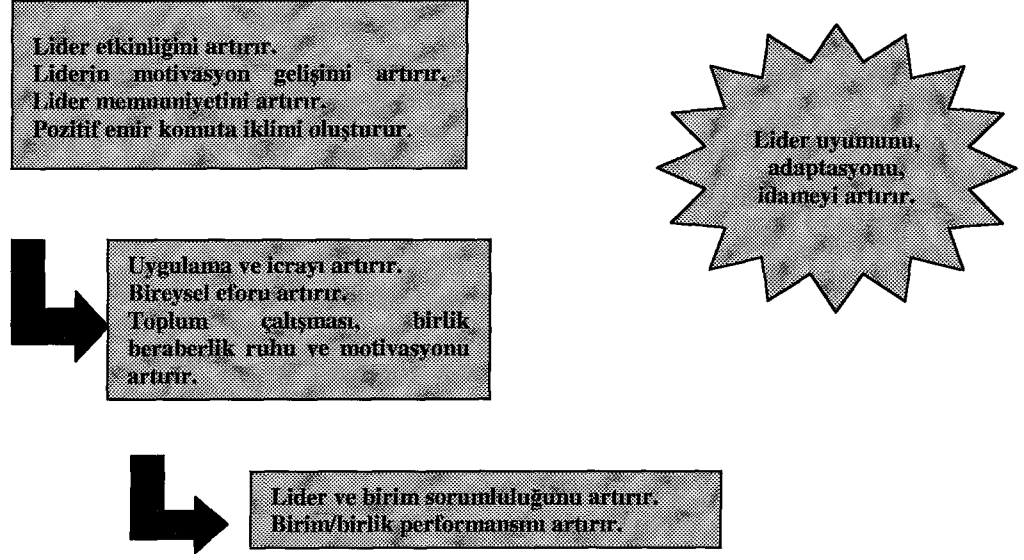
Konuyla ilgili akademik çalışmalardan sektör veya araştırma alanı olarak silahlı kuvvetleri seçenler ile Türkiye de özel bir sektöre ait yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular hakkında kısa bilgi verilmeye çalışılacaktır.

ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü tarafından alt ve orta kademe liderlerin performanslarını ölçmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan ve 1997 yılından itibaren pilot olarak uygulanan araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada 360 derece geri besleme yönteminin lider gelişimine olan katkıları araştırılmıştır.

Araştırmada Leader Azimuth Check (www.aiarmy.mil/azimuth.html, 1997), ölçeği kullanılmış ve sonuç olarak yapılan pilot uygulamada öz değerlendirme ve amirler tarafından yapılan değerlendirmelerine ait puanların diğer boyutlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamında, 360 derece geri besleme yöntemi ile ilgili araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlar bir sonraki sayfada Şekil 2.6.'da gösterilmiştir.

Şekil 2.6. Uygulamanın İkinci ve Üçüncü Kademe Etkileri



Kaynak: Bullis (2000:11)

Yine çok yönlü araştırmalarla daha nesnel sonuçlara ulaşılabileceği ve daha güvenilir ve adaletli bir sistemin tasarlanıp uygulanabileceğinin ispat edilmesi, alt ve orta kademe liderler için daha etkili gelişim programlarının oluşturulup oluşturulamayacağı, farklı boyutlardan elde edilen verilerin sonuçlar üzerindeki etkilerinin farklılığının tespit edilmesi, çeşitli değişkenlerin farklılıklarının değerlendirme üzerine etkilerini araştıran bir çalışmada ise şu sonuçlar elde edilmiştir (Döverkaya, 2002:140).

360 derece geri besleme yönteminin pilot uygulamalarla test ve analiz edilmesi, emir komuta sistemini bozmayacak sözleşmeli subay/uzman erbaş konumundaki personel üzerinde uygulanması gerektiği ortaya konmuştur. Başlangıçta, yöntemin sadece geri besleme amaçlı kullanılması, örgütün yetersizlikleri giderilinceye ve bir örgüt kültürü oluşturuncaya kadar sicil sistemi olarak kabul edilmemesi tavsiye edilmiştir.

Başlangıçta, 360 derece geri besleme yöntemindeki değerlendirme boyutlarının puansal ağırlık oranlarının geniş tabanlı bir anketle tespit edilmesi önerilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda sadece işgörene geri besleme verilmesinin son süreç olmadığı aksine kişisel gelişim planının başlangıç noktası olacağı vurgulanmıştır. 360 derece geri besleme yöntemi puan ortalamalarının düştüğü ama buna karşın işgörenin çeşitli mazeretlere sığınma hakkının elinden alınacağı sonucuna varılmıştır.

Öz değerlendirme esnasında tevazu faktörünün önemini kaybettiği şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. Bu yapılan araştırmada dört boyut kullanılmış, müşteri boyutu kullanılmamış ve boyut notları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yapılan diğer bir araştırmada ise TSK'de özellikle sicil alan, veren alt ve orta seviye liderlerin görüşlerine anket yoluyla başvurarak 360 derece geri besleme yönteminin tanınma derecesinin ölçülmesi, yöntemin uygulanabilirlik, uygulanma şekli ve geri besleme sonucu eksikliklerinin giderilmesi konusundaki eğilimlerin test edilmesi konularını irdelenmiştir. Araştırmaya yaklaşık 425 kişi katılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır (Çoban, 2001:169)

Bu araştırmada da yöntemin aşamalı olarak uygulamaya geçirilmesi ve öncelikle sadece geri besleme amacı ile kullanılması tavsiye edilmiştir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin örgütün gelişimi, lider performansını yükseltilmesi, stratejik planlama, örgüt kültüründe değişim ve takım ruhunu geliştirilmesi için kullanılması önerilmiştir. Yöntemin faydalarının geri besleme ihtiyacını ve geri besleme gerektiren konuların ortaya çıkarılmasını ve takım üyeleri arasındaki iletişimi artırmasını sağlamak, bunun yanında katılımcı, demokratik bir yönetime gidişi kuvvetlendirmek olduğu belirtilmiştir.

Yine 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabilmesi için mutlaka açık sisteme geçilmesi gerektiği vurgulanmıştır. 360 derece geri besleme yönteminin TSK'deki uygulanabilirliğine yönelik sorulara büyük ve küçük problemlerle uygulanabileceği, sadece bazı boyutlarda kısmi istismarlar yaşanabileceği şeklinde % 81 oranında olumlu bir sonuca ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar neticesinde sistemin uygulanmasıyla ilgili örgüt kültürünün tam manasıyla oluşmadığı kanısına varılmıştır. 360 derece geri besleme yönteminin uygulanması durumunda sisteme astsubay ve üstü personelin dahil edilmesi önerilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasıyla birlik beraberlik ruhu ve iletişimin olumlu yönde gelişeceği belirtilmiştir.

Özel sektör bazında yapılan bir araştırma sonuçlarına göre de uygulanan klasik performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile 360 derece geri besleme yönteminin tercihi konusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuç, 360 derece geri besleme yönteminin, mevcut PDS'de yapılacak bazı değişikliklerle uygulanmaya konulabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Kılıç, 2002:139).

Son olarak yine özel sektörde yapılan bir araştırmaya ait sonuçlar ise şu şekilde tespit edilmiştir (Kocar, 2002:122). 360 derece geri besleme yönteminin bir seferde çok fazla sayıda işgörene uygulanmasının sağlıklı olmadığı ve geribildirimlerin işle alâkalı olması gerektiği vurgulanmıştır.

Yöntemin kolay kullanılır, anlaşılır ve mantıklı olması gerektiği belirtilmiş ve değerlendirme hatalarına dikkat edilmesi tavsiye edilmiştir. Kişiler arası güvenin en önemli husus olduğuna değinilmiştir.

Yöntemin, değerlendiricilere sayısal değerlerin dışında aynı zamanda geri bildirim spesifik ve anlamlı olması için yazılı tanımlar yapma imkan da tanınması gerektiği vurgulanmıştır.

Geri besleme araçlarının güvenilir istatistiksel metotlardan oluşturulması tavsiye edilmiştir. Değerlendirmenin başarısı için işgörenin güvencinin sağlanması gerektiği; güven ve inandırıcılık sağlanamazsa, yapılanların bir anlam ifade etmeyeceği belirtilmiştir. Yöntemin sonuçlarının maaş ve ödüllerin belirlenmesinde kullanılmasının diğer araştırmalarda olduğu gibi sakıncalı olduğu konusuna da değinilmiştir.

Bu bölümde 360 derece geri besleme yönteminin her yönünü özetleyecek bir şekilde araştırma sonuçlarına değinilmiş olup, genelde yapılan araştırmalarda yöntemin öncelikle geri besleme amaçlı olarak kullanılmasının tavsiye edildiği görülmüştür. Literatürde ve çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilen hata ve faydaların yapılan araştırmalarda da bilimsel olarak ortaya çıkarıldığı saptanmıştır.

İkinci bölümde 360 derece geri besleme yönteminin bütün yönleri ele alınarak, bu yöntemi uygulayacak bir örgütün hangi aşamalardan geçmesi gerektiği, bu yöntemden ne gibi faydalar sağlayacağı, izlenecek yolda nelerle karşılaşabileceği ve yöntemin bir takım sakıncaları üzerinde durulmuştur. 360 derecede geri besleme yönteminde yer alan değerlendirme kriterleri sistematik bir sınıflandırmaya tutularak, kriter seçiminde sorgulama amacına göre kriter seçilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

360 derece geri besleme yöntemi uygulanması sayesinde işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarına olan inancı artacak, başarıya giden yolun nereden geçtiğini ve kendilerinin bu yolun neresinde olduklarını görmelerini sağlayacak, eğitim ve kariyer planlamasına bilgi girdisi temin edilecek ve örgüt içi iletişim kalitesi artacaktır.

Yine bu bölümde yer verilmiş araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere, 360 derece geri besleme yöntemi öncelikle örgüt kültürüne uygun tasarlanmalı, açık sistem anlayışı benimsenmeli, eğitim faaliyetlerine önem verilerek yöntem bütün amaçlarıyla işgörelere anlatılmalıdır.

Bu yöntem öncelikle bir performans değerlendirme sisteminden çok, insanların geliştirmeye ihtiyaç duyduğu ve etkin olduğu yönleri belirlemek, potansiyel yetenekleri ortaya çıkarmak, kariyer planlaması için yetenekleri keşfetmek, kişinin kendi kişisel gelişimini planlaması için yol göstermek amacıyla kullanılması gereken yardımcı bir geri besleme aracı olarak kullanılmalıdır.

Tanıtım aşamasında bile 360 derece geri besleme yöntemi işgörelere bir performans değerlendirme yöntemi olarak sunulmamalı, öncelikle yöntemin kişinin gelişmesini ve başarılı olması için gereken yol haritasını çizmede önemli bir unsur olduğu konusu ön plana çıkarılmalıdır. 360 derece geri besleme yöntemindeki doğruluk, tutarlılık, adillik, geçerlilik arttıkça daha çok örgüt bu yöntemi benimseyecektir.

Yirmi birinci yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, dinamik görünümlü, bütün birimleri örgüt vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış örgütler ayakta kalabileceklerdir. Bunu başarmaya odaklanmış işletmelerde 360 derece geri besleme yöntemi örgütün bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem işgörelere geri besleme vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağı olacaktır (Arslan, 2001:49).

Sonuç olarak ikinci bölümün bütününde TSK'de performans değerlendirme ile ilgili sorunlarını ortadan kaldıracak, personelin güvenini kazanacak mevcut ve potansiyel yetenekleri ortaya çıkaracak, eğitim ihtiyaçlarını tespit etmede önemli bir rol alacak alternatif yöntem arayışına cevap aranmış ve 360 derece geri besleme yönteminin bu ihtiyaçların bir çoğuna teorik olarak cevap verebileceği sonucuna varılmıştır.

Çalışma sonucunda yapılacak araştırma sonuçlarına göre yöntemin uygulanabilirliği ve hangi amaçlarla kullanılabileceği sonucuna ulaşılmaya çalışılacaktır.

Bundan sonraki bölümde çalışma alanı olan TSK'de performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi , uygulanan değerlendirme sisteminin belirgin özellikleri, sistemin olumsuz yönleri, mevcut sistemle 360 derece geri besleme yönteminin bir karşılaştırması yapılacaktır. Yine bu bölümde, 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabilirlik şartları ve TSK'de uygulanmasında karşılaşılabilecek güçlükler üzerinde durulacaktır.



BÖLÜM 3: TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE 360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİNE GEÇİŞ

Türk Silahlı Kuvvetlerinde insan kaynakları politikası, öncelikle en önemli kaynağının insan olduğunun bilinciyle bireyi ve dolayısıyla örgütü yarınlara taşıyacak, bireye sürekli ideal yaratacak, ona daha iyi olmak için fırsat verecek, herkese başarıya giden yolda adaletli bir kariyer yolu çizme şansı verecek, bireysel performans ile örgüt performansını dengeli bir şekilde yükseltmenin yollarını açacak bir felsefe üzerine inşa edilmekte ve sürekli gelişmektedir (Varoğlu ve Arslan, 2001:8).

TSK'de uygulanmakta olan performans değerlendirme faaliyetlerinin ana amacı kişisel gelişimi sağlayarak örgütsel gelişime katkıda bulunmak; idealleri olan, ileriye görebilen, her türlü iyileştirme ve geliştirmeye açık yönleri hakkında sürekli geri besleme alan, takım ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu birliğin başarısından kendisine de pay çıkarabilen, fark yaratmak için işgörenleri motive eden ve daima mükemmeli arayan bir yapı yaratmaktır. Kısacası TSK'de uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerinde birey için, halinden memnun ve geleceğinden emin bir ortamda olmak ve TSK için, verilen görevi en etkili bir biçimde icra edebilecek bireylere sahip olunması temel hedeflerine odaklanılmıştır (Döverkaya, 2002:117).

Performans değerlendirme yıllar boyunca, TSK için en önemli faaliyetler arasında yer almış ve her zaman gündemde kalarak zamanın gerektirdiği şartlara göre çeşitli mevzuat hükümlerine göre yürütülmüştür (Şahin, 2000:4). Bu süreç boyunca ve halen günümüzde TSK'de performans değerlendirme faaliyetleri sicil işlemleri olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamda, TSK'de yaklaşık 80 yıldan beri çıkarılan çeşitli kanun ve yönetmeliklerle değerlendirme esasları ortaya konmuş ve çeşitli defalar değişikliğe uğrayarak, mevcut uygulanan 01 Ocak 1998 tarihli Sicil Yönetmeliğine ulaşılmıştır.

Yıllar itibarıyla değişen aşamalarda, değerlendirme formlarında önce serbest anlatım yöntemi kullanılırken daha sonra 100 puan üzerinden değerlendirme formu kullanılmaya başlanmış mevcut kullanılan en son şekilde ise uygun cümle seçme tekniği ile doldurulan sicil belgesine ulaşılmıştır. En son Sicil Yönetmeliği hariç diğer yasal mevzuatta sınırlı olsa da personele geri besleme verilmesi hususu yer almamıştır.

TSK' de sicil verme işlemleri tarihi akış içerisinde aşağıda Tablo 3.1.'de belirtilen yıllarda ve çeşitli mevzuat esaslarına göre uygulanarak günümüze kadar gelmiştir.

Tablo 3.1. TSK' de Sicille İlgili Kanun ve Yönetmelikler

TARİH	SAYI	KANUN VEYA YÖNETMELİK
29 Mayıs 1926	863	Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi Kanunu
19 Mayıs 1942	4273	Subaylar Heyetine Mahsus Terfi Kanunu
25 Haziran 1949	3/9649	Ordu Sicil Yönetmeliği
20 Mart 1950	5611	Subaylar Heyetine Mahsus Terfi Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine Dair Kanun
24 Aralık 1963		Subay Sicil Yönetmeliği
27 Temmuz 1967	926	TSK Personel Kanunu
10 Şubat 1968		Subay Sicil Yönetmeliği
21 Ocak 1972		Subay Astsubay Sicil Yönetmeliği
1 Ocak 1998		Subay Astsubay Sicil Yönetmeliği

Esas olarak, yukarıda bahsedilen tüm yasal mevzuatta performans değerlendirmelerinde objektif olunması ve personelin haklarının korunması amaçlanmıştır. Değişen zaman içinde güncelliğini yitiren ve mevcut uygulanan performans değerlendirme yönteminin eksiklikleri bir çok yönüyle sorgulanılmaya başlanılmıştır.

Konunun bundan sonraki bölümlerinde, TSK'de uygulanan mevcut performans değerlendirme faaliyetinin içeriğinden, genel olarak mevcut yöntemin aksayan yönlerinden, her zaman yeniliklerin takipçisi olmak ve en etkin yöntem ve sistemlere ulaşmak adına 360 derece geri besleme yöntemi ile ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilecektir. Ayrıca, mevcut yöntem ile 360 derece geri besleme yöntemi arasındaki farklardan ve son olarak 360 derece geri besleme yönteminin kullanılması durumunda karşılaşılabilecek güçlükler konusuna değinilecektir.

3.1 Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Faaliyetine Genel Bir Bakış

TSK'de performans değerlendirme işlemleri 926 sayılı TSK Personel Kanunu ek ve değişiklikleri ile Genelkurmay Başkanlığı tarafından 01 Aralık 1998 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren Subay Astsubay Sicil Yönetmeliği esaslarına göre yapılmaktadır.

Yönerge hükümlerine göre sicil verme işlemlerinde amaç personelin yeteneklerinin tespit edilmesi, görevdeki başarı derecelerinin saptanması ve bunun sonucunda her işe

yeterli olanı verebilmenin sağlanması, yüksek seviyedeki işleri yapacak olanların ortaya çıkarılması ve bütün bunların neticesinde TSK'nin emir komuta zincirinin en ideal şekilde düzenlenmesidir (Polatcan, 2001:340).

Performans değerlendirme sonuçları personelin terfi, kıdem, derece alması, kademe ilerlemesi, yurt dışı, özel görev ve kurslara gidecek personelin seçimi, TSK'den ayırma gibi işlemlerin düzenlenmesine de kaynak teşkil eder. Bir başka amaç da şahsa ve eğitim sistemine geri besleme sağlamaktır (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998:6).

Fakat geri besleme, potansiyel yeteneklerin ortaya çıkarılması vb. hususlar yönetmelikte yer almasına rağmen mevcut değerlendirme sisteminde çok sınırlı bir şekilde yapılabilmekte ve personel tarafından yeterli görülmemektedir.

TSK'de performans değerlendirme yetki ve sorumluluğu sicil üstlerine yani amirlerine verilmiştir. Sicil üstleri kendilerine verilen görevin önemini göz önünde bulundurarak, sicil belgelerindeki nitelikleri tam bir tarafsızlık, adalet ve vicdani kanaatle değerlendirilmekten sorumlu tutulmuşlardır.

Amirler, haklarında sicil düzenleyecekleri astlarının günlük eğitim ve çalışmalarını, çeşitli eğitim ve manevralardaki tutum ve davranışlarını tavır ve hareketlerini, disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı hususları aralıksız izleyerek, yapacakları haberli ve habersiz denetlemelerin, özel sınavların, verecekleri özel görevlerin sonuçlarını değerlendirerek onlar hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışmalıdırlar (Döverkaya, 2002:121).

İzlenen faaliyetlerin somut sonuçlarının olmaması ve herkes tarafından belirli bir standart kullanılarak değerlendirme yapılmaması değerlendirmelerin geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilemektedir. Değerlendirme kullanılan kriterleri tanımlayan kelime olarak askerî literatürde nitelik kelimesi kullanılmaktadır.

Sicil üstleri en düşük seviye olarak, üsteğmen veya kadrosu üsteğmen olan görevlere ataması yapılan teğmen ve astsubay olabilmektedir. Sicil üstü bir personel hakkında sicil verebilmesi için sicil döneminde en az üç ay görev yapması gerekmektedir. Sicil formlarının doğru doldurulması için TSK Sicil Düzenleme Kılavuzu yayımlanmıştır.

Önceden de bahsedildiği üzere, TSK’de kullanılan performans değerlendirme formuna askerî literatürde genellikle “sicil belgesi” denmektedir. Bu belgede personelin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesinde kullanılan kriterler ve bu kriterlerin personelde bulunma miktarını ölçmeye yarayan ölçütler bulunmaktadır. Sicil üstleri not takdiri yapmazlar. Sicil belgesinde, kriterleri sorgulayan tanım biçimindeki cümlelerden personele en çok uyan cümlenin işaretlenmesi suretiyle değerlendirme yapılmaktadır. TSK personeline ait Subay Sicil Belgesi örneği Ek C de sunulmuştur.

TSK’de bulunan askerî personelin değerlendirildiği sicil belgelerindeki kriterler ikinci bölümde ele alınan değerlendirme kriterlerine benzer olarak, temel nitelikler, genel ve görev icra nitelikleri ve özel ayırt edici özellikler olmak üzere üç ayrı gruba ayrılmıştır.

Temel nitelikler bölümü subay/astsubayda mutlaka olması gerektiği değerlendirilen nitelikleri ihtiva etmekte olup, herhangi bir nota dönüştürülmez. Bu niteliklerde bir zayıflık görülmesi halinde yapılacak inceleme ve takip neticesinde personelin TSK’den disiplinsizlik ve ahlakî durum nedeniyle ilişkisi kesilir (Subay Sicil Yönetmeliği, 1998:6).

Genel görev ve icra nitelikleri bölümünde subay/astsubayda bulunan değişik özellikler ile subay/astsubayın bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek görev icra nitelikleri bulunmaktadır. Bu bölüm içinde, general/ amiral formlarında 26, subay formlarında 34, astsubay formlarında 31 nitelik bulunmaktadır. Değerlendirme amirler tarafından niteliklerin altında bulunan cümlelerden personele en uygun olanının işaretlenmesiyle yapılır. Bu nitelikler Personel Daire Başkanlığının optik okuyucuları vasıtasıyla nota çevrilerek personelin başarı düzeyi ortaya çıkarılır.

Genel ve görev icra yetenekleri bütün personel için aynı olmakla beraber kıt’a veya karargah görevlerdeki personel için ağırlıkları farklıdır. Nitelikleri ve onları tanımlayan cümlelerin ağırlıklı değerleri ilgili başkanlıklar tarafından belirlenmektedir. Genel ve görev icra niteliklerinin neler olduğu ve nitelikleri yansıtan sorular Ek C’de sunulan formlarda açık olarak görülmektedir. Bu bölümde sorgulanan kriterler genelde kişinin genel özelliklerini ortaya koyan; fakat standart sonuçları olmayan kriterlerdir. Amir değerlendirdiği kişinin gösterdiği davranış biçimine uyan en uygun cümleyi seçerek kişiyi değerlendirir.

Özel ve ayırt edici nitelikler, general/amiral, subay/astsubay kategorilerine göre ayrı ayrı düzenlenmiştir. Bu bölümde nitelikler nota çevrilmemekle birlikte personelin kritik görev ve atamalarına yön verecek hususları içermektedir. Bu bölümde general/amiraller için 2, subay/astsubay için 6 nitelik bulunur. Yine bu bölüm personelin potansiyel yetkinliklerini sınırlı olarak tespit amacıyla düzenlenmiştir.

Ayrıca, bu üç bölüm dışında, müspet ve menfi ilâve kanaatlerin yazılabileceği bir bölüm de bulunmaktadır. Böylece yapılacak değerlendirmenin açık uçlu olması sağlanmıştır. Fakat değerlendirme kriterlerinin sayısı (30- 45 arası) yüksek tutularak daha ayrıntılı bir değerlendirme yoluna gidilmiş, böylelikle standart değerlendirme kriterleri dışında fazladan kanaat yazma ihtiyacı en aza indirilmeye çalışılmıştır (Çoban, 2001:100).

TSK'de performans değerlendirme yöntemi, önceden de bahsedildiği üzere uygun cümle seçim yöntemi ve serbest anlatım yöntemlerinin beraber kullanıldığı bir performans değerlendirme yöntemidir.

Halen kullanılan yöntemin geliştirilme sebebi, eski sistemdeki 10'lu not verme sistemi dolayısıyla değerlendiricilerin ortalama ve belirli notlara yönelme eğilimini önlemektir. Fakat kriterleri ölçmeye yarayan soru cümleleri en iyiden en kötüye doğru sıralandığından kriter ağırlıkları bilinmese bile değerlendiriciler yüksek ve düşük not takdiri çerçevesinde doğrudan ilgili cümleyi işaretlemektedir.

Sicil üstlerinin kanaatlerini yazdığı bölüm serbest anlatım tekniğine dayanmaktadır. Bu bölümde değerlendiriciler, sicil formunda bulunmayan özellikleri, belli bir biçime dayanmayan, kısa açık ve öz bir biçimde ifade ederler. Ancak her değerlendirici kanaat yazmak zorunda değildir. Personel başkanlıklarınca yapılan değerlendirme sonucunda notu % 60'ın altında olanların listesi hazırlanır ve kademe ilerlemesi yapamayan personel olarak birliklere yayımlanır (Ertürk, 2001:106).

Değerlendirme zamanı, her yıl 30 Ağustosta başlayıp bir sonraki yıl 30 Ağustosa kadar süren bir yıllık dönemi kapsar. Sicil belgeleri sicil üstlerince 02 Mayıs itibariyle düzenlenir ve gerekli işlemlerin yapılmasından sonra en az tugay ve eşidi birlik ve kurumlar tarafından 30 Mayıs tarihinde ilgili kuvvet komutanlıklarında bulundurulur.

TSK'nin performans değerlendirme tarihi içinde yapılan yeni düzenleme ile kısıtlıda olsa ilk defa 1998 yılında uygulamaya konulan geri besleme, açıklık ilkesine ilk geçiş olmasından dolayı büyük öneme haizdir.

Subay/astsubayın o sicil dönemindeki performans derecelerini öğrenmeleri, yetersizliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmeleri amacıyla yapılan geri besleme faaliyeti dört şekilde personele iletilmektedir.

Birinci sicil üstleri sicili doğru bir şekilde tanzim ettikten sonra, görev performansına yönelik olarak teğmen-albay Sicil Belgesindeki 34, 35, 36, 37 nci, astsubay Sicil Belgesindeki 31, 32, 33, 34 ncü nitelikleri "Kişiyeye Özel" yani bire bir müzakere şeklinde değerlendirilene iletmekte ve bu konudaki tebellüğ belgesini imzalatmaktadır.

Birinci sicil üstü personele sadece bu dört nitelik hakkında geri besleme yapmakta, ayrıca personelin o sicil dönemindeki performansı hakkında iyi olan yönleri ile kendisini daha fazla geliştirmek için yapması gerekenleri genel olarak hatırlatmakta ve hatalarını düzeltmesi için tavsiyelerde bulunmakta, asla performans derecesi veya gerçekleşebilecek tahminî notu hakkında bilgi vermemektedir.

Diğer, sınırlı bir geri besleme ise personel başkanlıklarınca yapılan değerlendirme sonucunda genel ve görev icra nitelikleri bölümünde herhangi bir niteliği üst üste beş yıl veya daha fazla süreli olarak en düşük puanla işaretlenen personelin kimliklerinin değerlendirilen kişiyeye ve birinci sicil üstüne "Kişiyeye Özel" olarak bildirilmesidir.

İkaza rağmen düzelmeyen personel sicil değerlendirme ve denetleme kurulunca incelemeye alınmakta ve sonuçta TSK'den ayırma işlemine tabî tutulmaktadır. Ayrıca nota çevrilen niteliklerin tamamından üst üste beş yıl tam not aldığı bu kurulca tespit edilen personele de olumlu yönde tebligat yapılmakta ve personel ödüllendirilmektedir.

Diğer bir geri besleme şekli ise, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı bazında yapılan analiz ve tetkiklerde çok zafiyet görülen konular tespit edilmekte ve bu konular, eğitim merkezleri ve okulların müfredat ve eğitim konularına dahil edilerek veya kıt'alarda yetersiz görülen konularda ders, konferans ve seminerler düzenlenerek gerekli tedbirler alınmaktadır.

Bunun dışında her yıl alınan siciller ve o sicil döneminde alınan takdir, madalya, şerit rozet gibi ödüllerin puanlarının da dahil edilmesi neticesinde bir kıdem sıra listesi yayımlanmakta ve personelin bir önceki yıla göre konumunu kıyaslayarak geri besleme alması sağlanmaktadır.

Yapılan geri besleme faaliyetleri, kişinin kendisine özel olmaktan çok, kişiyi genel tedbirlere yöneltmektedir. Kişinin sadece dört genel kriter konusundaki eksikliklerini öğrenmesi ve en önemlisi geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönler ile potansiyel yetenekleri hakkında bilgi alamaması mevcut yöntemin en önemli eksiğidir.

Bu dört yöntemde, değerlendirilen personele iletilen geri besleme her zaman yukarıdan aşağıya doğru olmakta ve tek boyutlu olarak işlemektedir. Bir kişinin performansının tek boyut yerine bir çok boyut tarafından değerlendirilmesinin uygulamaya konulması durumunda daha doğru ve daha fazla miktarda geri besleme alma imkanı doğacaktır.

Sonuç olarak, TSK'de mevcut uygulanan performans değerlendirme sistemi geleneksel yöntemlerin bir benzeri olarak yılda bir kez doldurulan ve değerlendiren şahıslar tarafından kişileri sıralamaya yönelik bir araç olarak kullanılmaktadır. Aslında yöntem, geri besleme, potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarma gibi ilave ihtiyaçlara sınırlı olsa cevap verme kabiliyetine sahiptir. Ancak bu yönler yetersiz kalmakta ya da doğru amaçlar için doğru yer ve şekilde kullanılmamaktadır.

Halen kullanılan yöntemin yirmi birinci yüzyılın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden revize edilmesine yönelik çalışmalarda, hem sistemin etkinliğini artıracak hem de yeni doğan ihtiyaçları karşılayacak 360 derece geri besleme yöntemi gibi modern yöntemler üzerinde çalışılmaktadır.

Bundan sonraki bölümde, halen kullanılmakta olan yöntemin özellikleri anlatılacak ve 360 derece geri besleme yönteminin en az bu özellikleri sağlayacak şekilde olması gerektiği üzerinde durulacaktır.

3.2. Türk Silâhlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Faaliyetinin Özellikleri.

TSK, yetkinliği ve motivasyonu yüksek bireyler ile yüksek kabiliyetli birlikler yaratmayı hedeflemiştir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak mevcut

performans değerlendirme sisteminin hedefleri şu şekilde ifade edilebilir (Aplak, 1999: 67).

- Personelin performansının kişisel kriterlere göre değerlendirilmesi,
- Örgütsel ve bireysel hedefler arasında birliktelik sağlanması amacıyla sürekli işleyen bir geri besleme mekanizmasının oluşturulması,
- Diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına sistematik bir alt yapı oluşturması,
- Değerlendirmenin yapısında var olan sübjektivitenin yönetilmesi,
- Değerlendirme hatalarının önlenmesi maksadıyla uygulanacak eğitim için alt yapı oluşturulması,
- Personelin iş tatmini ve motivasyonun sağlanmasıdır.

Performans değerlendirme sisteminin bu hedefleri doğrultusunda TSK'nin de rütbesi ne olursa olsun muvazzaf yani halen silah altında bulunan ve her kademedeki görev yapan personelden beklentileri vardır. Buna göre söz konusu personelden (Varoğlu ve Arslan, 2001);

- Çağın gereklerine uygun ve sürekli eğitim alan,
- Meslekî kültürü gelişmiş,
- Sürekli öğrenen,
- Kendini hizmete adanmış,
- Dengeli bir yaşam sürdüren,
- Manevî cesareti ile değişimi hızlandıran,
- Fiziksel, zihinsel ve ruhsal yönden yeterli,
- Doğru ve süratli karar vererek, hızla uygulamaya koyan,
- Takip, kontrol ve koordine yeteneğine sahip olmaları beklenmektedir.

TSK'nin yukarıdaki beklentilerinin gerçekleşme oranını tespit etmek için kullandığı sistem performans yönetim sistemidir. Bu sistemin bir alt faaliyeti olan performans değerlendirmesinden elde edilen çıktılar doğrultusunda sınırlı da olsa personelin performans düzeyi devamlı kontrol edilebilmekte ve yöntem sorunlarına karşı önceden önlem alma imkanı sağlanmaktadır.

TSK’de bireysel performans değerlendirme işlemlerine yönelik olarak takip edilen ilkeler ise şu şekilde sıralanabilir (a.g.e.);

- Öncelikle TSK’nin farklı birimlerinde, farklı uzmanlık alanlarında görev yapan personelin görev standartlarını belirlemek ve değişen koşullarda sürekli yenilemek.
- Yaratıcı, kendini geliştirmek isteyen, fiziksel olarak olduğu kadar zihinsel olarak da üreten bir iş gücü yaratmak.
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak.
- Olumlu sonuçları ödüllendirmek.
- Yetersizlikleri ortaya çıkarmak ve çareler aramak.
- İyi eğitim almalarının bir sonucu olarak çalışanların performansının yükselmesini sağlamak.
- Personelin iş tatminini, sadakatini, görevine bağlılığını sağlamak.
- Bireyin gelecekteki kariyerine (görevlendirme, terfi, komutanlık, verilecek yetki sorumluluk) yön vermek.
- Değişik kriterleri esas alarak bireyleri birbiriyle kıyaslamak ve buna bağlı standartları geliştirmek.
- Örgütün amaçlarının birey tarafından algılanma derecesini ortaya koymak.
- İşgörenlerden sistem ve yönetim hakkında geri bildirim almak.

Halen TSK’de uygulanan performans değerlendirme işlemleri yukarıda sayılan ilkeler doğrultusunda, bahsedilen hedeflere ulaşmak için yapılmakta ise de, sonuçları itibarıyla istenilen neticelere ulaşılamamaktadır. Kullanılan yöntem aslında 360 derece geri besleme yönteminin bir çok amacına hizmet edecek ilke ve özellikleri taşımasına rağmen uygulama sonuçları itibarıyla bir çok eksik yönü bulunmaktadır.

Sonuç olarak, mevcut kullanılan yöntemde alt ve orta kademe birlik komutanlarının % 98’ inin sicil notu 100 üzerinden 90’nın üzerindedir (Baş, 2005). Bu nedenle mevcut değerlendirme sistemi hem ayırt edici özellikler yönünden hem de geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin ve potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılması yönünden gerek değerlendiriciler gerek değerlendirilenler tarafından eleştirilmektedir. Bu sistemin yerine alacak her yöntemin en azından yukarıda bahsedilen ilkeleri gerçekleştirecek özellikte ve bütün kullanıcıların amaçlarına hizmet edecek şekilde olmasına çalışılmalıdır.

Bundan sonraki bölümde, halen TSK’de kullanılan performans değerlendirme yani sicil işlemlerinin bir çok açıdan aksayan yönlerinden ve sorunlarından bahsedilecektir. Ayrıca uygulanacak yeni yöntemlerde bu tür sorunlara karşı önceden önlem alınması gereği üzerinde durulacaktır.

3.3. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Değerlendirme Faaliyetinin Olumsuz Yönleri

TSK’de uygulanan mevcut performans yönetim sisteminin olumlu yönleri olduğu kadar diğer örgütlerde uygulanan sistemlerde de olduğu gibi bir takım olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

- Bu olumsuz yönlerin en önemlilerinden biri de her ne kadar subay ve astsubaylara sınırlıda olsa geri besleme verilmesine rağmen kapalı bir sistem yaklaşımı benimsenmesidir. Bu kapalı sistem sonucunda, astların sicil üstlerine karşı güvensizlik duymaları, astlarla amirler arasında bu güvensizlikten kaynaklanan iletişim sorunları nedeniyle istenen iletişimin kurulamaması neticesinde personele geri besleme verilememesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.
- Diğer bir olumsuz yön bireysel başarı ile örgüt başarısının birbirinden bağımsız değerlendirilmesidir. Birlik başarı standartlarını ölçmeye yarayan “harbe hazırlık denetlemesi” sonuçları bireysel performans değerlendirmesine yansıtılmamaktadır.

Bunun sonucunda, birliği başarısız olan bir liderin, amiri ile kurduğu iyi ilişki sonucunda iyi sicil alması veya tersi durumda sicili çok iyi olan bir liderin birliğinin başarı değerinin düşük olması gibi bir çelişki yaşanabilmektedir. Yani mevcut bireysel değerlendirme sistemi, kolektif performans değerlendirme sistemi ile ilişkilendirilmiş değildir. İki sistemin ayrı olması ve bireyin performansının sıralı üç amir tarafından belirlenmesi nedeniyle, mevcut performans değerlendirme sistemi bireyi amirlerin taleplerini yerine getirmeye yönlendirmektedir (Bıçaksız, 2000:17).

- Personele uygulanan fiziki kabiliyet test sonuçlarının ışığında değerlendirmesi yapılan fiziki kabiliyet niteliği sistemdeki tek objektif ölçüm içeren kriterdir. Ancak bu testlerin personele aynı hassasiyetle uygulanmaması ve test sonuçlarında elde edilen sayısal değerler yerine kanaat kullanılması tek objektif kriterin de ayırt edicilikten uzak olmasına yol açmaktadır.

Fiziki kabiliyet testlerinde başarılı ya da vasat derecelere sahip olan personel aynı kanaatle değerlendirilebilmektedir (Kaplan, 2002:92).

➤ Performans değerlendirmenin sadece tek boyutlu yani amirler tarafından ve şahsi gözlemleri sonucu oluşan kanaatlere göre yapılması sonucunda doğal olarak; değerlendiriciden kaynaklanan, hale etkisi, boynuz etkisi, ortalama not verme eğilimi, kıt ya da bol not verme, önyargıya bağlı değerlendirme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, hoşgörü, katılık, çalışma süresi, pozisyondan etkilenme, yetersiz bilgi hatası, hedeflerin çatışmasından kaynaklanan hatalar gibi değerlendirme hataları ortaya çıkmaktadır.

➤ Bu gibi hataların yapılmasının en büyük nedeni de ölçülen hususların, ölçümü yapacak sicil üstünün o konudaki bilgi düzeyi ile sınırlı olmasıdır (Hepbıçakcı, 2001:8). Diğer nedenler olarak da mevcut yöntemin bu tür hatalara karşı herhangi bir önlem içermemesi ile objektif ve somut kriterlerin sistemde mevcut olmaması sayılabilir.

Ne değerlendirilen ne de değerlendiren personel performans değerlendirme hakkında özel olarak herhangi bir eğitim almamaktadır. Bu durum değerlendirmelerin her amir tarafından standart yapılmasını engellemektedir. Değerlendiriciler usta çırak ilişkisi içinde kendisini değerlendiren ya da diğer sicil üstleri olan büyüklerinden etkilenerek kendilerine bir tarz belirlemektedir.

➤ Mevcut performans değerlendirmenin görev özelliklerini dikkate almaması ve tek bir form üzerinden yapılması nedeniyle bir askerî doktor ile bir komando personeli aynı formla değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda da mevcut form ve içeriğindeki kriterler bütün görevlerin özelliklerini tam olarak yansıtmamakta ve performans değerlendirme faaliyeti adil, etkin ve bütün amaçlara yönelik olarak yapılamamaktadır.

➤ Sicil formlarının optik okuyucular tarafından okunmasından dolayı doldurulmasına aşırı dikkat gösterilmesi gerektiğinden, bazen yanlış işaretlenmiş kanaatler silinti ve kazıntı yapılmaması için yeni form bulamama endişesi ile yanlış yazıldığı şekliyle gönderilebilmektedir.

➤ Sicil formlarının doldurulduğu periyotta değerlendiricilere ayrı bir zaman tanınmaması ve bu faaliyetin diğer işlerle birlikte icrası, değerlendirdiği personeli fazla olan amirlerin faaliyete gereken hassasiyeti göstermesini engellemektedir.

➤ Testlerle, sınavlarla, notla bir şekilde ölçülebilecek meslekî bilgi, zeka, karar verme, muhakeme yeteneği ve fizikî kabiliyet gibi niteliklerin amirlerin kanaati ile yoruma açık olarak ölçülmesi de önemli bir sakıncadır. Bu sistem ile elde edilen performans verileri değerlendirilen kişilerin gerçek düzeyini yansıtmakta yetersiz kalmaktadır.

Sonuçta bunun gibi bir çok sorunun sistemde yer alması, elde edilen sonuçları da etkilemekte ve değerlendirilen personelin yönetime karşı güveni sarsılmaktadır. Halen geliştirilme çalışmaları yapılan PDS sisteminde yukarıda sayılan bir çok olumsuz yönle ilgili tedbirler alınmaktadır. Örneğin, kişinin mevcut bireysel başarısı ait olduğu takım ya da ünitenin başarısı ile ilişkilendirilmektedir. Mevcut değerlendirme sisteminde sorunların ana kaynağı, mevcut değerlendirme sisteminde kullanılan sicil formunda yer alan kriterlerin sübjektif olması nedeniyle kişinin gerçek performans değerlerine ulaşamamasıdır. Uygulanacak yeni sistemde de objektif kriterlerin yer alması için çalışmalar sürdürülmektedir.

Bundan sonraki bölümde, yukarıda belirtilen sorunlara çözüm getirmesi açısından mevcut sistem ile, uygulanacak olan bir 360 derece geri besleme yönteminin karşılaştırılması yapılacaktır. Yapılan karşılaştırma sonucunda mevcut sistemde yer alan hataların ve aksayan yönlerin uygulanması planlanan 360 derece geri besleme yönteminde de yer almaması için alınabilecek tedbirlerden bahsedilecektir.

3.4. Türk Silahlı Kuvvetlerinin Mevcut Performans Değerlendirme Faaliyeti İle 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Karşılaştırılması

TSK bir çok işletmeden farklı olarak tepe yöneticilerini dışarıdan tedarik etmek yerine, tamamen kendi tabanından kariyer gelişimi vasıtasıyla temin etmektedir. Dolayısıyla TSK sicil sistemi, gelecekte yüksek seviyedeki işleri yapacak komutanları meydana çıkaran çok önemli bir sistemdir. Mevcut sicil sistemi önceki bölümlerde arz edildiği üzere tek boyutlu yani sadece amirlerin değerlendirmesine dayanan bir sistemdir ve sınırlı bir geri besleme imkanına sahiptir.

Buna karşın açık sistem yaklaşımı ile bireylerin performansını sorgulayan 360 derece geri besleme yöntemi son yıllarda bütün dünyada kullanılmaya başlanmasına paralel olarak proje bazında TSK'nin gündeminde de yerini almıştır. Daha katılımcı ve demokratik olan bu yöntem özel sektör ve ordu uygulamaları açısından farklılıklar

göstermektedir. ABD silahlı kuvvetlerinin 1997'den günümüze kadar aşamalı olarak yaptığı pilot uygulamaların neticesinde her türlü örgüt için geçerli olan bu yöntemin TSK için aşamalı olarak uygulanması öncelikle geri besleme amaçlı kullanılması tavsiye edilmiştir (Çoban, 2001:168).

Mevcut sistemde performans değerlendirme sonuçlarının geri besleme olarak değerlendirilenlere iletilmemesi iki yöntem arasındaki yegâne farklardan biridir. 360 derece geri besleme yöntemi açık sistem yaklaşımına dayanmakta ve performans değerlendirme sonuçları gerektiği oranda değerlendirilenlere iletilmektedir.

Ayrıca, 9.10.2003 tarih ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kapsamında, personelin sicil notlarının kendisine bildirilmesine yönelik yapacakları başvurular nedeniyle kapalı sistem yaklaşımı konusunda çeşitli sıkıntılarla karşılaşılabilir. Sicil notları, anılan kanunun istisnai durumlardaki gizli bilgiler kapsamına girmemektedir (Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 2003:4)

360 derece geri besleme yönteminin uygulanması durumunda açık sistem anlayışı benimseneceğinden dolayı personel ile idare arasında bilgi edinme hakkı kanunu uygulamasından kaynaklanacak sorunlarda önlenmiş olacaktır.

Mevcut sistemde amirin değerlendirmede yaptığı hatalar, 360 derece geri besleme yöntemindeki diğer boyutların değerlendirmeleri ile dengelenebilmektedir. 360 derece geri besleme yönteminden elde edilen sonuçlar ile kişilerin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönleri çok boyutlu olarak tespit edilmekte ve geri besleme verilerek kişinin o yönlerini geliştirmesi sağlanmakta, gerekirse birlik içinde veya ilgili sınıf okullarındaki kurslar çerçevesinde eğitim verilmektedir.

360 derece geri besleme yöntemi, objektif performans kriterlerinin giderek artan ağırlıkta sistemi girmesine de olanak sağlayacaktır. Değerlendirme kriterlerinin seçiminde kişinin görev özelliklerinin dikkate alınması sonucunda ayrı ayrı formların kullanılması değerlendirme faaliyetindeki isabet oranını artıracak ve seçilen kriterlerin görev özelliklerini daha etkin yansıtabilmesi sağlanacaktır.

Sonuç olarak, amirlerin, astların, eşitlerin, müşterilerin (erbaş ve erlerin) ve kişinin kendisinin değerlendirme sürecine katılmasından dolayı kendilerine güveni artacak ve performans yönetim sistemine olan inançları kuvvetlenecektir.

360 derece geri besleme yöntemi ile insanların bir sıralamaya tabî tutulmasından çok daha önemli amaçlara hizmet edecek bilgilere süratli, adaletli ve objektif bir şekilde ulaşılabilecektir. Mutlak her yöntemde olduğu gibi 360 derece geri besleme yönteminin örgüte uyarlanması ve işletilmesinde de sorunlarla karşılaşılacaktır. Asıl önemli olan bu sorunları bilerek önceden tedbir almaktır.

Bundan sonraki bölüm, 360 derece geri besleme yönteminin TSK'de uygulanması durumunda karşılaşılabilecek güçlükler ayrışmış olup, bu güçlüklerin üstesinden gelmek için alınabilecek tedbirlerden bahsedilmiştir.

3.5. Türk Silahlı Kuvvetlerinde 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Uygulanmasındaki Güçlükler

TSK'de 360 derece geri besleme yönteminin uygulanmasına yönelik olarak yapılan çalışmalara halen proje bazında devam edilmektedir. Bu sistemin uygulanabilirliği ile ilgili olarak yapılan yüksek lisans tezi seviyesindeki alan araştırmaları neticesinde bir takım güçlüklerle karşılaşılacağı tespit edilmiştir. Bu güçlüklerden sırayla bahsedecek olursak şu konulara değinebilir.

➤ 360 derece geri besleme yönteminin kişiye ve örgüte faydalı olabilmesi için öncelikle gizlilik prensibine son verilmesi ve mevcut sistemdeki geri besleme oranının yükseltilmesi gerekmektedir. Bu sistemdeki kişilerin örgüt kültürü açısından özellikle ast bazında daha düşük seviyede olması, sistemin etkinliğini azaltabilir. Bu konuda personelin bilinçlendirilmesi için eğitime önem verilmesi gerekecektir.

➤ 360 derece geri besleme yönteminden elde edilen verilerin ileri düzeyde istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesinde güçlükler yaşanabilecektir. Bu güçlüklerin aşılabilmesi için gerekli yazılımların kullanılması hem sürati hem de doğruluğu artıracak ve çok boyutlu olarak performans değerlendirme raporlarının üretilmesine imkan sağlanmış olacaktır.

➤ Bu yöntemin doğası gereği daha fazla objektif kriterin giderek artan ağırlıkta sicil sistemine girme ihtiyacı artacaktır (Çoban, 2001:176). Yöntemin uygulanması ile emir komuta zincirinde bir takım zararlar meydana gelmesi ve hiyerarşik yapının sarsılması durumu ortaya çıkabilecektir. Zamanla, örgütte bu tür değerlendirme kültürü yerleştiğinde, bu aksaklıkta giderilecektir. Başlangıçta amirlerin değerlendirme ağırlık

oranlarının yüksek, astların ve erbaşların değerlendirme oranlarının düşük tutulması ilk olumsuz tepkileri azaltacaktır.

➤ TSK'nin çok geniş bir alana yayılması değerlendirmenin merkezi otoritenin kontrolünde yapılmasını zorlaştıracaktır. Ayrıca, personelin çok sayıda olması sistemin uygulanabilirliğini zorlaştıracaktır.

➤ Yöntemin alt yapısında yer alan bilgisayar tabanlı sistemin kurulması yüksek maliyet gerektirecektir. Başlangıçta deneme amacıyla mevcut askerî iletişim ağlarından yararlanılması gereksiz maliyetleri önleyecektir.

➤ Maddî ve örgütsel yapının kaynağı olan yasal düzenlemelerin yapılması gereği ve bu bağlamda mevzuatta değişiklik yapılmasında zaman açısından sorunlarla karşılaşılabilir (Döverkaya, 2002:159).

➤ Samimiyet eksikliği, kendisinden öç alınacağı korkusu, eğitim ve kültür eksikliği yöntemi olumsuz yönde etkileyebilecektir. Başlangıçta yöntemden elde edilen bilgilerin ücret, ödül gibi amaçlarla kullanılmaması ve geniş tabanlı bir bilgilendirme faaliyetinin uygulanması yönünde karşıt olumsuz etkileri azaltacaktır.

➤ Tarih boyunca TSK'de değerlendirme faaliyetine ilk defa bu uygulama ile dahil olacak astlar, denkler, müşteriler(erbaşlar) ve değerlendirilenin kendisi yani öz değerlendirme boyutlarının değerlendirmesi yapılırken bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunların bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

- Astlar amirlerini değerlendirirken şu sorunlarla karşılaşılabilir (Aycan, 2002: 21):
 - Değerlendirmenin amirleri tarafından görüleceği endişesini taşıyabilirler.
 - Amirlerin kişilik özelliklerine göre değerlendirme eğilimi gösterebilirler.
 - Amirlerin kendilerine karşı olan davranışı, tarafsız değerlendirme yapılmasını zorlaştırabilir.
 - Kültürel yapı yüzünden, kişinin amirini değerlendirmesi zor olabilir.
 - Amirler astlar tarafından değerlendirilirken rahatsız olabilir ve değerlendirmeyi kabul etmeyebilirler.
- Denkler birbirini değerlendirirken şu sorunlarla karşılaşılabilir:
 - Birbirlerini kayırma eğilimi ortaya çıkabilir.

- Rekabet olan durumlarda, bilerek olumsuz değerlendirme yapılabilir.
- Birbirlerini sürekli gözleme ve değerlendirme zorunluluğu motivasyonu ve uyumlu takım çalışmasını engelleyebilir.
- Statü olarak denk; fakat fiziksel olarak birbirinden uzak olan denklemlerin değerlendirmesi objektif olmayabilir.
- Konumları eşit kültürel düzeyi farklı denklemlerin değerlendirmelerinde sorun yaşanabilir.
- Çalışma ortamında yerleşmiş ön yargılardan etkilenerek olumsuz değerlendirme yapılabilir.
- Kişi kendini değerlendirirken şu sorunlar ortaya çıkabilir:
 - Kişiler tarafsız olmayabilirler ve hatalarını başkasına, başarıyı kendine mal etme eğilimi gösterebilirler.
 - Kişilikten kaynaklanan nedenlerle ve tevazu faktörü nedeniyle kişi kendini olduğundan düşük veya olduğundan daha yüksek değerlendirebilir.
 - Amirlerin değerlendirme sonuçlarına ulaşabileceği korkusu, kişilerin kendini baskı altında hissetmesine neden olabilir.

Sonuç olarak, yukarıda bahsedilen güçlüklerle karşılaşılacak olsa da, yapılacak bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri gibi önlemler ile bu güçlükler aşılabilecek ve örgüt fonksiyonlarının ahenkli şekilde çalışmasının teminatı olan 360 derece geri besleme yöntemi, TSK performans yönetim sisteminin bir alt faaliyeti olarak ilk aşamada geri besleme amaçlı da olsa uygulanma imkanı bulabilecektir.

Üçüncü bölümde TSK'de mevcut uygulanan performans değerlendirme faaliyetinin kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuş ve kurulacak bir 360 derece geri besleme yönteminde karşılaşılabilecek güçlükler gündeme getirilmiş mevcut değerlendirme sistemi ile önerilen yöntemin karşılaştırması yapılmıştır.

Bu bölüm bir sonraki bölümde anlatılan 360 derece geri besleme yönteminin TSK'de uygulanabilirliğinin araştırılmasından elde edilecek sonuçların yorumlanmasına yardımcı olmak ve mevcut sistemdeki hataları bilerek, benzer hataların önerilen sistemde var olup olmadığının sorgulanmasına ışık tutmak amacıyla çalışmaya dahil edilmiştir.

360 derece geri besleme yönteminin uygulanması sonucu elde edilecek bilgilerin işgörenlere aktarılması uygulanan sürecin sonu olmayıp, aslında işgörenlerin kişisel gelişim planının bir başlangıcıdır. Sadece sonuçlara odaklanmak ve sonuçları sadece sıralama ve ödül verme amaçlı kullanmak geleneksel yöntemlere dönüş demektir. Bu yüzden geri besleme sonrasında periyodik olarak işgörenlerle görüşmeler sürdürülmeli, kişi takip edilerek gelişme durumu izlenmelidir.

Bundan sonraki bölümde, 360 derece geri besleme yönteminin TSK'de tugay seviyesindeki alt ve orta kademe birlik komutanlarına uygulanabilirlik şartları bir anket çalışmasıyla araştırılacaktır. Araştırma ile değerlendirici boyutlarının eğilimleri mevcut yöntem ile 360 derece geri besleme yönteminin farklılıkları ve yöntemin uygulanabilirlik şartları hakkında sonuçlara ulaşılmaya çalışılacaktır.



BÖLÜM 4: 360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİNİN TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ: BİR TUGAY ÖRNEĞİ

Yirmi birinci yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, bilimdeki gelişmelere paralel olarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında da bir çok yenilikler ortaya çıkmaktadır. Söz konusu fonksiyonların en önemlilerinden birisi olan performans değerlendirme faaliyeti, işgörenlerin performansının doğru ve adil olarak ölçülmesi bakımından bir çok yeni yöntemlere kavuşmuştur.

Kuşkusuz bu yöntemlerden günümüzde en çok gündemde olanlardan birisi de, bir çok değerlendiriciden bilgi alan ve bu bilgiler ışığında işgörenlerin doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlayacak tedbirler getiren, aynı zamanda açık bir sistem mantığı ile işgörelere geri besleme sağlayan ve çok boyutlu bir yöntem olan 360 derece geri besleme yöntemidir.

Bu yöntemde birden fazla değerlendirici boyutunun, personelin farklı yetkinliklerini değerlendirmesi ve her bir boyut notunun belirli ağırlık oranlarıyla değerlendirme faaliyetine katılması esastır. Böylece değerlendirici boyutların her birinden elde edilen notların katkısıyla değerlendirilen personelin çok boyutlu performans değerlendirme notlarına ulaşabilmektedir.

360 derece geri besleme yöntemi Türkiye’de finans, bankacılık ve sanayi alanında birtakım örgütlerde kullanılmaya başlanılmıştır. Ve bu yöntemi kendi bünyelerine uyarlama çalışmalarında bulunan TSK, MEB gibi bir çok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. İşletmeler için çok gerekli ve çok önemli bir kaynak olan insan kaynağının etkin çalışması ve örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi üretimdeki kaliteyi etkilemektedir.

Performansının doğru değerlendirildiği inancında olan ve bu sürece amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutları olarak katılan işgörenlerin örgütebağlılığı ve motivasyonu artmaktadır.

Değişimi ve gelişimi ilke edinen, Türkiye’nin örgütlenme ve personel sayısı açısından en büyük örgütlerinden birisi olan TSK’de de performans değerlendirme konusunda

yenilik arayışları devam etmekte ve değişen çevre şartlarına uyabilmek için bünyesindeki bir çok gerekli yenileştirme ve geliştirmeler gibi performans yönetim sisteminin de geleceğin muhtemel şartlarına uygun hale getirilmesi için çalışılmaktadır.

Bu anlamda, TSK'de mevcut performans yönetim sisteminin yerine; personelinin yeteneklerini ve başarısını daha etkin bir şekilde objektif olarak değerlendirmek, görevi, ehil olan personele vermek, yüksek komuta kademelerini oluşturacak yetenekli personeli meydana çıkarmak ve bunun sonucunda da TSK'nin emir komuta zincirini düzenlemek amacıyla çok boyutlu yeni bir sistem bulunması için çalışmalara devam edilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Performans değerlendirme, ödeme, maaş ve ikramiyelerin planlanması, terfi ve atamaların yapılması, işten çıkarılacak personelin tespit edilmesi, kariyer planlarının yapılması gibi idari kararlarda kullanılmak üzere bir bilgi bankası oluşturmaktadır.

Bu amaçların yanında, işgörelere geri besleme sağlayarak onların potansiyel ve mevcut performanslarını artırmak, geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin tespit edilmesi sonucunda eğitim ihtiyaçları için gerekli verileri ortaya çıkarmak, örgüte ait problemlerin teşhis edilmesini sağlamak gibi amaçlara da hizmet etmektedir. Temel amacı ise, kişilerin performansını artırmak, bunun sonucunda da örgütün etkinliğini ve kârını artırmak olarak ifade edebilir.

Bu amaçlara doğru bir biçimde ulaşılabilmesi için öncelikle işgörelerin yani örgüte hizmet veren bütün personelin bireysel performansını doğru biçimde ölçmek gerekir. Bu ölçmeyi sağlayacak modern yöntemlerden birisi de 360 derece geri besleme yöntemidir.

Bir değerlendirme yöntemini performans yönetim sistemi içerisine dahil etmeden önce mutlaka o yöntemin denenmesi, çeşitli sektörlerde test edilmesi avantaj ve dezavantajlarının ortaya konulması gerekir. Yöntemde yer alan değerlendirici boyutlarının en belirgin olarak ortaya konulduğu örgütlerden biri de TSK'dir. Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapı, dairesel konumda yer alan, amir, denk, ast, müşteri (yetiştirilen erbaş ve erler) ve öz değerlendirme gibi değerlendirici boyutlarını açıkça ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçların TSK'nin 360 derece geri besleme yöntemi ile ilgili çalışmalarına katkı sağlayabileceği, diğer örgütler için de önemli çıkarımlar kazandıracığı düşünülmektedir.

Araştırmanın temel amacı, çok boyutlu olarak yapılan değerlendirmelerle daha nesnel, daha güvenilir ve daha adaletli sonuçlara ulaştıran 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutlarının çeşitli değişkenlerin etkisiyle gösterdikleri eğilimleri ortaya çıkarmak, her değerlendirici boyutun kendi içinde kriterler bazında değerlendirme farklılıklarını ortaya koymak, amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasındaki puan ortalamaları ve kriterler bazındaki farklılıkları tespit etmek, değerlendirici boyut notları arasındaki farklılıkları ortaya koymak, 360 derece geri besleme yönteminin TSK'de bir tugay seviyesinde alt ve orta kademe birlik komutanlarına uygulanabilirliğini araştırmaktır.

Bu temel amaçların ışığında şu belirgin hususlarla ilgili bulgulara erişilmesi hedeflenmiştir.

- 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutların değerlendirme ağırlık oranlarının tespit edilmesi.
- Yaş, eğitim ve statü değişkenlerinin değerlendirici boyut notlarına etkilerinin incelenmesi.
- Değerlendirici boyutların kendi içinde kriterler bazında değerlendirme farklılıklarının tespiti.
- Amir değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notlarının kriterler bazında farklılığının tespit edilmesi.
- Değerlendirici boyut notları arasındaki farklılığın tespit edilmesi.
- Amir değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasındaki farklılığının tespit edilmesidir.

Örgüt içerisinde işgörenlerin doğru ve adil bir performans yönetim sistemine sahip oldukları inancı ve bu değerlendirme sürecinde yer almalarından dolayı elde ettikleri özgüven sonucunda toplam kalite yönetimi felsefesi çerçevesinde iç müşteri mutluluğu sağlanacaktır.

İç müşteri mutluluğunun sağlanması neticesinde motive olan personelin performansı yükselecek, ayrıca farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında tespit edilen yetersiz konular hakkında personelin yetiştirilmesi ile sürekli bir gelişim sağlanacaktır.

TSK’de bir sicil ve terfi sistemi olarak algılanan performans değerlendirmesi, bireyin ait olduğu ünite için taşıdığı değer ölçülmesi, kişilere geri beslemeler vererek meslekî gelişimin sağlanması, kişilik ve davranış açısından güçlü ve gelişmeye açık yönlerin tespiti, geliştirmeye ihtiyaç duyulan konularda önlem alınması ve personelin eksikliklerinin giderilmesi yönünde teşvik edilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Sadece amir değerlendirmesi ile tespit edilen olumlu, olumsuz ve gelişmeye açık yönler bir çok boyuttan sağlanan verilere nazaran doğal olarak daha az ayrıntılı bilgiye sahiptir. Birden çok değerlendirici boyutu sayesinde değerlendirilen personelin performans kriterleri arasındaki farklılıkların daha fazla ayırt edici bir şekilde tespitinin mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirmede yeni projeler ile mükemmeliyeti yakalama çabasında olan TSK’de mevcut değerlendirme sistemi hakkında bir çok araştırmalar yapılmış ve personelin yıllar itibarıyla anketlere verdiği cevaplar aşağıda sunulmuştur. (Gürel, 2004: 125).

- 1992 Anketi : % 91 mevcut performans değerlendirme yöntemine güvenmiyor.
- 1996 Anketi : % 80 mevcut performans değerlendirme yöntemine güvenmiyor.
- 1998 Anketi : % 82 mevcut performans değerlendirme yöntemine güvenmiyor.

Yine 2000-2001 tarihinde yapılan araştırmalarla, mevcut uygulanan sicil sisteminin yetersizliği ortaya konulmuş; personelin tek boyutlu bir değerlendirme yöntemi yerine; çok boyutlu bir yöntem karşısındaki eğiliminin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca bu gelişmelerden sonra 2002 yılında, performans değerlendirme sistemine yönelik olarak 360 derece geri besleme yöntemini de içine alan yeni bir sistem üzerinde çalışmalara başlanmış ve tüm kuvvet komutanlıklarına mensup 4137 subayı kapsayan geniş bir anket uygulanmıştır.

Ankette; yeni değerlendirme sisteminin bireysel performans notu, birlik performans notu (birliğin denetlemelerden aldığı notun bireye yansıtılması), bireysel nitelik notu

(yabancı dil, fizikî yeterlilik, yüksek lisans, doktora) gibi alt kriterlerin ağırlık oranları sorgulanmış ve 360 derece geri besleme yöntemi uygulamasını kapsayan bireysel performans oranı % 50 olarak tespit edilmiştir (Gürel, 2004:126).

Bu genel değerlendirmeler ışığında, TSK personelinin mevcut performans yönetim sistemine güvenmemesi, yine bu mevcut yöntemin personelin gelişmesine katkı sağlamaması gibi problemlere çözüm getirmek ve bilinen bir yöntemi, yeni bir alanda uygulanma mantığı içinde çok boyutlu bir yöntem olan 360 derece geri besleme yönteminin TSK'deki tugayların alt ve orta kademe birlik komutanları için uygulanabilirliği konusunda bazı çıkarımlar elde edilmesi araştırmanın amacını teşkil etmektedir.

360 derece geri besleme yöntemi uygulanmasının bir sektöre veya örgüte uygulanmasından önce pilot çalışma yapılması gerektiği düşüncesinden yola çıkılarak TSK'nin ana muharebe birliği olan tugayların pilot çalışma için uygun seviye olduğu tespit edilmiştir. Bu düşünceden hareketle, 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabilirliğinin bir tugay çapında sorgulanmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen yorumlar sayesinde TSK'de ve diğer sektörlerde uygulanacak 360 derece geri besleme yöntemi çalışmalarına bir miktar da olsa ışık tutulmuş olacak ve değerlendirme yapan değerlendiricilerin eğilimlerine karşı önlem alınması, kullanılabilir değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesi, yöntemin alternatif kullanım alanlarının saptanması sağlanacaktır.

Ayrıca elde edilen çıkarımlar ileride yapılacak 360 derece geri besleme çalışmalarında değerlendirici boyutlarının ve boyut notlarına verilecek ağırlık oranlarının tespit edilmesi, değerlendirici boyutların hangi kriterleri değerlendirmesinin uygun olacağını tespit edilmesine yönelik olarak her değerlendirici boyutu için kullanılacak alternatif kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme işlemine dahil edilecek boyutların tespiti vb. konular da bir başlangıç noktası olarak kullanılabilir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Performans değerlendirmesi, örgütün etkinliğini artırmada hizmetin gerekli kıldığı nitelikte işgörenin işe alınması, mevcut işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için

eğitim imkanları sağlanması, başarılı işğörenlerin yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirilmesi ve işğörenlerin başarı seviyeleri hakkında bilgi sahibi olunması, işğörenlerin bireysel gelişimini ve performanslarını artırma olanağını bulmaları bakımından tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Yeni bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece geri besleme yöntemi kişilerin birbirleri için geri besleme vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık yönleri hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyen bir yöntemdir. Diğer yandan işğörenlerin birbirlerine geri besleme sağlaması, işğörenler arasında iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşması açısından da önem kazanmaktadır.

Yöntem, örgütsel hedeflerin örgüt içinde faaliyet göstermekte olan bütün personel tarafından ne kadar anlaşıldığını, ne kadar benimsendiğini sadece yöneticilerin kendi bakış açılarından değil, diğer takım arkadaşları tarafından da teyit ettirmek suretiyle yönetime bir geri besleme mekanizması sağlamakta ve yönetime işlevsellik kazandırmaktadır. TSK'nin örgütsel hedefi harbe hazırlık seviyesini yükseltmektir. Bu örgütsel hedefe en az maliyetle ulaşabilmek için, TSK'nin performans değerlendirme faaliyetleri personelin TSK hedeflerinin gerçekleştirilmesine yaptıkları ve yapabilecekleri katkıyı ölçmeye yönelik olmalıdır.

Mevcut TSK performans yönetim sisteminde ortaya çıkan hataların ve eksikliklerin uygulanacak yeni yöntemde de ortaya çıkmaması için yöntem, uygulanmasından önce mutlaka çeşitli yönlerden sorgulanmalı, analizlere dayalı pilot çalışmalar yapılmalıdır. 360 derece geri besleme yönteminde yer alabilecek değerlendirici boyutların ve boyut değerlendirme ağırlık oranlarının ne olması gerektiği, statü, eğitim, yaş gibi değişkenlerin boyut notlarını nasıl etkilediği, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin hangileri olması gerektiği mutlaka yöntem örgüte uyarlanmadan önce araştırılmalıdır.

Bu araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılan değerlendirici boyutların değerlendirme ağırlık oranları, yaş, eğitim ve statü değişkenlerinin değerlendirme sonuçlarına etkisinin incelenmesi, değerlendirici boyut notları arasındaki farklılıkların tespit edilmesi gibi konular gelecekte yapılacak 360 derece geri besleme yöntemi çalışmalarına ışık tutmak, gereksiz uygulama maliyetleri önlemek, performans değerlendirmede mükemmeliyete ulaşılmasına katkı sağlanması adına önem arz etmektedir.

4.3. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

TSK'de performans yönetim sistemi sayesinde, personele geri besleme verilmesi, örgüt hedeflerinin anlaşılma derecesinin belirlenmesi, kişilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, geleceğe yönelik kariyer planlarının yapılması sağlanmaktadır. Ancak mevcut sistemin, personelin sıralanması yani sicil verme sistemi olarak kullanılması, ankete katılan personelin tedirginliğini artırmıştır. Ayrıca sicil sisteminin “kişiye özel” ve “gizli” olması gereği özellikle amirler açısından endişelere yol açmıştır.

360 derece geri besleme yöntemi ile ilgili olarak personelin bilgi yetersizliği diğer önemli bir kısıttır. Personelin ankete isim yazmaları istenmemesine rağmen anketin doldurulmasından önceki bilgilendirme periyoduna katılan personel, amirlerin ve astların sonuçları öğrenmelerinden çekindiklerini belirtmişlerdir.

Özellikle erbaşlar yani müşteri değerlendirici boyutunda bulunan kıt'a çavuşlarının kriterlerin içeriğinde bulunan soruları anlamakta zorluk çektikleri görülmüştür. Konuyla ilgili sınırlı sayıda araştırma yapılmış olması özellikle ankette yer alacak yeni kriterlerin seçiminde zorluklara neden olmuştur.

Hangi kriterlerin hangi değerlendirici boyutu tarafından farklı değerlendirileceğinin tespitine yönelik olarak 19 gibi fazla sayıda kriter ankette yer almıştır. Soru sayısının 100 olması, anketi dolduran personelin motivasyonlarının sonlara doğru kısmen azalmasına neden olmuştur.

Kişilerin gerçek performans değerlendirme notlarına ait elde somut kayıtlar olmadığından elde edilen çok boyutlu performans değerlendirme notlarının puansal olarak doğruluk oranını tespit etmek için karşılaştırma yapacak bir dayanak noktası bulunmasında zorlanılmıştır.

Ayrıca araştırmanın TSK'ye ait bir örneklem çerçevesinde yapılması ve bilgi güvenliğinin ihlal edilmemesi prensibi nedeniyle, bazı sonuçların ayrıntılı şekilde bulgular içinde paylaşılması mümkün olmamıştır. Birlik isimleri, katılanların ayrıntılı rütbe dökümleri gibi sonuçların verilmesinden sakınılmıştır. Araştırma sonuçları TSK'nin tüm personelinin görüşlerini yansıtmamakta ve sadece daha sonra yapılacak ayrıntılı araştırmalara hazırlık teşkil etmesi amacını taşımaktadır.

4.4. Araştırma İle İlgili Varsayımlar

360 derece geri besleme yöntemi ile ilgili olarak anket yapılan kişilerle küçük gruplar halinde görüşmeler yapılmış ve özellikle ast ve müşteri (erbaşlar) boyutuna yöntem hakkında ayrıntılı bilgi sunulmuştur. Anketlerin Ocak-Mayıs 2002 tarihlerinde uygulanması, aynı dönemde personele resmî sicil verildiğinden özellikle amirlerin mevcut değerlendirme sistemindeki notlara yakın değerlendirmeler yapacağı varsayılmıştır. Anketin son sayfasında, 360 derece geri besleme yöntemi hakkında verilen ayrıntılı şekil ile görüşme esnasında verilen bilgiler ışığında personelin yöntem hakkındaki eksik bilgilerinin tamamlandığı ve konu hakkında bilgi sahibi oldukları kabul edilmiştir.

Bütün değerlendiricilere yapılan açıklamalar içinde değerlendirmelerde gizlilik prensibine sadık kalınacağı, sonuçların sadece akademik çalışma ve bilgi edinme amacıyla kullanılacağı konusu tekrar hatırlatılmıştır.

Mevcut değerlendirme sistemi ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu amirlerin, personelin performanslarını değerlendirirken bireysel performans değerlendirmesi yerine değerlendirilen personeli emsalleriyle karşılaştırdıkları, TSK'lerinde sicil ortalamalarının çok yüksek olması nedeniyle kendi personelinin geride kalacağı fikri sonucunda büyük oranda yüksek notlara yöneldikleri tespit edilmiştir (Kaplan, 2002:82).

Bu bilgiler ışığında yaş, statü, eğitim değişkenleri bakımından çok yukarı değerlere sahip amirlerin verdikleri notların, mevcut değerlendirme sisteminde verdikleri notlardan daha objektif bir şekilde ve yüksek notlara yönelme hatasından bağımsız olarak anketi doldurdukları ve değerlendirdikleri personelin gerçek performansını yansıtan değerlendirmeler yaptıkları varsayılmıştır.

Dolayısıyla, çok boyutlu performans değerlendirme notlarının gerçek performansı gösterip göstermediğini test etmek bakımından amir boyutu değerlendirme notlarının en iyi karşılaştırma aracı olacağı değerlendirilmiştir. Tugay seviyesinde elde edilen sonuçlar olumlu olduğu takdirde ileride TSK'nin bütün birliklerinde çeşitli amaçlarla kullanılabileceği varsayılmıştır. Yapılan kişisel performans değerlendirmelerinin örgüt performansı ile ilişkilendirilmediği kabul edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutlarının etkilendiği üç adet değişken ve her boyut anketinde yer alan kişilik, yetkinlik ve sonuçların ölçülmesine ait 19 kritere göre ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır.

Değişkenler yaş, statü, eğitim olarak; kişilik özelliklerine özelliklerini ölçmeye yönelik kriterler motivasyon, iletişim, değişim, öğrenme, saygı, duygusal denge, beceri, kendine güven, genel kültür, sorumluluk, mesleki yeterlilik, liderlik olarak; personelin yetkinliklerini ölçmeye yönelik kriterler; karar verme, yapılandırma, planlama, icra, değerlendirme, adanmışlık olarak, sonuçları ölçmeye yönelik kriterlerden de gelişim kriteri olarak belirlenmiştir.

360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutların yaptıkları değerlendirmelerde farklılık olup olmadığının analizinin mutlak yapılması ve çok farklılık gösteren değerlendiricilerin değerlendirme havuzuna dahil edilmemesi ya da değerlendirme ağırlık oranlarının azaltılması, değerlendirme hatalarının giderilmesine yönelik olarak eğitim veya çeşitli düzenlemelerle tedbir alınması gerektiği unutulmaması gereken bir husustur. Araştırmamızın temel amaçları çerçevesinde 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutlarının verdikleri notlar arasında fark olup olmadığı ve amir boyutu değerlendirici notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasındaki farklılıkların bulunmasına yönelik iki ana hipotez öne sürülmüştür.

Ayrıca bu hipotezlerin haricinde değerlendirici boyut ağırlık oranlarının ne olması gerektiği araştırılmış ve 360 derece geri besleme yöntemindeki amir, denk, ast, müşteri, öz değerlendirme boyutlarındaki değerlendiricilerin yaş, statü, eğitim gibi değişkenlerin etkisiyle değerlendirmede ne yönde farklılık gösterdiği, her boyutun kendi içinde ve amir değerlendirici notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında kriterler bazında farklılıkların tespit edilmesi gibi konularda alt hipotezlere başvurularak, çeşitli istatistiksel yöntemlerle bulgular elde edilmiştir. Bu bulgulara ilerdeki bölümlerde ayrıca yer verilecektir.

Birinci hipotez ile değerlendirici boyutları içerisinden çeşitli nedenlerle uç farklılıklara yönelebilecek boyutları tespit etmek amaçlanmış ve yaptıkları performans

değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı sorgulanmıştır. İkinci hipotezde ise puansal bazda amir değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında fark olup olmadığı sorgulanmaya çalışılmıştır. Hipotezler şu şekilde ifade edilmiştir.

H₀: Boyut değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Boyut değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, TSK'de bir tugayda yer alan alt ve orta kademe birlik komutanlarını kapsayacak şekilde, 360 derece geri besleme uygulamalarıyla ilgili ileride yapılacak çalışmalara bir başlangıç noktası teşkil edebileceği değerlendirilen ve çeşitli çıkarımların elde edilmesi planlanan bir alan araştırmasıdır.

Araştırmanın yapılmasında, ABD Silahlı Kuvvetleri Araştırma Enstitüsü tarafından alt ve orta kademe liderlerin performanslarını ölçmeyi amaçlayan ve ABD Silahlı Kuvvetlerinde pilot uygulamada kullanılan ölçeklerin tercümeleri ile TSK'nin mevcut değerlendirme sisteminde kullandığı sicil formundan da yararlanılarak TSK'de sorgulanması gereken kriterlere uygun olarak hazırlanan bir anket ölçek olarak kullanılmıştır.

Oluşturulan ölçeğin kaynağını teşkil eden ve Yb. R. Craig BULLIS tarafından ABD ABD Silahlı Kuvvetleri Araştırma Enstitüsünde hazırlanan "Leader Azimuth Check" adlı ölçek yüksek bir güvenilirlik düzeyi ile lider performansının ölçümünde kullanılmıştır (Bullis, 2000).

ABD'deki araştırmada kullanılan ölçek TSK' nin yapısına ve özelliklerine ve icra ettiği görevlere uyacak değerlendirme kriterlerini içerecek şekilde Dokuzlu ölçeğe göre yeniden hazırlanmıştır.

Daha sonra, son şekli verilen ve Ek D ve Ek E’de sunulan anketin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre 0,992 olarak hesaplanmıştır. Yeniden hazırlanan ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüş ve uygulamada kullanılmıştır. Ayrıca kriterler bazında yapılacak karşılaştırmalar için her bir kriterin Cronbach Alpha katsayısına da bakılmış ve yüksek güvenilirlik seviyesinde oldukları görülmüştür.

TSK’de tugay bazında alt ve orta kademedeki birlik komutanlarının performansını ölçmek maksadıyla kullanılması planlanan ölçeğin gerçekten ölçülmesi amaçlanan şeyi ölçüp ölçemeyeceği sorusuna öncelikle cevap aranmıştır.

Başka bir deyişle, ölçeğin, TSK’de tugay bazında alt ve orta kademedeki birlik komutanlarının performansının ölçülmesi konusunda yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için pilot uygulamadan elde edilen verilerle öncelikle içerik geçerliliği yani madde-toplam korelasyonları hesaplanmış, daha sonra ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi (Altunışık ve diğerleri, 2002:106-107) sorgulanmıştır.

Son şekli verilen ankette toplam 19 kriter bazında 100 soru sorulmuştur. Bu 19 kriterin 12 adedi kişilik özelliklerine, 6 adedi yetkinliklerin, 1 adedi de sonuçların ölçülmesine ait kriterlerdir.

Kriter isimleri, personelin değerlendirme yaparken etki altında kalabileceği düşüncesi ile kriter başlıkları olarak anket içerisinde yer almamıştır. Bütün değerlendirici boyutlarında birbirinin aynı ve eşit sayıda kriter kullanılmıştır.

Kriterleri kendi içinde sorgulayacak değişik sayıda soru bir birini takip eden sıra ile sorulmuş anket içinde dağıtılmamıştır. Buna karşın kişilik, yetkinlik ve sonuçları ölçen kriterler anket içerisinde değişik bölümlere dağıtılmıştır.

Bütün değerlendirici anketlerinde kriterlerin tümünün kullanılması değerlendiricilerin kriterler bazında farklılıklarının tespit edilmesini kolaylaştırmıştır. Personelin kendini değerlendirdiği öz değerlendirme anketi ile diğer bütün değerlendirici boyutları için kullanılan anket olmak üzere 2 tür anket hazırlanmıştır. Sorular ve kriterler aynı olmasına rağmen öz değerlendirmeye ait anketin soru cümlelerinde farklılıklar vardır.

Kriterlere ait soru numaraları Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Kriter Soru Dağılım Tablosu

Sıra No	Kriter İsmi	Soru Numaraları	Soru Sayısı
1.	Motivasyon	1-5	5
2.	Karar Verme	6-11	6
3.	İletişim	12-20	9
4.	Yapılandırma	21-26	6
5.	Gelişim	27-31	5
6.	Değişim	32-36	5
7.	Öğrenme	37-41	5
8.	Planlama	42-47	6
9.	İcra	48-52	5
10.	Saygı	53-56	4
11.	Değerlendirme	57-60	4
12.	Adanmışlık	61-68	8
13.	Duygusal Denge	69-72	4
14.	Beceri	73-77	5
15.	Kendine güven	78-81	4
16.	Genel Kültür	82-88	7
17.	Sorumluluk	89-91	3
18.	Mesleki yeterlilik	92-96	5
19.	Liderlik	97-100	4

Ankete katılan personele başlangıç bölümünde, değerlendirilen kişiye yakınlık derecesi, statü durumu, eğitim durumu, yaş grubu sorulmuştur. Ayrıca anketin doldurulması ile ilgili talimat ve gizliliğin sağlanması amacıyla kod numarası verilmesi yine başlık bölümünde yer almıştır. Ankette 19 kriteri sorgulayan 100 sorunun ağırlık değeri aynı tutulmuştur. Değerlendirmelerde 9'lu ölçek kullanılmıştır.

Anketin son bölümünde ise personele 360 derece geri besleme yöntemi hakkında açıklayıcı bir şema verilmiştir. Son bölümde yer alan diğer bir kısımda ise, personele yine anket hakkında bilgi verilmiş hem de 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutlarının ağırlık oranlarının ne olması gerektiği, anket sorularının iyi bir liderlik için kritik önemde olup olmadığı, anketteki soruların açıklığı ve anlaşılabilirliği ile ilgili sorular sorulmuştur. Öz değerlendirme ve diğer değerlendirici boyutlarına sunulan anket Ek D ve Ek E'de bulunmaktadır.

Anket uygulaması, OCAK-MAYIS 2002 tarihleri arasında 5 aylık bir süre zarfında bir İç Güvenlik Tugayı ortamında yapılmıştır. Ankette 360 derece geri besleme dairesinin merkezinde bulunan ve performansları değerlendirilecek olan alt veya orta kademedeki birlik komutanları ile çevresinde yer alan amir, denk, ast, ve müşteri arasındaki konum ilişkisinin doğru sonuçları yansıtması açısından gerçek olmasına dikkat edilmiştir.

Yani değerlendirilen kişiler gerçekten merkezdeki kişinin amiri, dengi, astı, ve emri altındaki erbaşlarıdır.

Kişinin kendisinin de yer aldığı 5'li değerlendirme grupları ile bire bir, fakat gizliliğin sağlanması bakımından grup bireyleri bazında ayrı olarak mesai dışı zamanlarda görüşme yapılmıştır. Anketin amacı, gizliliğin sağlanacağı, sonuçların akademik amaçlı kullanılacağı değerlendiricilere iletilmiştir. Gruplardan gelen her türlü soruya açıklama getirilmiş, anketlerin doldurulması esnasında grup üyelerinin ayrı ortamlarda olması gerektiği konusunda uyarılarda bulunulmuştur.

Anketin doldurulduğu dönemin genelde TSK'de sicil belgelerinin doldurulduğu dönem olan OCAK-MAYIS aylarına rastlamasının özellikle amir değerlendirmelerinde objektifliği artırdığı düşünülmüştür. Anketteki soruların doğru olarak algılanmasında problem yaşanmaması için eğitim seviyelerinin düşük olması nedeniyle er seviyesine inilmeyerek müşteri boyutunu temsilen değerlendirmelerde lise ve üniversite mezunu olan uzman, kısa dönem ve uzun dönem çavuşların fikirlerine başvurulmuştur.

Birçok literatürde yer alan müşteri değerlendirici boyutu, profesyonel olarak orduda çalışmayan askerlik hizmetini yapmaya gelmiş, olayları dış gözlemci gözüyle bakabilecek ve alt ve orta kademe birlik komutanlarının bilgi aktardığı kıt'a çavuşları kabul edilerek müşteri (erbaşlar) boyutu adıyla çalışmada kullanılmıştır.

Değerlendiricilerin en son mezun oldukları ya da halen öğrenime devam ettikleri eğitim durumlarını belirtmeleri istenmiştir. Özellikle, aynı birlik içinde bulunan ve birbirine emir komuta münasebeti ile bağlı olan değerlendiricilerin yaptıkları değerlendirmelerin doğru sonuçlara ulaştıracağı düşünülmüştür.

4.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada evren olarak bir İç Güvenlik Tugayı bünyesinde bulunan alt ve orta kademe birlik komutanları olan takım, bölük ve tabur komutanları mevcudu alınmıştır. Gizlilik prensibi sebebiyle evren mevcudu verilememiştir. Tugayda bulunan alt ve orta kademedeki birlik komutanlarının % 80'i ankete dahil edilmiştir.

Ayrıca örneklem büyüklüğünün seçiminde akademisyenlerce yaygın kabul gören örnek büyüklüğünün 30'dan büyük 500'den küçük olması esası göz önünde bulundurularak

ankette yer alan değişkenlerin sayısının 10 katı örnek büyüklüğü (Altunışık ve diğerleri, 2002:60) dikkate alınmış ve 250 anket ile araştırma tamamlanmıştır.

Örnekleme seçimi yapılırken olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden “tesadüfi örnekleme” yöntemi seçilmiştir. Örnekleme yapılırken tugaydaki bütün personelin yazılı olduğu listeden öncelikle merkezinde alt ve orta birlik komutanlarının olduğu birbiriyle emir komuta bağlantısı olan 5 li gruplar oluşturulmuştur.

Daha sonra listedeki bu beşli gruplardan rastgele, yetmiş değerlendirme grubu seçilmiştir. Örnekleme olarak seçilen personelin tamamı aynı tugayda yer almakta ve çoğunlukla iç güvenlik bölgesinde görev yapan personelden oluşmaktadır.

4.6.2. Verilerin Toplanması

Anket, 5’li değerlendirme gruplarına, her biri ile birebir görüşme yapılarak, zarf içinde, merkezdeki kişiyi temsil eden ana numara ve hangi değerlendirici boyutu olduğunu gösteren bir kod ile teslim edilmiştir. Örnek olarak Merkez 27-270 kodu 27’nci değerlendirilen alt ve orta kademe birlik komutanının emri altında olan müşteri boyutuna (erbaşlara) verilmiştir. Bu kod numaralarına göre anketler 5’li gruplar halinde toplanmıştır. Toplam 350 anket dağıtılmış, 5’li gruplardaki bir kişiden dahi anket geri alınamamışsa o grup tümüyle değerlendirmeye alınmamıştır.

Birliğin iç güvenlik birliği olması ve bazı personelin operasyon bölgesinde bulunması nedeniyle, dağıtılan anketlerden 17 adedi yanlış ve eksik doldurulduğundan 43 adedi geri alınamadığından değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Bu anketlerin dahil olduğu grupların etkilendiği 40 anketle birlikte değişik boyutlarda bulunan toplam 100 (17+43+40) anketin değerlendirmeye alınmaması neticesinde anket 50 grup ve 250 kişi ile tamamlanmıştır.

Anketlerin fiziksel olarak toplanmasında operasyon bölgesine ulaşılması zorlukları nedeniyle güçlüklerle karşılaşmıştır. Anket çalışmasının mesai saatleri dışında ve tatil günlerinde yapılması personele ulaşılmasını geciktirmiştir. Anketlerin doldurulması ve teslimi için bir zaman kısıtlamasına gidilmemiş ve 5 aylık süre zarfında anketler % 88 geri dönüş oranında toplanabilmiştir.

4.6.3. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Yapılan araştırmayla ilgili geçer şartları taşıyan 250 anketin toplanmasını müteakip, değerlendiricilerin cevapları Microsoft Excel programında listelenmiştir. Soruların ağırlık oranları eşit olarak alınmıştır. Çalışmaların sonuçlarını değerlendirmek için SPSS 11.5 for Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin (ortalama, standart sapma, frekans, yüzde) yanı sıra soruların birbiriyle tutarlılığını ve homojenliğini ortaya koymak amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizinin yapılması amacıyla, toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklere dayalı araçların güvenilirliğini ortaya koymaya yarayan ve iç tutarlılık yaklaşımı olan katsayının aldığı değere göre güvenilirliği güvenilirmezden, yüksek güvenilirliğe kadar 4 ölçekte sınıflandırılan (Alpar, 2001) “Cronbach Alfa” katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliğine madde-toplam korelasyonları hesaplanarak bakılmıştır.

Hipotezlere ilişkin analizlerde öncelikle tek yönlü varyans analizi uygulanmış, herhangi bir değişken (bu çalışmada ölçek puanı) yönünden aynı bireylerin değişik durumda ya da ölçümleri arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Eğer farklılık varsa hangi değerlendirmeler arasında farklılık olduğu yani farkın kaynağı, “eşleştirilmiş çiftlerin karşılaştırılması (her bir değerlendirici boyutunun veya değerlendirme kriterlerinin birbiriyle karşılaştırılması)” “Bonferroni yaklaşımı” kullanılarak elde edilmiştir (Alpar, 2001:149).

Ayrıca, değerlendirici boyutları arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasından önce, tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için “Mauchly’s küresellik testi” de kullanılmıştır (Akgül, 1997: 377). Bu testin yapılması sonucunda p değeri seçilen α önemlilik seviyesinden küçük ise çok değişkenli test yaklaşımı kullanılmakta aksi durumda ise tek değişkenli test yaklaşımı kullanılmaktadır. Çok değişkenli test istatistiklerinden de “Pillai’s Trace” testine, çok değişkenli test istatistiklerinden de “Lineer model testine” ilişkin sonuçlar kullanılarak farklılık olup olmadığı araştırılmıştır (Alpar, 2001:148).

Statü, eğitim durumu, yaş değişkenleri için bireylerin kendi değerlendirme notları arasındaki farklılığın incelenmesinde “Mann Whitney (MN)” testi ve “Kruskal-Wallis (KW)” testi uygulanmıştır. Amir değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notlarının karşılaştırılmasında “t testi” kullanılmıştır. Ayrıca bu iki boyut için korelasyon analizi ile ilişki düzeyi araştırılmıştır.

Son olarak bağımlı iki grup karşılaştırmalarında eşleştirilmiş çiftlere t testinin yapılabilmesi için puanlara ilişkin farkların normal dağılıma sahip olup olmadığına “Kolmogorov- Smirnov” testiyle bakılmıştır. Normal dağılım göstermeyen eşleştirilmiş çiftler için “Wilcoxon eşleştirilmiş çiftlerin işaret testi” kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutlarının her birinde 50’şer kişi olmak üzere toplam 250 kişinin anket sonuçları ile elde edilmiştir.

Anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve genel Cronbach Alfa katsayısı 0,992 oranı ile yüksek güvenilirliğe sahip olarak bulunmuştur. Anketin alt ve orta kademe birlik komutanlarının performansını ölçme amacı taşıdığından tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüz soru bazında bir bütün olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, kriterler bazında yapılacak karşılaştırmalara yönelik olarak da 19 kriter için ayrı ayrı Cronbach Alfa katsayısı da hesaplanmıştır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Pilot uygulama sonucu yüksek güvenilirliğe sahip olduğu belirlenen anket örneklem kitleye dağıtılmıştır. Dağıtılan 350 ankette çeşitli nedenlerle toplanamayan ve eksik boyutlar nedeniyle değerlendirmeye alınmayan 100 anket haricinde doldurulan toplam 250 anket geri toplanmış ve değerlendirmeler bu 250 anket üzerinden yapılmıştır.

Güvenilirlik analizinde ölçeğin toplanabilirlik özelliği uygun olduğu için istatistiksel analizlerde bütün sorulardan elde edilen toplam puan (ölçek puanı) kriterler bazında yapılan karşılaştırmalarda ise o kriter ile ilgili sorulardan elde edilen toplam puan kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin toplam puanı yorumlamada kolaylık sağlaması açısından her soruya verilen cevaplara göre orantı kurularak 900 üzerinden değerlendirilen notlar 100 lü not sistemine dönüştürülmüştür.

360 derece geri besleme boyutlarında toplam 250 kişinin anketleri değerlendirici boyutları bazında gruplandırılmıştır. Daha sonra her boyutun verdiği notlardan analiz neticesinde tespit edilen ağırlık oranları dahilinde çok boyutlu performans değerlendirme notları hesaplanmıştır.

Kriterler bazında elde edilen Cronbach Alfa katsayıları Tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Kriterler Bazında Güvenilirlik Analiz Sonuçları Tablosu

Sıra No	Kriter İsmi	Soru Numaraları	Cronbach Alfa Katsayısı
1.	Motivasyon	1-5	0,903
2.	Karar Verme	6-11	0,891
3.	İletişim	12-20	0,945
4.	Yapılandırma	21-26	0,918
5.	Gelişim	27-31	0,920
6.	Değişim	32-36	0,944
7.	Öğrenme	37-41	0,921
8.	Planlama	42-47	0,943
9.	İcra	48-52	0,922
10.	Saygı	53-56	0,940
11.	Değerlendirme	57-60	0,915
12.	Adanmışlık	61-68	0,953
13.	Duygusal Denge	69-72	0,944
14.	Beceri	73-77	0,948
15.	Kendine güven	78-81	0,935
16.	Genel Kültür	82-88	0,937
17.	Sorumluluk	89-91	0,850
18.	Mesleki Yeterlilik	92-96	0,921
19.	Liderlik	97-100	0,965

Bu bölümde araştırma sonrası elde edilen bulgular ayrıntılı yorumlara gidilmeden genel hatlarıyla ele alınmıştır. Değerlendirmeler son bölümde bulunan sonuç ve öneriler kısmında yer alacaktır.

4.7.1. Ankete Katılan Personelle İlgili Bulgular

Ankete katılan toplam 250 kişinin eğitim, statü, yaş gibi değişkenlere göre dağılımının saptanması amacıyla yapılan analizlere ait bulgular aşağıda verilecektir.

4.7.1.1. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumu

Ankete katılanlarla yapılan görüşmelerde sözlü olarak mezun oldukları ya da halen devam ettikleri eğitim durumunu göz önüne almaları istemiştir. Katılan 250 kişiden 75 kişi (% 30) lise, 151 kişi lisans (% 60), 17 kişi yüksek lisans (% 7.2), 7 kişi doktora (% 2.8) düzeyinde eğitim görmüştür veya halen görmektedir.

Değerlendiricilerin eğitim durumlarını buldukları değerlendirici boyutuna göre düzenleyen Tablo 4.3. aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.3. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumu Tablosu

Eğitim Durumu / Konum	Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Amir	-	37	7	6	50
Denk	-	45	4	1	50
Ast	40	10	-	-	50
Müşteri	35	15	-	-	50
Öz Değerlendirme	-	44	6	-	50
Toplam	75	151	17	7	250

4.7.1.2. Ankete Katılan Personelin Statü Durumu

Statü durumuna göre sınıflama yaparken Bnb.-Alb. rütbeleri üstsubay, Atğm.-Yzb. rütbeleri subay, tüm Astsb. rütbeleri astsubay, profesyonel olarak maaş alarak manga komutanlığı seviyesinde liderlik yapanlar uzman çavuş, vatanî görevini yapan manga komutanlığı seviyesindeki 15 aylık uzun dönem kıta çavuşları ile 6 ay askerlik yapan üniversite mezunu kısa dönem çavuşlar çavuş ana başlıkları altında ifade edilmiştir. Ankete katılanlar rütbe statülerini bu 5 ana gruba göre işaretlemişlerdir.

250 kişiden 51 kişi (% 20.4) üstsubay, 103 kişi (% 42.4) subay, 42 kişi astsubay (% 16.8), 8 kişi (% 3.2) uzman çavuş, 46 kişi (% 17.2) çavuş rütbesindedir. Değerlendiricilerin statü durumuna göre dağılımlarını buldukları değerlendirici boyutuna göre düzenleyen Tablo 4.4. aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.4. Ankete Katılan Personelin Statü Durumu Tablosu

Rütbe / Konum	Çavuş	Uzman Çavuş	Astsubay	Subay	Üstsubay	Toplam
Amir	-	-	-	15	35	50
Denk	-	-	2	41	7	50
Ast	-	4	40	6	-	50
Müşteri	46	4	-	-	-	50
Öz Değerlendirme	-	-	-	41	9	50
Toplam	46	8	42	103	51	250

4.7.1.3. Ankete Katılan Personelin Yaş Durumu

Yaşlara göre gruplama yapılırken kıt'a çavuşlarının rütbelerinin gerektirdiği minimum yaştan başlayarak, 18-25, 26-33, 34-41, 42 ve üzeri olmak üzere 4 yaş grubu oluşturulmuştur. Bu bölümde de katılanların yaşları incelendiğinde kıt'a çavuşu ve uzman çavuşların en genç grup olduğu, üstsubayların ise en yüksek yaşa sahip olduğu görülmektedir.

Katılanlardan 60 kişi (% 24) 18-25 yaş grubuna, 83 kişi (% 33.2) 26-33 yaş grubuna, 87 kişi (% 34,8) 34-41 yaş grubuna, 20 kişi (% 8) 42 ve üzerinde yaş grubundadır.

Değerlendiricilerin yaş dağılımlarını buldukları değerlendirici boyutuna göre düzenleyen Tablo 4.5. aşağıda sunulmuştur.

Tablo: 4.5. Ankete Katılan Personelin Yaş Durumu Tablosu

YAŞ KONUM	18-25	26-33	34-41	42-	Toplam
Amir	-	7	29	14	50
Denk	3	26	19	2	50
Ast	9	22	19	-	50
Müşteri	43	7	-	-	50
Öz Değerlendirme	5	21	20	4	50
Toplam	60	83	87	20	250

4.7.1.4. Ankete Katılan Personelin Anketteki Soruların Liderin Gelişimi İçin Kritik Önemde Olup Olmadığına İlişkin Düşünceleri

Ankete katılan personele anketin bir lideri yani alt ve orta kademedeki birlik komutanlarını değerlendirmek için kritik önemde sorular içerip içermediği sorulmuştur. Bu soru, katılan personelin kısmen de olsa anketin içerik geçerliliği hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Katılanların yaklaşık olarak % 96'sı anketin liderlik için kritik soruları içerdiği görüşünü kısmen ya da tamamen benimsediğini belirtmişlerdir.

Katılanların ait olduğu statü gruplarına göre bu soruya verdikleri cevapların sonuçları Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Anket Sorularının Liderlik Gelişimi İçin Önemlilik Durumu Tablosu

Görüşler Statüsü	Tamamen Ret	Ret	Kısmen Ret	Kısmen Kabul	Kabul	Tamamen Kabul
Üstsubay	-	-	-	21	27	3
Subay	-	-	2	26	68	7
Astsubay	-	-	1	9	25	7
Uzman Çavuş	-	-	-	1	4	3
Çavuş	3	2	2	14	20	5
Toplam	3	2	5	71	144	25

4.7.1.5. Ankete Katılan Personelin Anketin İçeriğinin Anlaşılabilirliği Hakkındaki Düşünceleri

Katılımcıların ankette yer alan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı hakkında düşüncelerini öğrenmek amacıyla bu soru sorulmuştur. Katılımcılar anketteki soruların açık ve anlaşılır olduğunu % 92 oranında kısmen yada tamamen kabul etmişlerdir.

Katılanların ait olduğu statü gruplarına göre anketin sorularının açık ve anlaşılır olduğu hakkındaki görüşleri Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Anket Sorularının Anlaşılabilirlik Durumu Tablosu

Görüşler Statüsü	Tamamen Ret	Ret	Kısmen Ret	Kısmen Kabul	Kabul	Tamamen Kabul
Üstsubay	-	-	7	11	26	7
Subay	-	-	4	29	47	23
Astsubay	-	-	1	8	24	9
Uzman Çavuş	-	-	-	-	5	3
Çavuş	3	2	4	11	18	8
Toplam	3	2	16	59	120	50

4.7.1.6. Ankete Katılan Personelin Değerlendirici Boyutların Ağırlık Oranlarıyla İlgili Düşünceleri

Katılımcıların, 360 derece geri besleme yönteminde yer alan değerlendirici boyutlarının değerlendirme havuzundaki ağırlık oranlarının ne olması gerektiği hakkındaki düşünceleri bu soru ile sorgulanmıştır. Ankete katılan 250 kişinin değerlendirmeleri şu şekildedir.

- **Amir boyutu için** 0 ile 55 arasında olmak üzere 106 kişi (% 42) ile en fazla tercih edilen oran % 30 olmuştur.
- **Denk boyutu için** 0 ile 40 arasında olmak üzere 118 kişi (% 47,2) ile en fazla tercih edilen oran % 20 olmuştur.
- **Ast boyutu için** 0 ile 40 arasında olmak üzere 109 kişi (% 43.6) ile en fazla tercih edilen oran % 20 olmuştur.
- **Müşteri boyutu(erbaşlar) için** 0 ile 65 arasında olmak üzere 113 kişi (%45.2) ile en fazla tercih edilen oran %10 olmuştur.
- **Öz değerlendirme boyutu için** 0 ile 40 arasında olmak üzere oran önerisinde bulunulmuş, 115 kişi (% 46) ile en fazla tercih edilen oran % 20 olmuştur.

Anket formunda değerlendirici boyut ağırlık oranlarının sorgulandığı bölümde “her boyutun kendisinin daha fazla orana sahip olmasını isteyeceği” düşüncesinden hareketle, her değerlendiricinin bütün değerlendirici boyutları için takdir ettiği oranlar göz önüne alınarak en çok tercih edilen oranlar seçilmiştir. Yapılan çok boyutlu performans değerlendirme notlarının hesaplanmasında bu ağırlık oranlarına sadık kalınmıştır.

Sonuç olarak, değerlendirici boyut oranları amirler için % 30, denk için % 20, ast için % 20, müşteri (erbaşlar) için % 10, öz değerlendirme için % 20 olarak tespit edilmiştir.

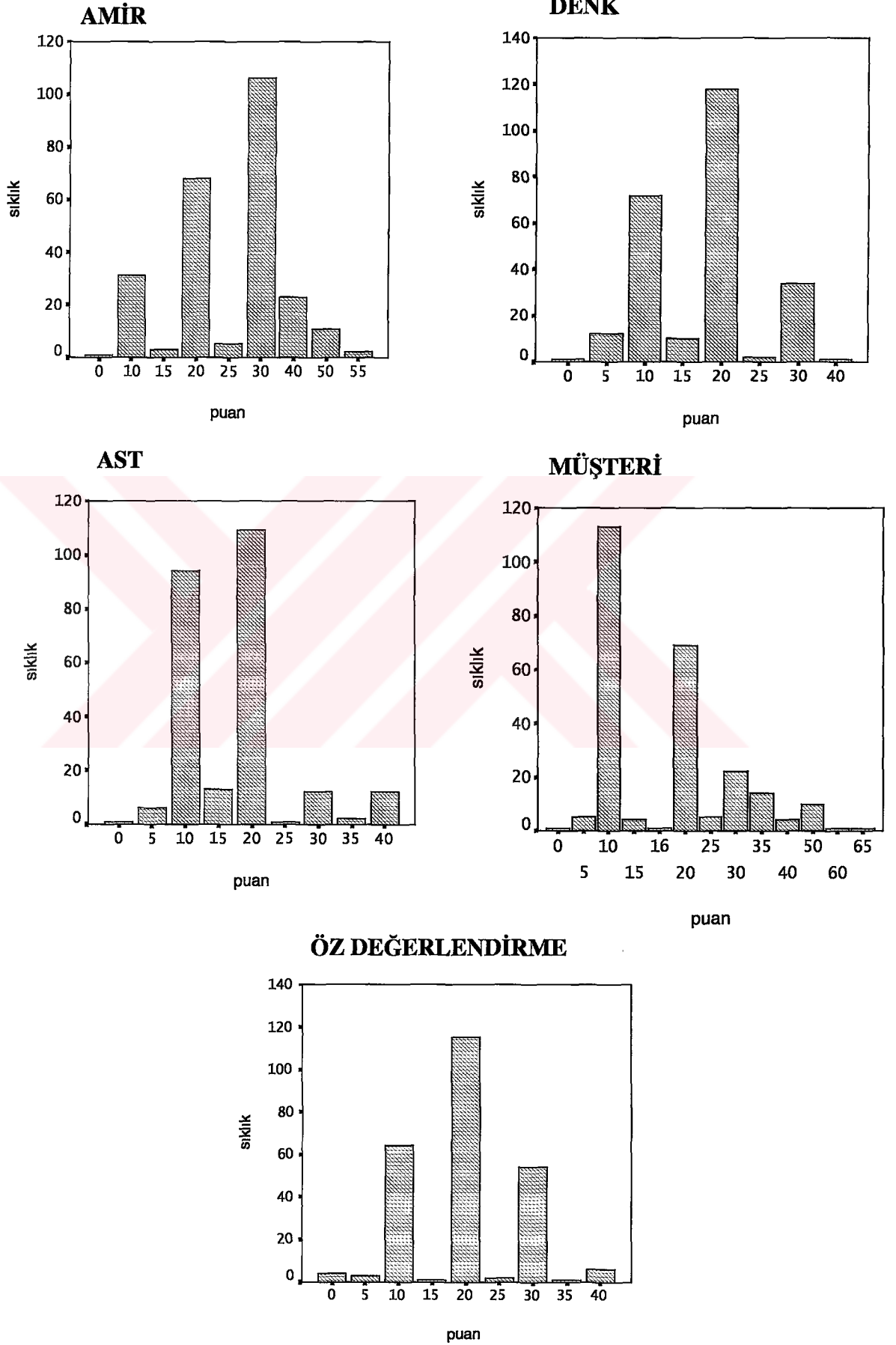
Her değerlendirici boyutun diğer değerlendirici boyutları için düşündükleri ortalama ağırlık oranlarının dağılımı Tablo 4.8.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Değerlendirici Boyut Ağırlık Oranlarına Ait Dağılım Tablosu

Boyutlar	Amir	Denk	Ast	Müşteri	Öz Değerlendirme
Amir	25,1	19,8	17,6	16	21,1
Denk	26,3	17,6	16,9	16,6	22
Ast	29,9	16,5	17,8	15	19,8
Müşteri	23,3	16,7	17,5	27,42	15,2
Öz Değerlendirme	27,4	17,4	15,8	18,4	20,20

Ayrıca her boyutun diğer boyutlar için önerdiği değerlendirme oranlarını gösteren ayrıntılı bar grafikleri bir sonraki sayfada Şekil 4.1.’de sunulmuştur.

Şekil 4.1. Boyutların Değerlendirme Ağırlık Oranları Bar Grafikleri



4.7.2. Ankete Katılan Değerlendirici Boyutlarının Eğilimleri İle İlgili Bulgular

Ankete katılan 250 kişiye ait bulgular bu bölümde; bütün boyutları ilgilendiren ortak bulgular, amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutları sırasıyla açıklanacaktır. Konuların araştırılması neticesinde elde edilen bulgular söz konusu değerlendirici boyutları şeklinde düzenlenerek müteakip maddelerde sunulmuştur. Elde edilen bulgulara ait yorumlar ve değerlendirmeler sonuç ve öneriler kısmında açıklanacaktır.

4.7.2.1. Birden Fazla Değerlendirici Boyutunu Ortak İlgilendiren Bulgular

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ve içsel geçerlilik taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kriterler bazında yapılan analizler sonucunda da anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Çok boyutlu performans değerlendirme notları için 19 değerlendirme kriteri bazında farklılığı aşağıdaki hipotez testi ile sorgulanmıştır.

H_0 : Çok boyutlu performans değerlendirme notlarının kriterler bazında puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Çok boyutlu performans değerlendirme notlarının kriterler bazında puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

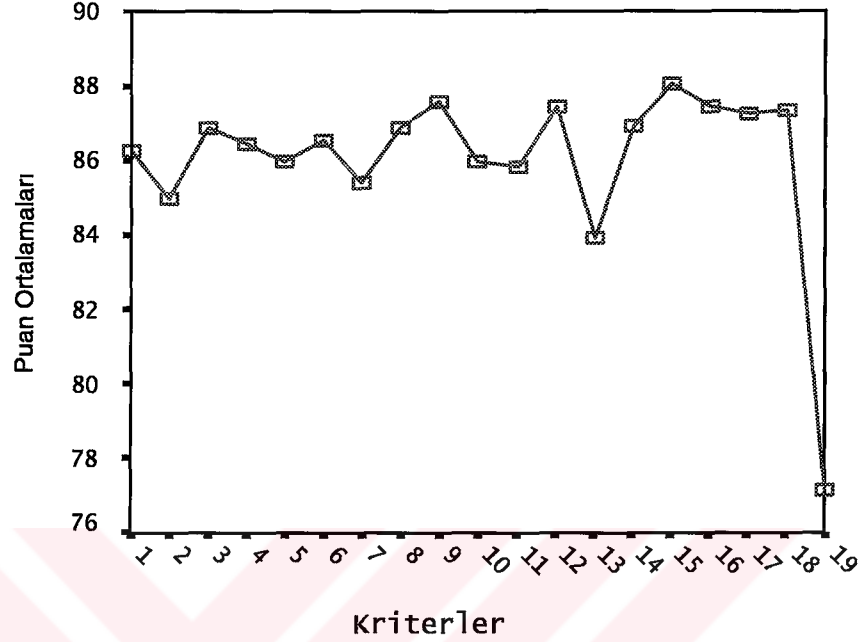
Hipotezin testinden önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve $p=0,00<0.05$ olduğundan çok değişkenli test uygulanması gerektiği tespit edilmiştir.

Daha sonra bu hipotezin testi için yapılan çok değişkenli testlerden Pillai's Trace testinin sonucuna göre $p=0.00<0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak kriterler bazında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Farkların hangi kriterler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Bonferroni yaklaşımı ile ikişerli olarak kriterlerin (eşleştirilmiş çiftlerin) karşılaştırılmaları sonucu çeşitli kriterler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çok boyutlu performans değerlendirme notlarının 19 kriter bazında puan ortalamalarını gösteren çizgi grafiği bir sonraki sayfada Şekil 4.2.'de sunulmuştur.

Şekil 4.2. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Notlarının Kriterler Bazında Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği



19 ncu kriter olan liderlik kriterinin diğer kriterlere göre Şekil 4.2’de görüldüğü üzere farklılık yaratması bu kriter için elde edilen çok boyutlu performans değerlendirme notlarının büyük çoğunluğunun diğer kriterlere nazaran daha düşük değerlendirilmesi ile açıklanabilir.

360 derece geri besleme dairesinin merkezinde yer alan ve bireysel performansı değerlendirilen alt ve orta kademe birlik komutanlarının liderlik becerileri hakkında verilen notların bir çoğu diğer kriter ortalamalarından düşük değerlendirilmiştir.

Bu kritere ait soruların değerlendirme formunun en sonunda yer alması nedeniyle motivasyonu azalan değerlendiricilerin düşük veya orta notlara yönelerek objektiflikten uzaklaştıkları düşünülmektedir.

Diğer bir düşünce olarak da liderlik kriterinin objektif olarak gözlemlenmesinin ve değerlendirilmesinin zor olması ve amir boyutu haricinde diğer boyutların liderlik özellikleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları gündeme gelmektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme sonuçlarının kriterler bazında karşılaştırılması sonucu farklılık bulunan kriterlere ait istatistikler Tablo 4.9.’da sunulmuştur.

Tablo 4.9. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Notlarının Kriterler Bazında Farklıklar Tablosu

Sıra No	1. Kriter	2. Kriter	Ortalamalar Arası Farklılık	Güven Aralığı		Standart Hata
				Alt Değer	Üst Değer	
1.	Motivasyon	Liderlik	9,097	7,094	11,089	0,513
2.	Karar Verme	İcra	-2,603	-5,073	-0,133	0,633
3.	Karar Verme	Kendine Güven	-3,080	-5,231	-0,928	0,552
4.	Karar verme	Genel Kültür	-2,471	-4,926	-0,016	0,629
5.	Karar Verme	Liderlik	7,809	5,108	10,510	0,692
6.	İletişim	Liderlik	9,706	7,620	11,791	0,535
7.	Yapılandırma	Liderlik	9,257	6,429	12,086	0,725
8.	Gelişim	Liderlik	8,826	6,280	11,371	0,653
9.	Gelişim	Kendine Güven	-2,063	-3,900	-0,227	0,471
10.	Değişim	Liderlik	9,386	6,503	12,268	0,739
11.	Öğrenme	İcra	-2,187	-4,118	-0,255	0,495
12.	Öğrenme	Adanmışlık	-2,049	-4,062	-0,037	0,516
13.	Öğrenme	Kendine Güven	-2,663	-4,437	-0,890	0,455
14.	Öğrenme	Liderlik	8,226	5,918	10,533	0,592
15.	Planlama	Liderlik	9,687	7,184	12,190	0,642
16.	İcra	Değerlendirme	1,740	0,111	3,369	0,418
17.	İcra	Liderlik	10,412	7,490	13,334	0,749
18.	Saygı	Liderlik	8,789	5,919	11,658	0,786
19.	Değerlendirme	Kendine Güven	-2,217	-3,949	-0,484	0,444
20.	Değerlendirme	Liderlik	8,672	5,978	11,366	0,691
21.	Adanmışlık	Duygusal Denge	3,503	0,745	6,261	0,707
22.	Adanmışlık	Liderlik	10,275	8,038	12,512	0,573
23.	Duygusal Denge	Kendine Güven	-4,117	0,868	-7,503	-0,731
24.	Duygusal Denge	Liderlik	6,772	3,524	10,020	0,833
25.	Beceri	Liderlik	9,772	7,183	12,361	0,664
26.	Kendine Güven	Liderlik	10,889	8,635	13,143	0,578
27.	Genel Kültür	Liderlik	10,280	7,422	13,139	0,733
28.	Mesleki Yeterlilik	Liderlik	10,083	7,251	12,915	0,726

Amir değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notlarının kriterler bazında karşılaştırılması için öncelikle notlara ilişkin farkların normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiştir. Bu test içinde şu hipotezler sorgulanmıştır.

H_0 : Notlara ilişkin farklar normal dağılım gösterir.

H_1 : Notlara ilişkin farklar normal dağılım göstermez.

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda genel kültür ve liderlik kriterleri için $p < 0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bu iki kriter için not farklarının normallik varsayımı sağlanamamıştır.

Diğer kriterler için $p > 0.00$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani diğer 17 kriter için normallik varsayımı sağlanmıştır.

Hipotez testi sonucunda, normal dağılım gösteren kriterler için fark olup olmadığı parametrik testlerden “eşleştirilmiş çiftlerin t testi” ile normal dağılım göstermeyen kriterler için fark olup olmadığı parametrik olmayan testlerden “Wilcoxon eşleştirilmiş çiftlerin işaret testi” ile sorgulanmıştır.

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda genel kültür ve liderlik kriterleri için normallik varsayımı sağlanamadığından bu çiftlerin karşılaştırılmasında “Wilcoxon eşleştirilmiş çiftlerin işaret testi” kullanılmıştır. Test için şu hipotez sorgulanmıştır.

H_0 : Genel kültür kriteri açısından çok boyutlu performans değerlendirme notları ile amir boyutu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Genel kültür kriteri açısından çok boyutlu performans değerlendirme notları ile amir boyutu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H_0 : Liderlik kriteri açısından çok boyutlu performans değerlendirme notları ile amir boyutu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Liderlik kriteri açısından çok boyutlu performans değerlendirme notları ile amir boyutu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezler ayrı ayrı Wilcoxon eşleştirilmiş çiftlerin işaret testi ile test edilmiş ve her ikisi içinde $p < 0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş ve her iki kriter açısından da anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Amir boyutu performans değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları için normallik varsayımını sağlayan 17 kriter için aşağıdaki hipotez önerilmiştir. Söz konusu hipotez eşleştirilmiş çiftler için t testi ile sorgulanmıştır. 17 kriter için ayrı ayrı hipotez testi yapılmasına karşın aşağıda sadece bir kritere ait örnek bir hipotez verilmiştir.

H_0 : Motivasyon kriteri açısından çok boyutlu performans değerlendirme notları ile amir boyutu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Motivasyon kriteri açısından çok boyutlu performans değerlendirme notları amir boyutu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Eşleştirilmiş çiftler için t testi sonucu 17 kriterin duygusal denge hariç tümünde $p > 0.05$ olduğundan H₀ hipotezi rededilmemiştir. Yani bu 17 kriter bazında duygusal denge hariç diğer 16 kriter açısından çok boyutlu performans değerlendirme notları ile amir boyutu değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen temel istatistikler Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Amir Boyutu Değerlendirme Notları İle Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Notlarının t Testi Temel İstatistikleri Tablosu

Kriterler	Amir Puan Ortalaması	360 Derece Puan Ortalaması	Standart Sapma	Güven Aralığı % 95		Ortalama	(Sigma) p Değeri
				Alt Değer	Üst Değer		
Motivasyon	86	88	7,790	-4,267	-0,160	-2,053	0,068
Karar Verme.	84	86	9,328	-3,828	1,473	-1,177	0,376
İletişim	87	88	8,467	-3,589	1,223	-1,182	0,328
Yapılandırma	86	87	9,651	-3,583	1,902	-0,840	0,541
Gelişim	86	87	9,537	-3,746	1,675	-1,035	0,446
Değişim	87	89	10,896	-5,083	1,110	-1,986	0,203
Öğrenme	85	87	8,682	-3,614	1,320	-1,146	0,355
Planlama	87	87	9,157	-3,124	2,084	-0,522	0,689
İcra	88	89	9,235	-4,206	1,042	-1,582	0,232
Saygı	86	88	9,987	-4,666	1,010	-1,827	0,202
Değerlendirme	86	87	9,166	-4,160	1,049	-1,555	0,236
Adanmışlık	87	89	10,158	-4,617	1,156	-1,730	0,234
Duygusal Denge	84	87	10,143	-4,171	-0,406	-3,268	0,026
Beceri	87	89	8,379	-4,159	0,603	-1,177	0,140
Kendine Güven	88	89	8,909	-3,204	1,859	-0,672	0,596
Sorumluluk	87	88	9,470	-3,372	2,009	-0,681	0,613
Mesleki yeterlilik	87	90	9,036	-4,826	0,310	-2,257	0,084

Sonuç olarak, yapılan t testi sonucunda normal dağılım gösteren 17 kriterden sadece duygusal denge kriterinde anlamlı bir farklılık ($p=0,026 < 0,05$) bulunmuştur. Normal dağılım göstermeyen genel kültür ve liderlik kriterleri için yapılan Wilcoxon çiftlerin sıra sayıları testi sonucu genel kültür için $p=0,001 < 0,05$, liderlik için $p=0,000 < 0,05$ olduğundan hem genel kültür hem de liderlik kriteri açısından amir boyutu performans değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Kriterler bazında bütün değerlendirici boyutların değerlendirme puan ortalamaları bir sonraki sayfada Tablo 4.11.'de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Tüm Değerlendirici Boyutlarının Kriterler Bazında Puan Ortalamaları Tablosu

Sıra No:	Kriterler	Amir	Astı	Denk	Müşteri (Erbaşlar)	Öz Değerlendirme	360 ^h Geri Besleme
1.	Motivasyon	88,311	84,933	83,778	79,778	90,222	86,258
2.	Karar Verme	86,148	85,481	84,593	76,148	87,481	84,970
3.	İletişim	88,049	86,864	85,877	80,173	89,432	86,867
4.	Yapılandırma	87,259	86,815	85,556	80,926	90,370	86,419
5.	Gelişim	87,022	8,044	84,222	77,526	90,356	85,987
6.	Değişim	88,533	87,778	85,556	74,622	89,289	86,547
7.	Öğrenme	86,533	85,33	84,356	74,800	90,044	85,387
8.	Planlama	87,370	88,074	84,556	79,926	90,593	86,848
9.	İcra	89,156	86,889	84,711	81,956	91,556	87,573
10.	Saygı	87,778	82,833	86,167	76,056	91,056	85,950
11.	Değerlendirme	87,389	86,278	83,722	78,722	88,722	85,833
12.	Adanmışlık	89,167	86,028	86,583	75,964	92,972	87,436
13.	Duygusal Denge	87,222	83,056	84,444	71,111	85,778	83,933
14.	Beceri	88,711	86,978	83,956	80,711	90,311	86,933
15.	Kendine Güven	88,722	88,778	85,833	81,000	92,056	88,050
16.	Genel Kültür	90,317	88,635	85,683	77,873	88,476	87,441
17.	Sorumluluk	87,926	87,926	84,222	80,370	92,000	87,244
18.	Mesleki Yeterlilik	89,600	86,756	84,933	80,533	90,356	87,342
19.	Liderlik	87,056	85,944	84,000	79,944	88,833	77,161

Sonuç olarak, elde edilen bulgular neticesinde geleneksel amir değerlendirmesi ile çok boyutlu performans değerlendirmesi arasında kriterler bazında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.2.2. Amir Boyutu İle İlgili Bulgular

Amirler boyutunda bulunan değerlendiricilerin statü durumuna göre 35'i üstsubay, 15'i subaydır. Bu 50 değerlendiricinin statü (üstsubay-subay), eğitim (lisans-yüksek lisans-doktora), yaş (26-33, 34-41, 42) gibi bağımsız değişkenlerin etkisiyle gösterdikleri değerlendirme eğilimleri araştırılmıştır.

Amir boyutunda bulunan değerlendiricilerin statü durumuna göre 35 üstsubaydan 6'sının (4., 13., 15., 21., 43. ve 45. sıradaki) verdiği notlar çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Üstsubaylar 39 ile 100 puan arasında olmak üzere 89 ortalama puan vermişlerdir. Subaylar ise 65 ile 98 arasında olmak üzere 86 ortalama puan vermişlerdir.

Amir boyutunun statü (üstsubay-subay) durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı değerlendirici boyutu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır. Bu söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Amir boyutunda üstsubay ve subayların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Amir boyutunda üstsubay ve subayların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Bu bağımsız iki grup arasındaki farklılığı araştıran hipotez parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testi ile sorgulanmış ve $p=0.059>0.05$ olduğundan H_0 reddedilmemiştir. Amir boyutunun statü durumuna (üstsubay-subay) göre % 95 güven aralığında verdikleri notlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Amir boyutunun statü durumları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.12.'de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Amir Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Statü	Frekans	Ortalama.	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapım	Minimum. Not	Maksimum. Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Üstsubay	35	89	84	94	222,332	14,910	40	100	2,520
Subay	15	86	80	92	114,957	10,722	65	98	2,768

Sonuç olarak, amir boyutu değerlendirmelerinde statü durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Amir boyutunun eğitim bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmasında lisans öğrenimi görenlerden 4 kişi (13., 16., 43 ve 45. sıradaki)'ye yüksek lisans öğrenimi görenlerden 1 kişi (4.sıradaki)'ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Amir boyutunda bulunan değerlendiricilerden eğitim durumuna göre 37'si lisans, 7'si yüksek lisans, 6'sı doktora öğrenim grubuna aittir. Lisans grubuna ait değerlendiriciler

40 ile 100 not arasında ortalama 88 puan, yüksek lisans grubundakiler 56 ile 99 arasında ortalama 91 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Bu boyutta grup sayısı 2 gruptan fazla olduğundan dolayı bağımsız gruplar arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Amir boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Amir boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Kruskal Wallis testi ile hipotezin testi yapılmış ve $p=0,045<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Amir boyutunun eğitim durumuna (lisans, yüksek lisans, doktora) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Kruskal Wallis testi sonrası farkın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Excel programından faydalanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve yüksek lisans ve doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Amir boyutunun eğitim durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.13.'de sunulmuştur.

Tablo 4.13. Amir Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Eğitim	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Lisans	37	88	83	93	187,046	13,677	39	100	2,248
Y.Lisans	7	91	76	105	244,058	15,639	56	100	5,911
Doktora	6	82	68	95	155,414	12,466	65	94	5,089

Sonuç olarak, amir boyutu değerlendirmelerinde eğitim durumunun farklılıklara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Amir boyutunun yaş bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmasında 34-41 yaş grubunda bulunanlardan 5 kişi (4., 13., 37., 43. ve 45. sıradaki)' ye ait değerlendirmeler ile 42 ve üzeri yaş grubunda bulunanlardan 2 kişi (15. ve 21. sıradaki)'ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Amir boyutunda bulunan değerlendiricilerden yaş durumuna göre 7'si 26-33 yaş grubuna, 29'u 34-41 yaş grubuna 14'ü ise 42 ve üzeri yaş grubuna aittir. 26-33 yaş grubuna ait değerlendiriciler 69 ile 97 arasında ortalama 84 puan, 34-41 yaş grubundaki değerlendiriciler 40 ile 100 not arasında ortalama 88, 42 ve üzeri yaş grubundakiler 69 ile 100 arasında ortalama 90 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Bu boyutta grup sayısı ikiden fazla olduğundan, bağımsız gruplar arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır.

Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Amir boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Amir boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Kruskal Wallis testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0.213>0.05$ olduğundan H_0 hipotezi rededilmemiştir. Amir boyutunun yaş durumuna (26-33, 34-41, 42-) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Amir boyutunun yaş durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.14.'de sunulmuştur.

Tablo 4.14. Amir Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Ortalama..	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum. Not	Maksimum. Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
26-33	7	84	73	94	131,824	11,481	69	97	4,340
34-41	29	88	82	94	255,664	15,990	40	100	2,970
42-	14	90	85	95	86,951	9,324	69	100	2,490

Sonuç olarak, amir boyutu değerlendirmelerinde yaş durumunun herhangi bir farklığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Amir boyutu performans değerlendirme notları için 19 değerlendirme kriteri bazında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu farklılık hipotez testiyle sorgulanmıştır.

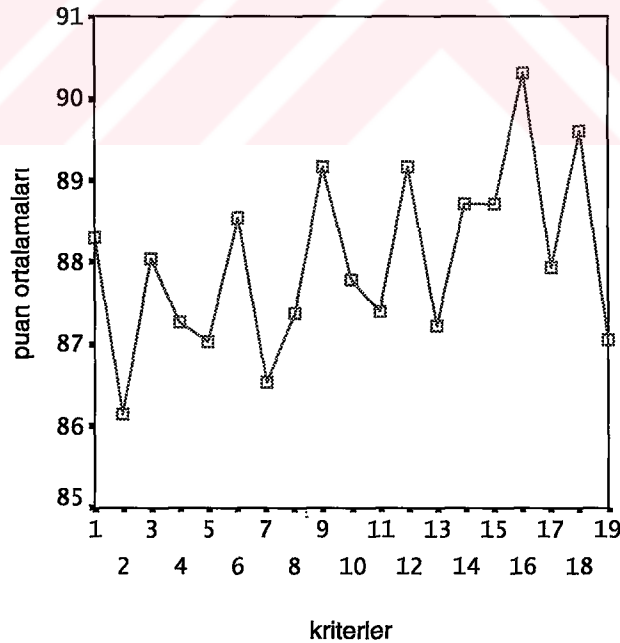
H_0 : Amir boyutu performans değerlendirme sonuçlarında yer alan kriterlerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Amir boyutu performans değerlendirme sonuçlarında yer alan kriterlerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testinden önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için “Mauchly’s küresellik testi” yapılmış ve $p=0,00<0,05$ olduğundan çok değişkenli test uygulanması gerektiği tespit edilmiştir. Bu hipotezin testi için yapılan çok değişkenli testlerden “Pillai’s Trace” testinin sonucuna göre $p=0,04<0,05$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak kriterler bazında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Farkların hangi kriterler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Bonferroni yaklaşımı ile ikişerli olarak kriterlerin (eşleştirilmiş çiftlerin) karşılaştırmaları sonucu çeşitli kriterler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 19 kriterin amir boyutu değerlendirme puan ortalamalarını gösteren çizgi grafik Şekil 4.3.’de sunulmuştur.

Şekil 4.3. Amir Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği



Sonuç olarak, amir boyutunun yaptığı değerlendirmelerin kriterler bazında sorgulanması sonucunda 15 ayrı farklılık tespit edilerek, değerlendirilen kişinin başarılı ve başarısız olduğu konular ile potansiyel yeteneklerinin bu boyutta ayrıntılı olarak sorgulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.2.3. Denk Boyutu İle İlgili Bulgular

Denk boyutunda bulunan değerlendiricilerden statü durumuna göre değerlendiricilerin 7'si üstsubay, 41'i subay, 2'si astsubaydır. Bu 50 değerlendiricinin statü (üstsubay-subay- astsubay), eğitim (lisans- yüksek lisans- doktora), yaş (18-25, 26-33, 34-41, 42-) gibi bağımsız değişkenlerin etkisiyle gösterdikleri değerlendirme eğilimleri araştırılmıştır.

Statü durumuna denk boyutunda bulunan 41 değerlendirici subaydan birinin (13. sıradaki) verdiği not çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Üstsubaylar 57 ile 100 puan arasında olmak üzere 86 ortalama puan vermişlerdir. Subaylar ise 50 ile 100 arasında olmak üzere 85 ortalama puan vermişlerdir. Astsubaylar ise 70 ile 84 arasında olmak üzere 77 ortalama puan vermişlerdir.

Denk boyutunun statü (üstsubay-subay-astsubay) durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı, değerlendirici boyutu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır. Astsubay sayısı 2 (iki) olduğundan diğer gruplarla karşılaştırma sonuçlarının bizi doğru sonuçlara götürmeyeceği düşüncesi ile değerlendirmelere dahil edilmemiştir. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Denk boyutunda üstsubay ve subayların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Denk boyutunda üstsubay ve subayların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Bu bağımsız iki grup arasındaki farklılığı araştıran hipotez parametrik olmayan testlerden Mann Whitney ile sorgulanmış ve $p=0.559>0.05$ olduğundan H_0 rededilmemiştir. Sonuç olarak, denk boyutunun statü durumuna (üstsubay, subay) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Denk boyutunun statü durumları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri bir sonraki sayfada Tablo 4.15.'de sunulmuştur.

Tablo 4.15. Denk Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Statü	Frekans	Ortalama.	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Ali Değer	Üst Değer					
Üstsubay	4	86	71	100	243,798	15,614	57	100	5,901
Subay	41	85	82	88	96,266	9,811	50	100	1,532

Sonuç olarak, denk boyutu değerlendirmelerinde statü durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Denk boyutunda bulunan değerlendiricilerden öğrenim durumuna göre 45'i lisans, 4'ü yüksek lisans, 1'i doktora öğrenim grubuna aittir. Lisans grubuna ait değerlendiriciler 50 ile 100 not arasında ortalama 84 puan, yüksek lisans grubundakiler 86 ile 99 arasında ortalama 92 puan olarak değerlendirmişlerdir. Doktora yapan sayısı 1 olduğundan değerlendirmelere alınmamıştır.

Denk boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lisans ve yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı değerlendirici grubu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Denk boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lisans ve yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Denk boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lisans ve yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Mann Whitney testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0,134>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi rededilmemiştir. Denk boyutunun eğitim durumuna (lisans, yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Denk boyutunun eğitim durumları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri bir sonraki sayfada Tablo 4.16.'da sunulmuştur.

Tablo 4.16. Denk Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Eğitim	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Lisans	45	81	87	100	114,034	10,678	50	100	1,591
Yüksek Lisans	4	92	81	103	50,868	7,132	86	99	3,566

Sonuç olarak, denk boyutu değerlendirmelerinde eğitim durumun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Denk boyutunun yaş bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmasında 26-33 yaş grubunda bulunanlardan 1 kişi (13. sıradaki)'ye, 34-41 yaş grubunda bulunanlardan 1 kişi (27. sıradaki)'ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Denk boyutunda bulunan değerlendiricilerden 3'ü 18-25 yaş grubuna, 26'sı 26-33 yaş grubuna, 19'u 34-41 yaş grubuna, 2'si ise 42 ve üzeri yaş grubuna aittir. 18-25 yaş grubuna ait değerlendiriciler 84 ile 88 not arasında ortalama 86 puan, 26-33 yaş grubundakiler 50-100 arasında ortalama 85, 34-41 yaş grubundaki değerlendiriciler 57 ile 98 not arasında ortalama 84, 41 ve üzeri yaş grubundakiler 95 ile 100 arasında ortalama 98 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Bu boyutta grup sayısı bakımından sadece iki grupta yer alan değerlendirici sayısı birbirine yakın olduğundan 26-33 yaş grubu ile 34-41 yaş grubu arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Denk boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Denk boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Mann Whitney testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0.527>0.05$ olduğundan H_0 hipotezi rededilmemiştir. Denk boyutunun yaş durumuna (26-33, 34-41) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Denk boyutunun yaş durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.17.'de sunulmuştur.

Tablo 4.17. Denk Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
18-25	3	86	81	92	4,714	2,171	84	88	1,253
26-33	26	85	80	90	136,063	11,664	50	100	2,287
34-41	19	84	79	88	98,013	9,900	41	98	2,271
42-	2	98	66	129	11,956	3,457	95	100	2,445

Sonuç olarak, denk boyutu değerlendirmelerinde yaş durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Denk boyutu performans değerlendirme notları için 19 değerlendirme kriteri bazında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Denk boyutu performans değerlendirme kriterleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

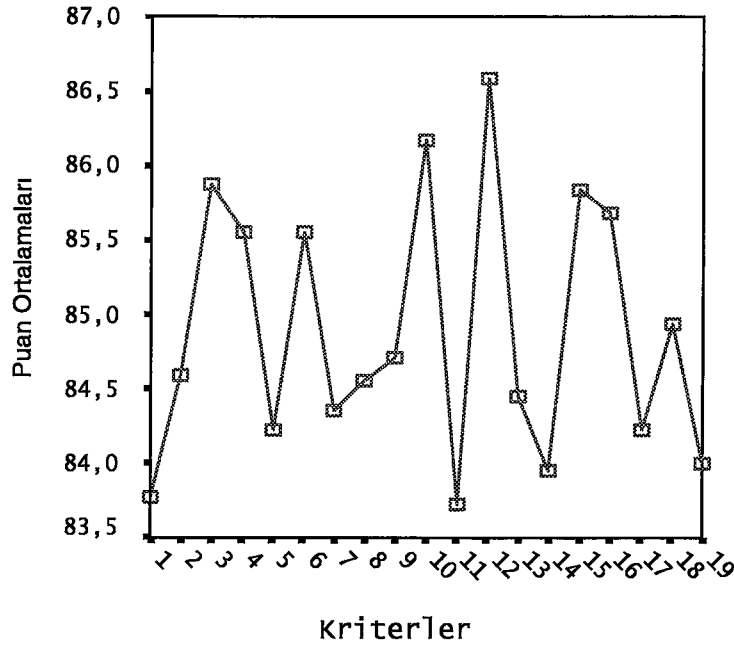
H_1 : Denk boyutu performans değerlendirme kriterleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testinden önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve $p=0,00<0,05$ olduğundan çok değişkenli test uygulanması gerektiği tespit edilmiştir. Bu hipotezin testi için yapılan çok değişkenli testlerden Pillai's Trace testinin sonucuna göre $p=0.609>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmemiştir.

Denk boyutunda % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak kriterler bazında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

19 kriterin denk boyutundaki değerlendirme puan ortalamalarını gösteren çizgi grafiği bir sonraki sayfada Şekil 4.4.'de sunulmuştur.

Şekil 4.4 Denk Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği



Sonuç olarak, denk boyutu değerlendirmelerinde kriterler bazında herhangi bir farklılığa ulaşılamaması bu boyutun genelde orta notlara yöneldiğini göstermektedir.

4.7.2.4. Ast Boyutu İle İlgili Bulgular

Ast boyutunda bulunan değerlendiricilerden statü durumuna göre 6'sı subay, 40'ı astsubay, 4'ü uzman çavuştur. Bu 50 değerlendiricinin statü (subay-astsubay-uzman çavuş), eğitim (lise- lisans), yaş (18-25, 26-33, 34-41) gibi bağımsız değişkenlerin etkisiyle gösterdikleri değerlendirme eğilimleri araştırılmıştır.

Ast boyutu değerlendirici boyutunda statüye göre bulunan 40 astsubaydan 3'ünün (5., 15., 45. sıradaki) verdiği notlar çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Bu boyutta subaylar 42 ile 97 puan arasında olmak üzere 76 ortalama puan vermişlerdir. Astsubaylar ise 47 ile 100 arasında olmak üzere 87 ortalama puan vermişlerdir. Uzman çavuşlar ise 80 ile 99 arasında olmak üzere 92 ortalama puan vermişlerdir.

Bu boyutta grup sayısı ikiden fazla olduğundan, bağımsız gruplar arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotez testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Ast boyutundaki değerlendiricilerin statü durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ast boyutundaki değerlendiricilerin statü durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Bağımsız gruplar arasındaki farklılığı araştıran hipotez parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi ile sorgulanmış ve $p=0.350>0.05$ olduğundan H₀ hipotezi rededilmemiştir. Ast boyutunun statü durumuna (subbay-astsubbay-uzman çavuş) göre verdikleri notlar arasında % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ast boyutunun statü durumları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.18.'de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Ast Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Statü	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Subay	6	76	53	98	463,062	21,518	42	97	8,785
Astsubay	40	87	83	91	162,592	12,751	47	100	2,016
Uzman Çavuş	4	92	78	96	77,741	8,817	79	98	4,408

Sonuç olarak, ast boyutu değerlendirmelerinde statü durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ast boyutundaki değerlendiricilerin eğitim bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmada lise eğitimi görenlerden 3 kişi (5., 15., 45. sıradakiler)'ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Ast boyutunda bulunan değerlendiricilerden öğrenim durumuna göre 40'ı lise, 10'u lisans grubuna aittir. Lise grubuna ait değerlendiriciler 47 ile 100 not arasında ortalama 87 puan, lisans grubundakiler 42 ile 99 arasında ortalama 82 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Ast boyutunun öğrenim (lise-lisans) durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı, değerlendirici boyutu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H₀: Ast boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lise ve lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ast boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lise ve lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Mann Whitney testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0.512>0.05$ olduğundan H₀ rededilmemiştir. Ast boyutunda eğitim durumuna (lise, lisans) göre verdikleri notlar arasında % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ast boyutunun eğitim durumları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4.19. Ast Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Eğitim	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Ast Değer	Üst Değer					
Lise	40	87	83	92	164,953	12,843	47	100	2,030
Lisans	10	82	69	95	343,185	18,525	57	99	5,858

Sonuç olarak, ast boyutu değerlendirmelerinde eğitim durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ast boyutunun yaş bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmasında 18-25 yaş grubunda bulunanlardan 2 kişi (5. ve 41. sıradaki)’ye, 34-41 yaş grubunda bulunanlardan 2 kişi (21. ve 45. sıradaki)’ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Ast boyutunda bulunan değerlendiricilerden yaş durumuna göre 9’u 18-25 yaş grubuna, 22’si 26-33 yaş grubuna, 19’u 34-41 yaş grubuna aittir. 18-25 yaş grubuna ait değerlendiriciler 51 ile 89 not arasında ortalama 88 puan, 26-33 yaş grubundakiler 62 ile 100 arasında ortalama 85, 34-41 yaş grubundaki değerlendiriciler 42 ile 100 not arasında ortalama 88 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Bu boyutta grup sayısı 2’den fazla olduğundan, gruplar arasındaki farklılık Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Söz konusu farklılık hipotez testiyle sorgulanmıştır.

H₀: Ast boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ast boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Kruskal Wallis test ile hipotez testi yapılmış ve $p=0,191>0,05$ olduğundan H₀ hipotezi rededilmemiştir. Ast boyutunun yaş durumuna (18-25, 26-33, 34-41) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ast boyutunun yaş durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.20.'de sunulmuştur.

Tablo 4.20. Ast Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
18-25	9	88	75	100	292,159	17,092	51	99	5,697
26-33	22	85	80	90	124,403	11,153	62	100	2,377
34-41	19	88	80	95	260,708	16,146	41	100	3,704

Sonuç olarak, ast boyutu değerlendirmelerinde yaş durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ast boyutu performans değerlendirme notları için 19 değerlendirme kriteri bazında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H₀: Ast boyutu performans değerlendirme kriterleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ast boyutu performans değerlendirme kriterleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

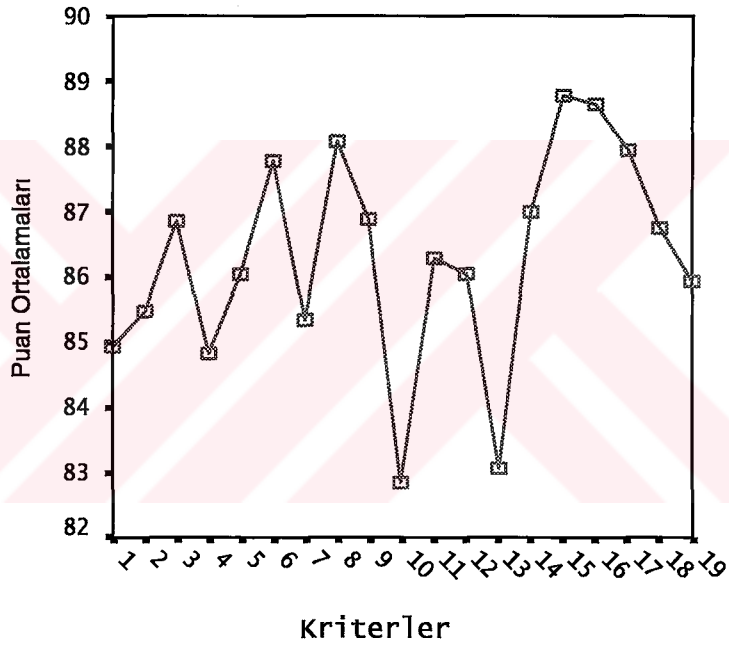
Hipotezin testinden önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve $p=0,00<0,05$ olduğundan çok değişkenli test uygulanması gerektiği tespit edilmiştir.

Bu hipotezin testi için yapılan çok değişkenli testlerden Pillai's Trace testinin sonucuna göre $p=0.05=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak kriterler bazında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Farkların hangi kriterler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Bonferroni yaklaşımı ile ikişerli olarak kriterlerin (eşleştirilmiş çiftlerin) karşılaştırılmaları sonucu öğrenme ile genel kültür arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

19 kriterin ast boyutu için değerlendirme puan ortalamalarını gösteren çizgi grafiği Şekil 4.5.'de sunulmuştur.

Şekil 4.5. Ast Boyutunun Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği



Ast boyutu değerlendirmelerinin kriterler bazında farklılıklara sahip olması bu boyutun da değerlendirilen kişinin eksik veya başarılı yönleri ile potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi yönüyle yönleme katkı sağlayacağını göstermektedir.

4.7.2.5. Müşteri (Erbaşlar) Boyutu İle İlgili Bulgular

Müşteri boyutunda bulunan değerlendiricilerden statü durumuna göre 4'ü uzman çavuş, 46'sı çavuştur. Bu 50 değerlendiricinin statü (uzman çavuş-çavuş), eğitim (lise ve lisans), yaş (18-25, 26-33) gibi bağımsız değişkenlerin etkisiyle gösterdikleri değerlendirme eğilimleri araştırılmıştır.

Statü durumuna göre müşteri boyutunda bulunan 46 çavuştan 2'sinin (7. ve 32. sıradaki) verdiği notlar çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Uzman çavuşlar 39 ile 100 puan arasında olmak üzere 89 ortalama puan vermişlerdir. Çavuşlar ise 65 ile 98 arasında olmak üzere 86 ortalama puan vermişlerdir.

Müşteri boyutunun statü (uzman çavuş-çavuş) durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı, değerlendirici boyutu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır.

Bu söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Müşteri boyutunda uzman çavuş ve çavuşların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Müşteri boyutunda uzman çavuş ve çavuşların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Bu bağımsız iki grup arasındaki farklılığı araştıran hipotez, parametrik olmayan testlerden Mann Whitney ile sorgulanmış ve $p=0.059>0.05$ olduğundan H_0 reddedilmemiştir.

Müşteri boyutunda statü durumuna (uzman çavuş, çavuş) göre verdikleri notlar arasında % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Müşteri boyutunun statü durumları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.21.'de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Statü	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Uzman Çavuş	4	89	67	91	59,425	7,708	69	87	3,854
Çavuş	46	86	73	83	270,026	16,432	34	98	2,505

Sonuç olarak, müşteri boyutu değerlendirmelerinde statü durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müşteri boyutunun eğitim bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmasında lise öğrenimi görenlerden 2 kişi (7., 14. sıradaki)'ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Müşteri boyutunda bulunan değerlendiricilerden eğitim durumuna göre 38'i lise, 12'si lisans öğrenim grubuna aittir. Lise grubuna ait değerlendiriciler 34 ile 99 not arasında ortalama 80 puan, lisans grubundakiler 37 ile 94 arasında ortalama 77 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Müşteri boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lisans ve yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı değerlendirici boyutu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Müşteri boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lise ve lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Müşteri boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lise ve lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Mann Whitney testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0,751>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi rededilmemiştir. Müşteri boyutunun eğitim durumuna (lise, lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Müşteri boyutunun eğitim durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.22.'de sunulmuştur.

Tablo 4.22. Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Eğitim	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Lise	38	80	74	84	212,575	14,579	34	99	2,464
Lisans	12	77	65	88	376,624	19,406	37	94	5,186

Sonuç olarak, müşteri boyutu değerlendirmelerinde eğitim durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müşteri boyutunun yaş bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmasında 18-25 yaş grubunda bulunanlardan 2 kişi (7., 33. sıradaki)'ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Müşteri boyutunda bulunan değerlendiricilerden yaş durumuna göre 43'ü 18-25 yaş grubuna, 7'si 26-33 yaş grubuna aittir. 18-25 yaş grubuna ait değerlendiriciler 34 ile 99 arasında ortalama 80 puan, 26-33 yaş grubundaki değerlendiriciler 47 ile 87 not arasında ortalama 70 puan olarak değerlendirmişlerdir. Bu boyutta grup sayısı iki olduğundan 26-33 yaş grubu ile 34-41 yaş grubu arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır. Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Müşteri boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Müşteri boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Mann Whitney testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0.04 < 0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Müşteri boyutunun yaş durumuna (26-33, 34-41) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Müşteri boyutu yaş durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.23.'de sunulmuştur.

Tablo 4.23. Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
18-25	43	80	75	85	246,993	15,716	34	99	2,396
34-41	7	70	55	85	261,070	16,157	47	87	6,107

Sonuç olarak, müşteri boyutu değerlendirmelerinde yaş durumunun farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Müşteri boyutu değerlendirmeleri için 19 değerlendirme kriteri bazında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu farklılık hipotez testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Müşteri boyutu performans değerlendirme kriterleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

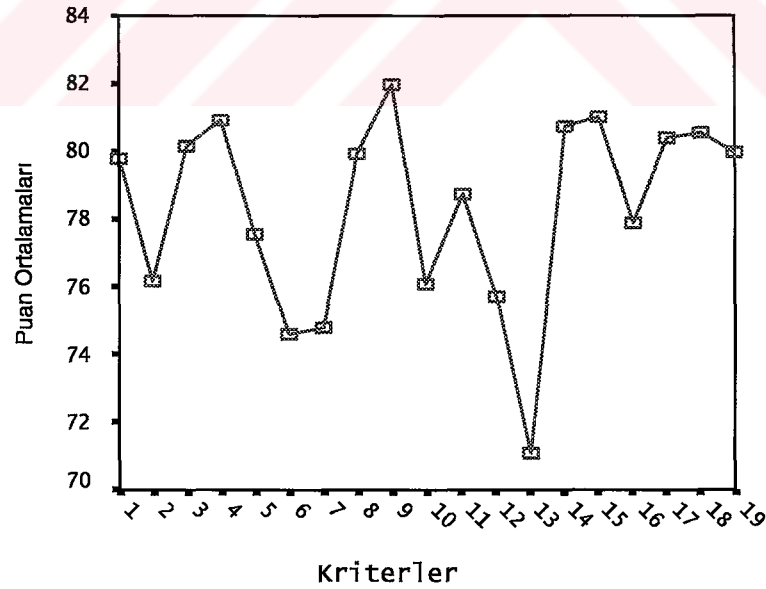
H_1 : Müşteri boyutu performans değerlendirme kriterleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testinden önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve $p=0,00<0,05$ olduğundan çok değişkenli test uygulanması gerektiği tespit edilmiştir. Bu hipotezin testi için yapılan çok değişkenli testlerden Pillai's Trace testinin sonucuna göre $p=0,00<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Müşteri boyutunda % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak kriterler bazında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklılıkların hangi kriterler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Bonferroni yaklaşımı ile eşleştirilmiş çiftlerin karşılaştırılmaları sonucu öğrenme ile icra kriterleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 19 kriterin müşteri boyutu değerlendirme puan ortalamalarını gösteren çizgi grafiği Şekil 4.6.'da sunulmuştur.

Şekil 4.6. Müşteri (Erbaşlar) Boyutunun Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları

Çizgi Grafiği



Müşteri boyutu değerlendirmelerinin kriterler bazında farklılıklara sahip olması bu boyutun değerlendirilen kişinin eksik ve başarılı yönleri ile potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi yönüyle yöneme katkı sağlayacağını bir göstergesidir.

4.7.2.6. Öz Değerlendirme Boyutu İle İlgili Bulgular

Öz değerlendirme boyutunda bulunan değerlendiricilerden statü durumuna göre 9'u üstsubay, 41'i subaydır. Bu 50 değerlendiricinin statü (üstsubay-subay), eğitim (lisans-yüksek lisans), yaş (18-25, 26-33, 34-41, 42-) gibi bağımsız değişkenlerin etkisiyle gösterdikleri değerlendirme eğilimleri araştırılmıştır.

Statü durumuna öz değerlendirme boyutunda bulunan 9 üstsubaydan 1'nin (4. sıradaki) verdiği not çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Üstsubaylar 88 ile 98 puan arasında olmak üzere 95 ortalama puan vermişlerdir. Subaylar ise 70 ile 99 arasında olmak üzere 89 ortalama puan vermişlerdir.

Öz değerlendirme boyutunun statü (üstsubay-subay) durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı, değerlendirici boyutu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır.

Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H_0 : Öz değerlendirme boyutunda üstsubay ve subayların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Öz değerlendirme boyutunda üstsubay ve subayların verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Bu bağımsız iki grup arasındaki farklılığı araştıran hipotez, parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testi ile sorgulanmış ve $p=0.038<0.05$ olduğundan H_0 reddedilmiştir.

Öz değerlendirme boyutunun statü durumuna (üstsubay, subay) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılık vardır.

Öz değerlendirme boyutunun statü durumları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri bir sonrki sayfada Tablo 4.24.'de sunulmuştur.

Tablo 4.24. Öz Değerlendirme Boyutunun Statü Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Statü	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Üstsubay	9	95	92	97	9,414	3,051	88	98	1,017
Subay	41	89	87	91	52,812	7,267	70	99	1,134

Sonuç olarak, öz değerlendirme boyutu değerlendirmelerinde statü durumunun farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öz değerlendirme boyutunun eğitim bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmada lisans öğrenimi görenlerden 1 kişi (14. sıradaki)'ye ait değerlendirmeler ile yüksek lisans öğrenimi görenlerden 1 kişi (23. sıradaki)' ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Öz değerlendirme boyutunda bulunan değerlendiricilerden eğitim durumuna göre 44'ü lisans, 6'sı yüksek lisans öğrenim grubuna aittir. Lisans grubuna ait değerlendiriciler 70 ile 98 not arasında ortalama 89 puan, yüksek lisans grubundakiler 88 ile 99 arasında ortalama 96 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Öz değerlendirme boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lisans ve yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı değerlendirici boyutu içindeki statü grup sayılarının birbirine yakın olmaması ve parametrik t testi için varsayımların sağlanamamasından dolayı bağımsız iki grup arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Mann Whitney testiyle araştırılmıştır.

Söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır

H_0 : Öz değerlendirme boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lisans ve yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Öz değerlendirme boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumuna (lisans ve yüksek lisans) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Mann Whitney testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0,015<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Öz değerlendirme boyutunun eğitim durumuna (Lisans, yüksek lisans)

göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öz değerlendirme boyutundaki değerlendiricilerin eğitim durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.25.'de sunulmuştur.

Tablo 4.25. Öz Değerlendirme Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Eğitim	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
Lisans	44	89	87	91	49,381	7,027	70	98	1,059
Yüksek Lisans	6	96	92	100	14,390	3,793	88	99	1,548

Sonuç olarak, öz değerlendirme boyutu değerlendirmelerinde eğitim durumunun farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öz değerlendirme boyutunun yaş bağımsız değişkeni ile ilgili olarak yapılan karşılaştırmasında 18-25 yaş grubunda bulunanlardan 2 kişi (33. ve 46. sıradaki)'ye ait değerlendirmeler çok farklı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir.

Öz değerlendirme boyutunda bulunan değerlendiricilerden yaş durumuna göre 5'i 18-25 yaş grubuna, 21'i 26-33 yaş grubuna, 20'si 34-41 yaş grubuna 4'ü ise 42 ve üzeri yaş grubuna aittir. 18-25 yaş grubuna ait değerlendiriciler 82 ile 98 arasında ortalama 89 puan, 26-33 yaş grubuna ait değerlendiriciler 70 ile 99 arasında ortalama 89 puan, 34-41 yaş grubundaki değerlendiriciler 77 ile 98 not arasında ortalama 91, 42 ve üzeri yaş grubundakiler 88 ile 97 arasında ortalama 94 puan olarak değerlendirmişlerdir.

Bu boyutta grup sayısı ikiden fazla olduğundan bağımsız gruplar arasındaki farklılık parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi ile araştırılmıştır. Bu söz konusu farklılık aşağıdaki hipotezin testiyle sorgulanmıştır.

H₀: Öz değerlendirme boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Öz değerlendirme boyutundaki değerlendiricilerin yaş durumuna göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Kruskal Wallis testi ile hipotez testi yapılmış ve $p=0.653>0.05$ olduğundan H_1 hipotezi rededilmemiştir. Öz değerlendirme boyutunun yaş durumuna (26-33, 34-41) göre verdikleri notlar arasında istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öz değerlendirme boyutunun yaş durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4.26.'da sunulmuştur.

Tablo 4.26. Öz Değerlendirme Boyutunun Yaş Durumuna Göre Değerlendirme Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	Güven Aralığı		Varyans	Standart sapma	Minimum Not	Maksimum Not	Standart Hata
			Alt Değer	Üst Değer					
18-25	5	89	82	96	34,009	5,831	82	98	2,608
26-33	21	87	85	93	74,533	8,633	70	99	1,883
34-41	20	91	88	94	32,245	5,678	77	98	1,269
42-	4	94	88	100	16,104	4,012	88	97	2,006

Sonuç olarak, öz değerlendirme boyutu değerlendirmelerinde yaş durumunun herhangi bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotezin testinden önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve $p=0,00<0.05$ olduğundan çok değişkenli test uygulanması gerektiği tespit edilmiştir.

Öz değerlendirme boyutunun değerlendirmeleri için 19 değerlendirme kriteri bazında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan çok değişkenli Pillai Trace testinin sonucuna göre $p=0.008<0.05$ olduğundan % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

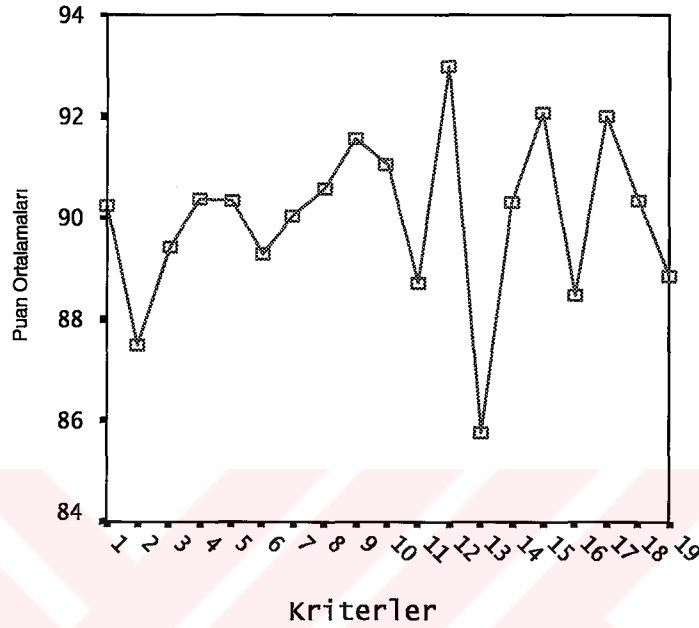
Farklılıkların hangi kriterler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Bonferroni yaklaşımı ile eşleştirilmiş çiftlerin karşılaştırılmaları sonucu elde edilen farklılıklara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.27.'de sunulmuştur.

Tablo 4.27. Öz Değerlendirme Boyutunun Değerlendirme Kriter Farklılıklarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Sıra No	1. Kriter	2.Kriter	Farklılık	Güven Aralığı		Standart Hata
				Alt Değer	Üst Değer	
1.	Karar verme	Adanmışlık	-5,491	-9,626	-1,355	1,060
2.	Karar Verme	Kendine Güven	-4,574	-9,008	-0,140	1,137
3.	Karar Verme	Sorumluluk	-4,519	-8,441	-0,596	1,006
4.	İletişim	Adanmışlık	-3,540	-6,814	-0,267	1,132
5.	Değerlendirme	Adanmışlık	-4,250	-7,472	-1,028	0,826
6.	Duygusal Denge	Kendine Güven	-6,278	-12,035	-0,521	1,476

19 kriterin öz değerlendirme boyut puan ortalamalarını gösteren çizgi grafiği Şekil 4.7'de sunulmuştur.

Şekil 4.7. Öz Değerlendirme Boyutu Değerlendirme Kriterleri Puan Ortalamaları Çizgi Grafiği



Öz değerlendirme boyutu değerlendirmelerinin kriterler bazında farklılıklara sahip olması bu boyutun değerlendirilen kişinin eksik ve başarılı yönleri ile potansiyel yeteneklerinin tespit etmesi yönüyle yönetime katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.7.3. Ana Hipotez Testleri Sonucu Ulaşılan Sonuçlar

Birinci hipotezde 360 derece geri besleme yönteminde bulunan değerlendirici boyut notları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı sorgulanmıştır. Konu ile ilgili hipotez aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H_0 : Boyut değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Boyut değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu ilk hipotezde amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutlarının verdikleri notlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır. Yapılan değerlendirmelere ait tanımlayıcı istatistikler bir sonraki sayfada Tablo 4.28'de sunulmuştur.

Tablo 4.28. Değerlendirici Boyut Notlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Değerlendirici Boyutları	Notlar	Puanların Standart Sapması	Frekans
Amir Boyutu	88,0836	13,75383	50
Denk Boyutu	85,0048	10,63686	50
Ast Boyutu	86,3562	14,10047	50
Müşteri Boyutu	78,3244	15,98015	50
Öz Değerlendirme Boyutu	90,0108	7,00634	50

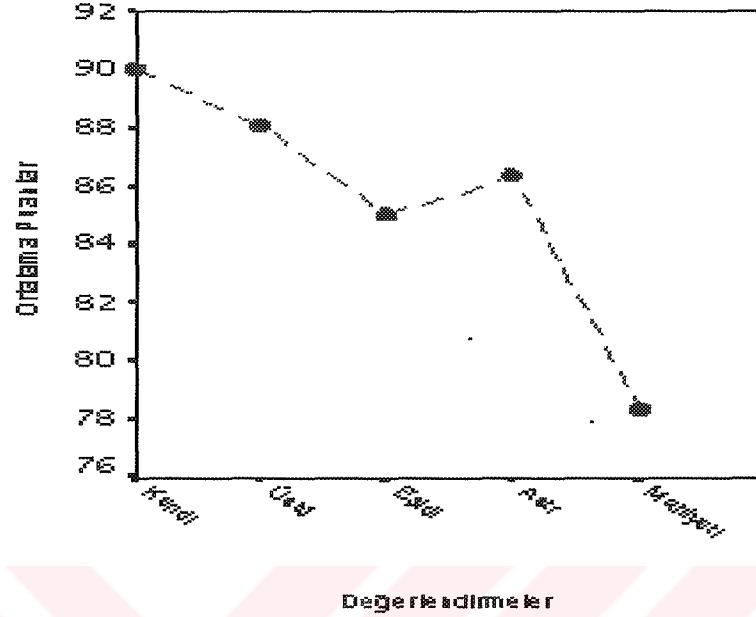
Değerlendirici boyutları arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasından önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve $p=0,072>0,05$ olduğundan tek değişkenli test uygulanması gerektiği tespit edilmiştir. Tek değişkenli testlerden Linear Modeli sonucu yorumlanmış ve $p=0,00<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bu hipotezin reddedilmesi bize boyut ortalamaları arasında farklılık olduğunu ama farklılıkların hangi boyutlar arasında olduğunu vermemektedir. Farklılığın hangi boyutlar arasında olduğunu bulunması Bonferroni yaklaşımı kullanılarak yapılmış ve amir, ast, öz değerlendirme boyutları ile müşteri değerlendirici boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İkili karşılaştırmalar Tablo 4.29.'da sunulmuştur.

Tablo 4.29. Değerlendirici Boyut Notları İkili Karşılaştırma Tablosu

Sıra No	Karşılaştırma Boyutları		Ortalamalar Farkı.	Güven Aralığı		Standart Hata
	1. Grup	2. Grup		Alt Değer	Üst Değer	
1.	Amir	Öz değerlendirme	-1,927	-8,093	4,238	2,097
2.	Amir	Denk	3,079	-2,924	9,082	2,042
3.	Amir	Astı	1,727	-4,884	8,339	2,249
4.	Amir	Müşteri	9,7590*	2,209	17,309	2,568
5.	Denk	Öz değerlendirme	-5,006	-10,411	0,399	1,839
6.	Denk	Amir	-3,079	-9,082	2,924	2,042
7.	Denk	Ast	-1,351	-8,068	5,365	2,285
8.	Denk	Müşteri	6,680	-1,582	14,943	2,811
9.	Ast	Öz değerlendirme	-3,655	-10,417	3,108	2,300
10.	Ast	Amir	-1,727	-8,339	4,884	2,249
11.	Ast	Denk	1,351	-5,365	8,068	2,285
12.	Ast	Müşteri	8,032*	0,678	15,386	2,502
13.	Müşteri	Öz değerlendirme	-11,686*	-18,367	-5,066	2,252
14.	Müşteri	Amir	-9,759*	-17,309	-2,209	2,568
15.	Müşteri	Denk	-6,680	-14,943	1,582	2,811
16.	Müşteri	Ast	-8,032*	-15,386	-0,678	2,502
17.	Öz değerlendirme	Amir	1,927	-4,238	8,093	2,097
18.	Öz değerlendirme	Denk	5,006	-0,399	10,411	1,839
19.	Öz değerlendirme	Ast	3,655	-3,108	10,417	2,300
20.	Öz değerlendirme	Müşteri	11,686*	5,066	18,307	2,252

Her değerlendirici boyutunun notlarını gösteren çizgi grafiği Şekil 4.8’de sunulmuştur.

Şekil 4.8. Değerlendirici Boyut Notları izgi Grafiği



Sonuç olarak, anlamlı farklılıkların mŐŐteri boyutunda yoęunlaŐması bu boyutun diğer boyutlara nazaran statŐ, eğitim ve yaş gibi değişkenler ynunden daha dŐŐuk seviyede olması ile baędaŐtırılmaktadır.

Araştırmanın ikinci ana hipotezi olan ve amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasındaki farklılığı tespit etmek amacını taşıyan hipotez aşağıdaki Şekilde ifade edilmiştir.

H_0 : Amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notlarının karşılaştırılması için öncelikle puanlara ilişkin farkların normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak aşağıdaki hipotez ile sorgulanmıştır.

H_0 : Notlara ilişkin farklar normal dağılım gösterir.

H_1 : Notlara ilişkin farklar normal dağılım göstermez.

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda $p=0,222>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiştir ve normallik varsayımı sağlanmıştır. Bu hipotezle geleneksel olarak amirin yaptığı değerlendirme ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında farklılık olup olmadığının testi için normallik varsayımı sağlandığından eşleştirilmiş grup t testi uygulanmıştır. Uygulama sonucu elde edilen istatistiksel veriler Tablo 4.30.'da sunulmuştur.

Tablo 4.30. Değerlendirici Boyut Ortalamaları İkili Karşılaştırma İstatistikleri Tablosu

Boyutlar	Ortalama	Frekans
Amir Notu	88,0836	50
360 Notu	89,0247	50

Yapılan eşleştirilmiş grup t testi sonucunda iki grup arasında - 0,9411 puan farkı olduğu tespit edilmiştir. Bu farka tekabül eden t değeri - 0,797'dir. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi $p=0,429>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi rededilmemiştir. Sonuç olarak, iki değerlendirici boyutu arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ayrıca bu sonucu kuvvetlendirmek için yapılan korelasyon analizi neticesinde amir boyutu performans değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında pozitif yönde 0.842 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak, son kısım olan 360 derece geri besleme yönteminin TSK'de uygulanabilirliği bölümünün bütününde araştırma sonucundan elde edilen bütün veriler herhangi bir yoruma gidilmeden, yapılan hipotez testleri ile çeşitli istatistiksel işlemlerin sonuçlarını kapsayacak şekilde ele alınmıştır.

Elde edilen istatistiksel sonuçların bütün yorumları ilk üç bölümde sunulan teorik bilgiler ışığı altında bir sonraki sayfada sonuç ve öneriler bölümünde tartışılacak ve değerlendirmeler neticesinde 360 derece geri besleme yönteminin TSK'de uygulanabilirlik durumu konusunda yargıya varılacaktır. Ayrıca yine söz konusu bölümde müteakiben yapılacak konuyla ilgili araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde işgörenlerin doğru bir şekilde yönetilebilmesi, öncelikle onların doğru bir şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Doğru ve zamanında bir yönlendirme yapabilmesi, ancak kişinin gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin objektif bir değerlendirme yapılarak belirlenmesiyle mümkün olabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde asli görevlerinden biriside, uygulanacak performans yönetimin sistemini örgüte tanıtmak, personele danışmanlık yapmak, sorunlarına yardımcı olmak, performans değerlendirmenin diğer politika ve uygulamalarla bağlantısını netleştirmek, işgörelere kariyer olanaklarını tanıtmak, değerlendirme faaliyetlerini izleyip etkin kullanımını sağlamak ve performans sonuçlarını eğitim/kariyer planlarına yansıtmaktır.

İşletmelerde işgörenlerin performansının yükselmesini sağlayan diğer bir faktör de işletmenin sahip olduğu misyon ve vizyonun bütün işgörelerce benimsenmesi, amaç ve hedefler belirlenirken iş görenlerin de görüşlerinin alınmasıdır.

Örgütlerde rutin günlük işlerini yapan, çevresiyle iyi geçinen, örgüt politikasına sadık kalan insanlar başarılı olarak nitelendirilmiştir. Ancak günümüzde işgörelerin de aynı amaç ve hedefleri belirlemede olması gibi, içinde bulunduğu bir performans yönetim sisteminin oluşturulması ve değerlendirilme sonuçlarının kişilerle paylaşılarak çok boyutlu kullanıma açılması kaçınılmaz olmuştur. Bu özellikleri ihtiva eden çağdaş performans değerlendirme yöntemi 360 derece geri besleme yöntemidir.

Araştırma konusu olan 360 derece geri besleme yöntemi insanları başarılarına göre sıralayan, maaşlarının ve ödülleri belirlenmesinde kullanılan bir performans değerlendirme yönteminden çok, işgörelerin mevcut ve potansiyel yeteneklerinin çok boyutlu bir yaklaşımla tespit edilmesi, bu yeteneklerin kişiye bildirilmesi ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan konularda önlem alınmasını sağlayan bir yöntem olarak algılanmalıdır.

360 derece geri besleme yöntemini diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli özellikleri, çok boyuttan bilgi alması yani yerdeki bir çok radardan bilgi alan ve doğru yere yönlendirilen bir uçak gibi kişileri doğru hedeflere yönlendirmesi, insanların iyi ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin çok boyutlu

olarak tespit etmesi ve elde edilen bilgileri açık bir sistem yaklaşımı ile değerlendirilene iletmesidir.

360 derece geri besleme yöntemi işgörenleri sadece terfiler ve maaşlar için değerlendiren klasik anlayışı bir kenara bırakan, işgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışarak, organizasyonun işgörenlerden maksimum faydayı sağlamasını öngören bir yöntemdir.

Bir örgütte işgörenlerin geliştirilmesi için öncelikle kişinin gelişmeye açık potansiyel güçlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi gerekir. Gerekli tespitlerin çok kanaldan doğru bir şekilde yapılması ve sonrasında örgütçe doğru önlemler alınması sonucunda eğitim ve kariyer planlarının uygun bir şekilde yapılması imkânı da doğmaktadır.

Performans değerlendirmenin örgütler açısından öneminin büyük olmasının yanında, örgütünde lider konumda olan personelin değerlendirilmesi ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü, diğer işgörenlerin performansı da dolaylı olarak liderin performansına bağlıdır.

Performansı ve motivasyonu yüksek bir lider işgörenlerle daha iyi iletişim kuracak ve onların performansını da yükseltecektir. Bunun sonucunda da doğaldır ki organizasyon başarıya ulaşacaktır. TSK'de genelde lider pozisyonunda olan personel alt ve orta kademedeki birlik komutanlarıdır.

TSK'nin performans yönetim sistemi Türkiye de mevcut tüm örgütler içinde en önemli ve en büyük hacme sahip bireysel performans değerlendirme sistemidir. Ayrıca TSK'nin amaç ve benimsediği misyon ve vizyonlar bakımından da ayrı bir özelliği vardır. TSK'lerinde bireysel performans değerlendirme denilince lider yani alt ve orta kademe birlik komutanlarının değerlendirilmesi akla gelmektedir.

Liderlerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi, onların geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak ve gelecekte yüksek seviyede işleri yapabilecek liderleri yetiştirmeyi mümkün kılacaktır.

TSK'nin ana omurgasını oluşturan ve vurucu güç olan tugaylarda ve diğer kuvvetlerde eşidi birliklerde bulunan alt ve orta kademedeki birlik komutanlarının bireysel gelişimine katkı sağlayacak çok boyutlu bir değerlendirme yöntemi olan 360 derece geri

besleme yönteminin bir tugayda uygulanabilirliğin test edilmesi, yöntemin TSK'nin bütününe yaygınlaştırma kararının verilmesine ışık tutabilecektir.

Araştırma bir tugay bazındaki alt ve orta kademe birlik komutanlarının performanslarına yönelik olarak özellikle geliştirmeye ihtiyaç gösteren yönlerinin ve potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak bir 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabilirlik şartlarının ortaya koyması amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılanlardan elde edilen bilgiler ve değerlendirmeler ışığında analiz ve yorumlar yapılmıştır. Bu yapılan yorumlar kesinlikle TSK'nin resmi görüşünü ya da bütün TSK personelinin fikirlerini ve eğilimlerini yansıtmamaktadır. Çıkan sonuçlar ve yorumlar sadece araştırma yöntemi ve örnekleriyle sınırlıdır.

Çalışma yaptığımız tugayda bulunan alt ve orta birlik komutanlarının % 80'ine ulaşmayı başaran araştırmanın sonuçlarının, yapılacak diğer araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilceği değerlendirilmektedir.

TSK'nin kendi içinde ayrı bir eğitim sistemine sahip olması ve bu bağlamda lider personelin geliştirilmeye açık yönlerinin belirlenmesinin önemini bir kat daha artırmaktadır. Yani hastane, doktor, ilaç, tedavi yöntemi tam anlamıyla mevcut olmasına rağmen hastalığı da doğru teşhis edecek bir yöntem ihtiyacı vardır. Bu yöntem de çok boyutlu bir değerlendirme yöntemi olan 360 derece geri besleme yöntemidir.

TSK'de performans değerlendirmenin özel sektörden farklılığına değinecek olursak, bir örgütte yönetici ve liderlerin gelişiminin uygun bir şekilde sağlanamaması en fazla şirketin iflas etmesine neden olabilir. Fakat örgütbaşka bir alanda tekrar faaliyet gösterme şansına her zaman sahiptir. Bir komutanın savaşta kaybetmesi ise telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurur.

Diğer bir farklılık da özel şirketlerdeki performans değerlendirme sonuçları maaş, ikramiye gibi hususlara doğrudan etkili olmasına rağmen, TSK'de maddi unsurlara dolaylı olarak etki etmektedir. TSK değerlendirme kriterleri açısından da özel sektörden farklılık göstermektedir. Disiplin, adanmışlık, görevindeki cesaret gibi kriterler genelde özel sektörde sorgulanmamaktadır.

Araştırma ile elde edilen sonuçların özellikle boyut davranışları yönünden özel sektörde yapılacak 360 derece geri besleme yöntemi çalışmalarına da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucu ulaşılan bulguların yorumlanması, müteakip paragraflarda bir önceki bölümde verilen bulgu sırasını takip ederek yapılacaktır. Yorumların verilmesini müteakip, konuyla ilgili önerilerde bulunulacak, özel sektör ve TSK içinde yapılacak çok boyutlu 360 derece geri besleme yöntemi çalışmaları için fayda sağlayabilecek araştırma konuları üzerinde durulacaktır.

Yapılan analizler sonucunda tüm sorular ve kriterler bazında Cronbah Alfa katsayısının yüksek güvenilirliğe sahip olması, 360 derece geri besleme boyutlarının kendi içinde ve ayrıca amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında kriterler bazında yapılan sorgulamaların geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anket sorularının liderlik için kritik önemde olduğu ve soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı yönündeki sorulara verilen cevapların büyük oranda olumlu olması, anket içerisindeki soruların 360 derece geri besleme boyutlarının tümü tarafından anlaşıldığının ve alt ve orta kademe birlik komutanlarının performanslarının ölçülmesine yönelik olarak algılandığının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 4.1.(Bkz. Sf:183) bar grafiklerinde de görüldüğü gibi 360 derece geri besleme boyut ağırlık ortalamalarından en yüksek oran amir boyutu, en az oran ise müşteri boyutu için takdir edilmiştir. Bütün boyutlardaki değerlendiriciler mevcut sistemdeki amirin en yüksek, müşteri boyutunun ise en az orana sahip olması konusunda fikir birliği içindedir.

Bu sonuçta halen uygulanan mevcut değerlendirme sistemleri amir rolünün diğer boyutlar tarafından beninsendiğinin bir göstergesidir.

Bütün boyut değerlendirmelerinin kendi içinde kriterler bazında farklılığının incelemesinden önce bir çok boyuttan bilgi alan ve belirli ağırlık oranları dahilinde boyutların değerlendirmelerini bünyesinde barındıran çok boyutlu performans değerlendirme notlarının da kriterler bazındaki farklılığı incelenmiştir.

Değerlendirilen kişinin bir çok yönden çeşitli bakış açılarıyla değerlendirilmesi neticesinde çok boyutlu performans değerlendirme notlarında doğal olarak Tablo 4.9.'da (Bkz. Sf.:186) görüldüğü gibi 19 kriter bazında çok sayıda farklılığa rastlanmıştır.

Çok boyutlu performans değerlendirme notlarının 19 kriter bazında 28 ayrı farklılık göstermesi, merkezde bulunan kişinin değerlendirme dönemi içindeki performansının farklı bakış açılarından da olumlu ve olumsuz bir çok yönde farklı değerlendirildiğini göstermektedir.

Bu sonuçlara göre 360 derece geri besleme yönteminin merkezî eğilim gibi hataya düşmediği ve gerek alt gerekse orta kademe birlik komutanlarının olumlu ve olumsuz yönlerini farklı olarak değerlendirdiği sonucuna varılabilir. Bu noktada, kullanılan ölçeğin, değerlendirilen kişileri bir çok yönden farklı sorguladığı, 360 derece geri besleme yönteminin ana amacı olan geliştirilmesine ihtiyaç duyulan yönlerin ve potansiyel yeteneklerin ortaya çıkarılmasına hizmet ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Değerlendirilen kişinin dönem içinde gösterdiği performansın sadece tek boyutlu olarak amir tarafından bütün kriterler bazında nesnel olarak değerlendirilmesi teorik olarak da zordur. Bunu somut bir örnekle açıklayacak olursak, değerlendirilecek bir bölük komutanının astların sorunlarıyla ilgilenip ilgilenmediğini, er erbaşların, bir problemini bölük komutanına iletmesinde sorun olup olmadığını, amirin görmesi zordur. Ama bu yöndeki eksikliği veya olumlu yönü en iyi müşteri boyutu değerlendirebilir. 360 derece geri besleme yöntemindeki her değerlendirici boyutunun bir ya da birden fazla kriteri kendi konuları gereği objektif bir şekilde değerlendirmesi sonucunda, diğer boyutların bu kriterleri değerlendirmelerinde yaptıkları hatalar dengelenebilmektedir.

Amir boyutu performans değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notlarının kriterler bazında karşılaştırılması sonucunda da farklılıklara rastlanılmıştır. Puan ortalamaları olarak anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen değerlendirilen kişinin gelişmeye açık ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesine yönelik olarak 360 derece geri besleme yönteminin bazı kriterleri farklı değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notlarının kriterler bazında karşılaştırılması sonucunda duygusal denge, liderlik ve genel kültür

kriterleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu amir boyutu değerlendirmelerine nazaran 360 derece geri besleme yönteminin değerlendirilen kişilerin söz konusu kriterler bazında geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu ya da bu yönlerinin kuvvetli olduğunun tespiti olarak yorumlanabilir.

Amir boyutunun verdikleri notlar için, yapılan istatistiklerin sonuçlarına göre amirin statü durumlarına göre üstsubay ya da subay olmaları arasında anlamlı bir farklılık olmaması şu şekilde açıklanabilir. Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan ve amir pozisyonundaki kişilerin çoğu üsteğmen ve daha üst rütbelerde bulunmaktadır. Bu boyuttaki kişilerin çoğunun görev süresi 10 yıl ve daha üzeridir. Bu süre kişilerin değerlendirilmesinde değerlendirme olgusunun yerleşmesi bakımından yeterli bir süre olduğundan, her iki grup içinde değerlendirme yaparken bir farklılığa ulaşamaması doğaldır.

Yine amirin eğitim durumlarına göre yapılan değerlendirme sonuçlarında yüksek lisans yapanlarla doktora yapanlar arasında farklılık olması alınan eğitim düzeyinin değerlendirmeleri artı ve eksi yönde etkilediğinin bir göstergesidir.

Değerlendirme yapan amirin yaşlarına göre bir değerlendirme farklılığının bulunmadığının saptanması da, yine yaşla bağlantılı olan statü durumu sonuçlarıyla paralellik arz etmektedir.

Amirin yaptığı değerlendirmelerin kriter bazında farklılık olup olmadığının araştırılması sonucunda, bir çok kriterler arasında farklılık bulunması, amirin kendi grupları içinde dahi kriterler bazında farklılıkları diğer boyutlara nazaran daha iyi tespit ettiklerini göstermektedir. Bu sonuçta çok boyutlu performans değerlendirme sonuçlarının not bazında objektifliğinin karşılaştırılmasında amir boyutunun kullanılmasının uygun olduğunun diğer bir kanıtıdır.

Her boyutun kendi içinde kriter özelliklerine uygun olarak değerlendirdikleri kişinin olumlu ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerini tespit etmeleri ve bunun yarattığı sinerji sayesinde bir çok boyuttan elde edilen objektif sonuçlara ulaşılması sağlanmaktadır.

Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönler için değerlendirilen personele geri besleme verilmesi sayesinde hatanın giderilmesine imkan sağlanmaktadır. Kişinin kendi

çabasıyla düzeltemeyeceği eksiklikler için eğitim, kurs gibi idari tedbirler yönetim tarafından alınabilmektedir.

Denklerin yaptığı değerlendirme sonuçlarında ise denklerin statü, eğitim ve yaş gibi bağımsız değişkenlerin etkisiyle verdikleri değerlendirme puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Denk boyutunun da puanlamalarda bu gibi değişkenlerin etkisiyle bir farklılık yaratmaması dengi konumunda bulunan bütün değerlendiricilerin yaş, eğitim ve statüden bağımsız olarak değerlendirmelere katılacağına göstergesidir.

Denklerin, 19 kriter bazında yaptıkları değerlendirmelerde de farklılık göstermemeleri genelde rakibi olarak gördükleri değerlendirilen kişileri orta puanlarla ve merkezi eğilimle değerlendirdiklerini göstermiştir.

Ast boyutunun da verdikleri notları ile ilgili olarak da eğitim, yaş, statü bağımsız değişkenlerinin etkisinde kalmadan değerlendirme yaptıkları tespit edilmiştir. Yine kriterler bazında ast boyutu içinde öğrenme ve genel kültür kriterlerinde farklı değerlendirmelere gidildiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar 360 derece geri besleme yöntemi değerlendirme havuzunda ast boyutunun da yer almasının bir sakınca göstermeyeceğinin bir kanıtıdır.

Müşteri boyutunun yaptığı değerlendirmeler sonucunda statü durumu bağımsız değişkeninin bu boyutun değerlendirmelerinde farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. 18-25 yaş grubundaki personelin 26-33 yaş grubuna nazaran farklı notlarla değerlendirdiği tespit edilmiştir. Yaşı genç olan grubun daha fazla not takdir ettiği tespit edilmiştir.

Genellikle yaşı genç olanlar kıt'a çavuşu olan uzun dönem çavuşlardır. 6 aylık üniversite mezunu kısa dönem çavuşlara göre farklı olayların etkisinde kalarak objektiflikten uzaklaştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Müşteri boyutunun eğitim durumları ile bağlantılı olarak lise ile lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lise eğitimi alan personelin daha fazla not takdir ettikleri tespit edilmiştir. Genelde üniversite öğrenimi görmüş kısa dönem çavuşların yüksek notla değerlendirme eğiliminde olmadıkları görülmüştür. Yine burada da yaş grubu sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Kişinin kendini değerlendirdiği boyut olan öz değerlendirme boyutu sonuçlarında ise statü durumuna göre üstsubaylarla subaylar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üstsubayların subaylara nazaran tevazu faktörüne riayet etmedikleri ve kendilerini yüksek notla değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Yine eğitim durumu ile ilgili olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, yüksek lisans yapanların kendini daha yüksek notla değerlendirdiği tespit edilmiştir.

Yüksek lisans yapanların genelde hırslı, yükselme azmi olan kişiler olduğundan yola çıkarak başarı için kendilerine fazla not verdiği düşünülebilir. Yaş değişkeni ile ilgili olarak değerlendirmeler arası bir farklılığa rastlanmamıştır. Buradan kişinin kendini değerlendirirken yaş konusunun etkili olmadığı, her yaştaki personelin tevazu faktörüne riayet etmediği sonucuna ulaşılabilir.

Öz değerlendirme boyutundaki personelin 360 derece geri besleme not ortalamasına eşit veya yüksek notlarla kendilerini değerlendirmesi “kişinin kendini yüksek notlarla değerlendireceği” şeklindeki beklentinin gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bütün değerlendirici boyutları arasında da öz değerlendirme boyutunun puansal olarak en yüksek ortalamaya sahip olması genelde tevazu faktörüne riayet edilmediğini göstermektedir. Bu da yöntemin örgüt içinde kültür olarak benimsenene kadar ödül, terfi, sıralama gibi amaçlarla kullanılmaması gereğinin bir göstergesidir.

Öz değerlendirme boyutunun 19 kritere göre kendini değerlendirmesi sonucunda karar verme ile adanmışlık, kendine güven, sorumluluk arasında; adanmışlık ile iletişim ve değerlendirme arasında ve son olarak duygusal denge ile kendine güven arasında 6 ayrı anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buradan da kişilerin kendini geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini derin bir anlayışla açıkça ortaya koymaktan çekinmediklerinin bir göstergesidir.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde değerlendirme sonuçlarının geri besleme amacıyla kullanılacağına bildirilmesi, kişileri geliştirmeye ihtiyaç duyulan konuları açıkça ortaya koymaya sevk ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar önceden sonuçların akademik amaçla kullanılacağı söylenmiş olsa da yinede insanın doğası gereği kendini yüksek notlarla değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan hipotez testi sonucunda amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutları değerlendirme notlarının birbiriyle karşılaştırılması sonucunda amir ile müşteri , ast ile müşteri , öz değerlendirme ile müşteri boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Farklılık yaratan boyutun genel anlamda müşteri yani uzman çavuşlar ile kıt'a çavuşları olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri olarak vatanî görevlerini belli bir süre ile yapan ve çoğunlukla profesyonel olmayan bu personelin TSK'nin örgüt kültürüne yeterince uyum sağlayamaması, askerî değer yargılarının tam anlamıyla oluşmamış olması, nispeten kültür seviyelerinin diğer boyutlara nazaran düşük olması sayılabilir. Ayrıca bu boyutta yer alan personelin son olayların etkisinde kalma, oç alma gibi tepkiler yüzünden objektiflikten uzaklaşarak düşük notlara yöneldikleri düşünülmektedir.

Müşteri boyutu değerlendirme notları ile denk boyutu değerlendirme notları arasında fark olmaması önceki yapılan araştırmalarda ve bu araştırmadaki denk boyutu bulgularında ortaya konduğu gibi denklerin rakibi olarak gördükleri personeli genelde orta ve düşük düzeyde değerlendirmelerinden ve müşteri boyutu gibi objektiflikten uzaklaşmış olmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Bu sonuçlar ışığında 360 derece geri besleme yöntemindeki değerlendirici boyutları arasına müşteri (erbaşlar) boyutunun TSK bünyesinde uygulanacak bir çalışmada düşük ağırlık oranları ile dahil edilmesinin, bütün boyutlar içinde de uzman çavuş ve çavuşun altında olan kişilerin değerlendirme yapmalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

İkinci hipotezde amir değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında yapılan ikili karşılaştırma sonucu anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca ikisi arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunması sonucu şu şekilde değerlendirilebilir.

360 derece geri besleme yönteminden elde edilen sonuçların geleneksel amir değerlendirmelerinden farklılık göstermemesi yapılan değerlendirmenin puan bazında objektif olduğunun bir göstergesidir. Çünkü yıllardır uygulanan ve askerî alanda olduğu kadar özel sektörde de yapılan değerlendirmenin baş rolünde her zaman amir olmuştur.

Fakat amir değerlendirmesi ile puansal olarak bir farklılık arz etmeyen bir değerlendirme sisteminin yenilik olarak ne katkısı olabilir. İŖte burada, 360 derece geri besleme yönteminin en önemli yönlerinden biri olan geliŖtirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin ve potansiyel yeteneklerinin bir çok boyuttan nesnel olarak elde edilmesi ve değerlendirilene geri besleme olarak iletilmesi konusu gündeme gelmektedir.

Değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak yapılan tüm analiz sonuçlarına göre de her boyutun kendi içinde genelde kriter bazında farklılığa yöneldiği görölmektedir. Geleneksel amir değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında kriterler bazında farklılıklar görölmeleri, yine bu yöntemin alt ve orta kademe birlik komutanlarının geliŖtirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi yönüyle bireysel geliŖimine katkı sağlayacağını göstermektedir.

GeliŖtirmeye ihtiyaç duyulan yönler bir çok boyuttan tespit edildiğinden değerlendirilen tarafından kabul edilmesi kolaylaşmaktadır. Genelde “amirin düşük notlarla değerlendirdiği” görüŖü, bu araŖtırma sonucu elde edilen amir boyutu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasında paralellik sağlandığından güncelliğini yitirecektir. Ayrıca geliŖtirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini öğrenen personel bu yönlerindeki açıklarını kapatmak için çaba sarf edecektir.

Ayrıca personelin geliŖtirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin kendisi tarafından giderilememesi durumunda organizasyon tarafından sağlanan eğitim, kurs gibi faaliyetlerle bu açık kapatılabilecektir. Bunun yanında potansiyel yetenekleri olan personelin deęiŖik görevlerde kullanılmasının sağlanmasıyla bireysel ve örgüt performansı artacaktır.

Bütün bu yararların gerekleŖmesi için değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene iletilmesi gerekmektedir. Çünkü eŖitli boyutlardan temin edilen bilgi değerlendirilen personele aktarılmaz ise personelin geliŖtirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini bilmesi ve kendini geliŖtirmesi imkansız hale gelir veya olumlu yönleri kendisine aktarılmazsa motivasyonu azalır. Bu sistemde sonuçların, değerlendirilenlere mutlaka açık sistem mantığı içinde geri besleme olarak aktarılması gerekmektedir.

Sistemin TSK'de ve diğer organizasyonlarda tam olarak tanınmaması ve özümsememesi bir süre nesnel sonuçlara ulaşılmasını engelleyebilir. Bunun yanında sistemin tüm organizasyon bütününe dahil edilmesi maliyeti de önemli bir kısıttır.

Araştırma içinde yapılan analizlerin haricinde yüz yüze görüşmeler neticesinde tespit edilen hususlar ise şu şekilde özetlenebilir.

- Değerlendirilen personel, daha önce yapılan araştırma sonuçlarına benzer şekilde, mevcut sicil sisteminin liderin performansına katkı seviyesi hakkında olumlu bir görüşe sahip değildir. Bu nedenle 360 derece geri besleme yönteminin geri besleme yönünün alt ve orta kademe birlik komutanlarının gelişimine katkı sağlayacağı görüşü genelde kabul görmüştür.
- Yöntemde yer alan değerlendirici boyutlarının değerlendirme konusunda eğitilmeleri de nesnelliğin daha fazla sağlanması için katkı sağlayacaktır. Katılan personel geri beslemenin açık bir şekilde yapılmasından yanadır. Açıklık, aynı zamanda değerlendiricileri daha dikkatli ve daha duyarlı davranmaya yönlerecektir.

Yine bütün bulgular ve görüşmeler ışığında daha nesnel ve objektif bir çok boyutlu performans değerlendirmesi için şu hususların göz önünde tutulmasının fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Sistemin çabuk hızlı güvenilir bir şekilde uygulanabilmesi için otomasyona dayalı bir alt yapının tesisi gerekmektedir. Personelin değerlendirmeleri kapalı ağlardan ve coğrafi bölgelerden bağımsız şekilde yapabilmesini sağlayacak teknik alt yapı tesis edilmelidir.
- 360 derece geri besleme yöntemini tugay bazında objektif bir şekilde uygulayabilecek, sonuçları takip edebilecek, merkeze ve şahıslara geri besleme verebilecek bir uzman değerlendirici personel tahsis edilmelidir. Özel sektörün 360 derece geri besleme yöntemi işlemleri, uzman şirketlere dış kaynak kullanımı şeklinde veya bilgisayar yazılımları kullanılarak yaptırılabilir.
- 360 derece geri besleme yöntemi değerlendirme havuzundaki boyut ağırlık oranlarının tespiti aşamasında ağırlıklarının oranlarının amirden diğerlerine kademe kademe verilmesi merkezî yapının temellerini sarsmayacağı gibi, hem yönetime karşı oluşan dirençleri azaltacak ve örgüt kültürünün yaygınlaşmasını sağlayacaktır.

- Öncelikle yöntemin pilot bir uygulamayla asteğmen statüsündeki kişilerin değerlendirilmesi için kullanılması geçiş sürecindeki dirençleri azaltacak hem de kademeli geçiş için uygun zemin sağlayacaktır.
- Her değerlendirici boyutu için ayrı bir değerlendirme formu kullanılması ayırt ediciliği artıracaktır. Değerlendirme formlarına her değerlendirici boyutu için ayrı olan objektif performans kriterlerinin konması da değerlendirmelerin daha nesnel yapılmasını sağlayacaktır.
- Değerlendirici boyutların performans değerlendirme formlarında yer alacak değerlendirme kriterlerinin ayrı ayrı tespit edilmesi objektifliği artıracaktır.
- 360 derece geri besleme boyutlarının değerlendirme ağırlık oranlarının gelişmiş istatistik yöntemleri içeren geniş çaplı bir araştırma ile bilimsel olarak tespit edilmesi etkinliği artıracaktır.
- TSK için bir 360 derece geri besleme yöntemi ve raporlama yazılımının yapılması değerlendirmelerin hızlandırılması ve pratikliğin artırılmasına fayda sağlayacaktır.

Literatür incelemesi ve araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığı altında TSK'de kullanılabilir çok boyutlu bir performans değerlendirme yönteminde değerlendirici boyutların yanında kişinin lisan bilgisi, akademik başarıları ve örgüt performansı sonuçlarının da ek boyutlar olarak kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Müteakip yapılacak çalışmalarda kullanılabilir çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemine ilişkin değerlendirici boyutlarını ve değerlendirme ağırlık oranlarını gösteren alternatif şekil Ek F'de sunulmuştur.

Performans değerlendirme çalışmalarında kullanılacak yöntem ne olursa olsun performans değerlendirmede başarıya ulaşmanın yolu işgörenlerin ve örgüt yönetiminin tam desteğini almaktır. Bu destek de 360 derece geri besleme yöntemi gibi çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleriyle sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

İleride bu yöntem hakkında yapılacak çalışmalarda aşağıdaki konuların araştırılması ideal bir 360 derece geri besleme kültürünün oluşmasına fayda sağlayacaktır.

- Değerlendirici boyutlarının ideal olarak boyutlar bazında ayrı ayrı kaç kişi olacağının tespit edilmesi gerekmektedir.

- TSK personelinin gerçek sicilleri ile pilot çalışma sonucu elde edilen çok boyutlu performans değerlendirme notlarının karşılaştırılması sayesinde yöntemin objektifliğinin sınanması sağlanmalıdır. Ayrıca 360 derece geri besleme yöntemi uygulamasının hayata geçirilebilmesi için yasal dayanağının oluşturulması gerekecektir.
- Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması için gerekli kültürün oluşmasında önemli konulardan birisinin de yöntemin yararları hakkında üst yönetimi doğru bir biçimde bilgilendirmek ve yapılan pilot çalışmalara gerçekçi yaklaşımlarla katılmak olduğu unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, yapılan analizler çerçevesinde puan bazında mevcut amir değerlendirmeleri ile bir farklılık bulunmadığından; 360 derece geri besleme yönteminin gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, değerlendirme bilinci ve kültürünün TSK içinde yerleşmesi, eğitim seviyesinin yükselmesine kadar şu aşamada, mevcut sicil sistemi yerine kullanılmasının uygun olmayacağı değerlendirilmiştir.

Fakat mevcut hiyerarşik yapıya ve örgüt kültürüne zarar vermeyecek şekilde tugay bazında alt ve orta kademe birlik komutanlarının geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi açık bir sistem mantığı ile değerlendirilenlere değerlendirme sonuçlarının geri besleme olarak iletilmesi şeklinde 360 derece geri besleme yönteminin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Daha sonra yapılacak pilot uygulamaların çerçevesi genişletilerek yöntemin fayda ve mahsurları sınanabileceği, daha sonraki aşamada ise uygulanması planlanan PDS sistemine, bireysel performansın tespit edilmesi bakımından bir destek sistemi olarak kullanılabilmesi değerlendirilmiştir.

Gelecekte TSK'lerinde, kamu kurum ve kuruluşlarında, özel sektörde eğitim seviyesinin yükselmesi, örgüt kültürünün bu yönde değişmesi, değerlendirici personelin bilinçlenmesi sonucunda çağa uygun, TSK mensuplarının, işgörenlerin ve müşterilerin beklentilerini dikkate alan, 360 derece geri besleme yöntemi performans yönetim sistemi içinde haklı yerini alacaktır.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A. (1999), İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi, Peğem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- ADAIR, Doug (1997), “360 Degree Feedback: Coaching For Executive Success”, Human Resouces, March.
- AKAL, Zühal (1996), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim, 2. Baskı, MPM Yayınları, No:473, Ankara.
- AKAT, İ., G.Budak (1999), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- AKGÜL, Aziz (1997), Tıbbî Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS Uygulamaları”, Mustafa Kitapevi, Ankara.
- AKTAN, C.C. (1999), İnsan Mühendisliği, (2000’li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri), Simge Matbaacılık, İstanbul.
- AKTAŞ, Şükrü (2001) “Beko Elektronikte Performans Yönetim Sistemi”, Beko A.Ş., www.insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/perfart.asp, Erişim Tarihi: 10.12.2001.
- AKSÜT, Nihat (1998), “Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- AKYÜZ, Ö.F. (2001), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALDAKHİLALLAH, Khalid a., Dianneh. Parente (2002), “Redesigning a Square Peg” Total Quality Management Performance Appraisals Vol:13.
- ALDEMİR, M. C., A. Budak ATAOL (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- ALDEMİR, M.C., A.Budak ATAOL, G. BUDAK (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, İzmir.

- ALPAR, R. (2001), Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. COŞKUN, E. YILDIRIM, S. BAYRAKTAROĞLU (2002), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- ANAGÜN, Şengül S. (2002), “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- ANTONIONI, D., PERK H. (2000), “The Relation Between Rater Affect And Three Sources Of 360 Derece Feedback Ratings”, Journal Of Management, 27(4) Sf.:479-496.
- APLAK, Hakan Soner (1999), “Hiyerarşik Organizasyonlarda Personel Değerlendirme Sistemine Ait Bir Metodoloji Önerisi (KKK’lığı Örnek Çalışması)”, Yeditepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Ve Mühendislik Fakültesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ARGÜDEN, H. (2000), “Askeri ve Profosyonel Yaşam”, H. K. Güleş, H. Aydoğdu, K. Alp, C. Girgin, Ş. Dansık, B. Taşatman, A. Çukuçayır, M. Zerenler (Editörler), İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler’de, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya.
- ARGÜDEN, Yılmaz, Engin SAĞDIÇ (2001), “Mükemmellik Modeli Ve Balanced Scorecard”, Arge Danışmanlık, www.arge.com/tr/mmbalancescorecad.html., Erişim Tarihi: 26.11.2001.
- ARSLAN, Akın (2001), Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç:360 Derece Değerlendirme, 10. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, Kalder, İstanbul.
- ARSLAN, Akın (2002), ”360 Derece Değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, Kalder Forum, 2 (6), 2002, ss.11-19, İstanbul.
- ARSLAN, Akın (2003), “360 Derece Performans Değerlendirmesi”, Akfel International, www.akfel.com.sg/forum/link.asp?topicid=138., Erişim Tarihi: 03.03.2003.

ATEŞ, M. Fikret (2004),“İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi”, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı.

ATWATER, Leanne, E. Cheri OSTROFF (1998), “Self- Other Agreement: Does It Really Matter”, Personel Psychology, Vol:51, Issue: 3, P: 577.

AYCAN, Zeynep (2002), “Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”, XII. Ulusal Psikoloji Kongresi, ODTÜ, Ankara.

AYDIN, İ. (2004), “Öğretmen Performans Değerlendirmesinde Sınıf içi Gözlem Teknikleri”, Eğitim ve Denetim Dergisi, Sayı:2, Ankara.

AYKAÇ, Burhan (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Planlanması, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

AYTAÇ, Aygöl (2004), “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, www.meb.gov.tr/yayimlar/sayi41/aytac.htm., Erişim Tarihi: 25.05.2004.

BALTAŞ, A. (2002), Performansı Değerli Kılma Süreci, Kaynak Dergisi, Sayı: 12.

BARUTÇUGİL, İsmet (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BAŞ, Türker (2005), “Performans Değerlendirmesi Ders Notları”, SATEM K.lığı Yayınları, Ankara.

BAŞARAN, Ethem (1984), Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara.

BATTAL, Turgay (1996), “Performans Değerlendirmesi ve TSK İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BAYAR, Başak (2004), “e-HR Uygulamaları: 360 derece değerlendirme”, www.insankaynaklari.com/cn/contantbady.asp?bady., Erişim Tarihi:14.01.2004.

BAYSAL, A.Can (1993), Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.

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

BIÇAKSIZ, Adnan (2000), “TSK Performans Değerlendirme Sistemine Yeni Bir Bakış”, İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu, Ankara.

BİLGİN, Hacer (2003), “Performans Değerlendirmesi Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

BİNGÖL, Dursun (1996), “Personel Yönetimi”, İkinci Baskı, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

BİNGÖL, Dursun (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yay. Dağ, İstanbul.

BİRBEN, Gülçin (2001) “360 Derece Performans Yönetimi”, Human Resources Dergisi.

BONNE, Lois E., David L. KURTZ (1988), “Contenporory Business”, Fifth Press, Dry Press, ABD.

BOSTANCI, Aynur (2004), Türkiye’de Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

BRACKEN, David W., Carol W. TIMMRECK, John W. FLEENOR, Lynn SUMMERS (2001), “360 Degree Feedback From Another Angle”, Human Resource Management, Vol:40, Issue:1, P: 3.

BRACKEN David W.,Maxine A. DALTON, Robert A. JAKO, Cynthia D. MC. COULEY, Victoria A. POLLMAN (1997), Should 360 Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?, Center of Creative Leadership, North Caroline, USA.

BULLIS, LTC.,R.,Craig (2000), “The US Army’s 360 Degree Leadership Assesment Program”, Center Of Army Leadship, bullisr@leavenworth.army.mil, USA

CAFOĞLU, Zuhal (2005), Performans Değerlendirmesi İle İlgili Görüşme,Gazi Üniversitesi, Ankara, Görüşme Tarihi: 09.03.2005

- CAN, Halil, A. AKGÜN, A. KANUNCUBAŞI (2005), Personel Yönetimi, İkinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CAN, Halil, A. AKGÜN, A. KANUNCUBAŞI (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CANTEZ, A.Burcu, T. SOLMUŞ (2000), “Performans Değerlendirmesi”, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:16-17, Mart- Haziran 2000.
- CANMAN, Doğan (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, No:252 Ankara.
- CANMAN, Doğan (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, TODAİE, Ankara.
- CASIO, W.F. (1995), “Managing Human Resources, Mc Graw-Hill Inc.”, USA.
- CEYLAN, M. (1998), Yüksek Öğrenim Kurumlarında TKY, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi, Sayı:16, Ankara.
- CHEUNG, S. Y. Gloria (1999), “Introducing A 360 Degrees Performance Evaluation”, Strategic Change, S:111-117, March-April, Hong Hong.
- COATES, A. DENNIS (1996), “Multi-Source Feedback: Seven Recommendations, Career Development International”, Volume II, Issue 3 Date, USA.
- CUMMINGS, T. G. , C.G. , WORLEY (1997), “Organization Development and Change” South Western Collage Publishing.
- CORNELIUS, N. (2001), “Human Resource Management”, Second Edition, Thomson Learning, England.
- ÇALIK, Temel (2003), Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık, Ankara.
- ÇIRAK, F. (2004), Performans Değerlendirme- Performans Yönetim Sistemi- Ücretlendirme Sistemi, <http://www.ytukuk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm> , Erişim Tarihi:05.2004.

ÇİÇEK, R. (1993), “Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları”, Çeviri, DECO Kamu Yönetimi Çalışmaları, T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayını, No.176, Ankara.

ÇOBAN, Cengiz (2001), “Performans Değerlendirme ve TSK Örneği”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DEADRICK, D. ; L. GADNER (1999), “Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management, Total Quality Management, Vol:4, Issue:2, P:225.

DEBARE, Ilana (1997), “360 Degrees Of Evaluation More Companies Turning To Full-Circle Job Reviews”, San Francisco Chronicle.

DİCLE, Ülkü (1982), Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ, İdarî Bilimler Fakültesi Yayını, No:43, Ankara.

DİCLE, Ülkü (1994), “Yönetmel Başarım Değerlendirmesi ve Türkiye Uygulaması”, ODTÜ İdarî Bilimler Fakültesi Yayınları, No:2, Ankara.

DOĞRUSOY, Mustafa (1998), “Neden Performans Değerlendirmesi”, www.insankaynaklari.com., Erişim: 20.12.1998.

DONNELLY, J.H., J.B. GIBSON, J.M. IVANCEVİH (1998), “Fundamentals Of Managemet”, The Mc Graw-I Hill Companies, Newyork.

DÖVERKAYA, Can (2002), “Enformasyon Çağında Performans Yönetimi Ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Değerlendirme Sistemi”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.

EDWARD, R. Mark (1996), Improving Performance With 360 Degree Feeedback, Devolopment International, Vol:1, Issue:3, USA.

EDWARD, R. Mark Ve Ann J. EWEN (2000), “360 Derece Performans Yönetimi”, Human Resources.

EDWARD, R. Mark Ve Ann J. EWEN (1996), “360 Degree Feedback: Royal Fail Holy Go Career Development International”, Vol: 1, Issue: 3, USA.

EDWARDS, Mark R., Ann J. EWEN (1996), 360 Degree Feedback, The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement, Amacom, Newyork.

ERDİL, O. (1998), “İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, 6’ncı Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan (1994), Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:248, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan (1999), Organizasyonlarda Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ERDOĞMUŞ, N., M. BEYAZ (1999), “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası Ve Bir Uygulama”, 7’nci Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.

ERENGÜL, B. (2000), “Bireysel Potansiyelden Kurumsal Yetkinliğe Geçiş”, Human Resources, 55 (1), s: 26-28.

ERGİN, Canan (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, İş ve Yönetim Serisi, İstanbul.

ERGÜLEN, D.T. (1998), “360 Derecelik Dönüşüm”, Kariyer Dünyası, Ekim 2002.

ERSEN, Haldun (1996), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Yön Matbaacılık, İstanbul.

EROĞLU, ERCAN (2004), Okulda Performans Yönetim Modeli (Taslak), MEB EĞT. AR. GİŞ. D. Bşk.lığı, Ankara.

ERTÜRK, Mustafa (2001), “Yönetmelik Başarı Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Uygulaması”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.

EVANS, Andie (2001), "360 Degree Feedback: From Every Angle", Training, Vo: 38, Issue: 9.

FACTEAU, C. L.,Jeffery D. FACTEAU (1998), "Reactions Of Leader To 360 Degree Feedback From Subordinates And Peers", Leadership Quarterly, Vo:9, Issue:4, P:427.

FINDIKÇI, İ. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

FITZGERALD, T., H. YOUNG, B. GROOTENBOER (2003), "Bureaucratic Control or Professional Autonomy, Performance Management in New Zealand Schools" School Leadership & Management , Vol:23, p:91-105.

GERMİŞLİ, Nükhet (2001), "Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği", 10. Ulusal Kalite Kongresi, 13-15 Kasım 2001.

GERARD, Egon (1995), "Performans Zirvesine Giden Yol", People Management, Vol: 1, Issues: 10, Page: 34.

GHORPADE, J. (2000), "Managing Five Pradaxes Of 360 Degree Feedback Academy Of Management", Sf:140-150.

GOMEZ, A. ve MEIJA, L. R. (1998), "Managing Human Resources", Practice Hall, Newyork.

GOOS, David (1994), "The Principles Of Human Management", London.

GÖRÜR, F. (2000), Performans ve İnsan, İş Güç Dergisi, 2. Cilt, İstanbul.

GRAHOM, H.T., R. BENNETT (1995), Human Resource Management, Longman Group Ltd, Singapur.

GÜN, Nil (2003), NLP Zihnimizi Kullanma Kılavuzu, Kuraldışı Yayınları, İstanbul.

GÜREL, Burhan (2004), "360 derece Performans Değerlendirme Sistemi Geri Besleme Boyutunun Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birliklerinde Gelişim Amaçlı Uygulanması Önerisi", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

HARWEY D., R.B. BOWIN (1996), "Human Resource Management: An Experimental Appraach", New Jersey.

HEPBIÇAKCI, Çetin (2001), "Mevcut Terfi Sistemini Sorgulayıp Daha Bilgili Çalışkan Ve Yetenekli Personelin Daha Genç Yaşta Üst Rütbelere Terfi İmkanı Sağlayan Bir Sistem Nasıl Kurulabilir", Basılmamış Bitirme Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı,

HODGEST, R., D. KURATKO (1981), "Management", 3'üncü Baskı, Harcourt Broce Javana Vich Pub., Newyork.

HUGGETT, Marianne (1998), "360 Degree Feedback-Great Expectations", Management Dynamics Guildford Ltd., Industrial and Commercial Training Volume: 30, Number: 4, P:128-130.

İNCİR, G. (2000), "Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracıdır?", MPM Anahtar Dergisi, Şubat.

İZGÖREN A.Ş. (2001), Geleceğin Organizasyonlarını Yaratmak Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Kılavuzu, Academyplus Kitapevi, Ankara.

İZGÖREN, A.Ş.(2003), "İş Yaşamında 100 Kanguru, Sistem Liderliği", Academyplus Yayınları, Ankara.

KAPLAN, S. Robert, David P. NORTON (1999), Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, (Çeviren:Sera Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KAPLAN, Mutlu Yaşar (2002), "İnsan kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve TSK Personeline Yönelik Performans Değerlendirmede Yeni Bir Model Önerisi" Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

KAYNAK, Turgay (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2 Baskı, İstanbul.

KEY, Bernard, Joy L.HENSHALL (1984), "Supervision, John Willey And Sons Publishing", Canada.

KILIÇ, T. Yalçın (2002), "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi" Üzerine Bir Araştırma, KHO.

KOABELIN, Genene (1999), "Are You Ready For 360 degree feedback", Genene Koebolin Human Performance Improvement, Suffolk University, Spring.

KOCAR, Sedat (2001), "360 Derece Performans Değerleme Sistemi", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

KOÇEL, Tamer (1998), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

KOZAN, M., K., S.S.İLTER (1994), "Third Party Roles Played By Turkish Managers In Subordinates Conflicts", Journal Of Organizational Behavior, s: 15.

KÖKLÜ, Sibel (2001), "10'ncu Kalite Kongresi Sonuçları", Milliyet İş yaşamı Gazetesi, 15 Kasım 2001.

KUENG P. (2000), "Process Performance Managemeny System A Toll To Support Process Based Organization", Total Quality Management Vol:11, Issue:1, P:67.

KUNREUTHER, Robbie (1995), "New Performance Appraisals: Building The Perfect Beast", Federel Times, Vo: 31, Issue:25, P:17, USA.

LANDY, F. J.,J. L. FARR (1983), "The Measurement Of Work Performance", Methods, Theory And Aplication, Newyork.

LASSITER, David (1997), "The Dangers Of Using 360 Feedback For Performance Appraisal", HR Executive Magazine, September.

LEPSINGER, Richard, Anntoninette D. LUCIA (1997), The Art And Science Of 360 Degree Feedback, A Willey Company, San Francisco

LEPSINGER, Richard, Antoinette D. LUCIO (1998), "Creating Champions For 360 Degree Feedback" Training ∞ Development, Vol.52, Issue:2, P:49 Feb.

MARGOLIN, M. E. (2000), Conceptions of Teacher Evaluation Criteria, Phd. School State University of Newyork.

MARŞAB, A. (2000), Yönetmel Sistem, Öncü Yayınevi, Ankara.

MC CAULEY, D. Cynthia, Russell S. MAXLEY (1996), "Developmental 360 Degree How Feedback Can Make Managers More Effective", career Development International, Vol:1, Issuse 3, USA.

MENEKŞE, Nedim (1998), “Performans Değerlendirme Sanatı”, Kariyer Dünyası Dergisi, Ekim 1998.

MURPHY, K.R., J.N. CLEVELAND (1995), “Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal Based Perspectives”, Sage Publications, USA.

MWITA, J.I.(2000), Performance Management Model: A Systems- Based Approach To Public Service Quality, The International Journal Of Public Sector Management Volume:13, Number: 1, Pg: 19-37, MCB University Press.

NEO, Raymond A (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi, Beta Yayınları, 1 nci Baskı, İstanbul.

ÖBERG, Winston (1972), (Çeviri Cemil Cem), “Personel Değerlendirmesi”, Amme İdaresi Dergisi, Ciltli 5 sayı:2 s:51-74, Haziran 1972.

ÖRÜCÜ, Edip, Mehmet Ali KÖSEOĞLU (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZDEN, Mehmet, Cemil (2005), www.mcozden.com/ikf10_yiiao.htm, Erişim Tarihi:2.4.2005

ÖZGEN, H. (2000), İnsan Kaynakları, Nobel Yayınları, Adana.

ÖZKAN, Mehmet (2004), “Performans Ölçülmesinde Kullanılan Teknikler”, Anahtar Dergisi,Sayı:61,

www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_performansin%200., Erişim Tarihi: 07.06.2004.

PALMER, Margareth, K.T. WINTERS (1993), İnsan Kaynakları, Çeviri Doğan ŞAHİNER, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul.

PARTNEC, A.Ş. (2003), “İş Teknolojileri ve Danışmanlığı”, Bilgi Broşürü, Ankara.

PHILIP, Tom (1990), “Appraising Performance For Results”, 2 nd. Edition, Mc.Graw Hill.

POLATCAN, İsmet (2001), TSK İç Hizmet Kanunu, Personel Kanunu., Askeri Ceza Kanunu Ve Subay Astsubay Sicil Yönetmeliği, Bayrak Matbaacılık Ve Yayıncılık, İstanbul.

PREWITT, E. (1999), “Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews”, Harvard Management Update.

RAFTERY, Jim (2001), “Performans Değerlendirme Yöntemi Şirket Stratejisi İçin Ne Derece Anlamlı Ve Etkili”, Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi,

www.insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/perfart.asp, Erişim Tarihi: 10.12.2001.

RAMSAY, M. L., H. LEHTO (1994), “The Power Of Peer Review Training And Development”, Vol: 48, Issue: 7, Page: 38.

ROBERTSON, R. F. (1996), “Develop A Performance Focused Organization Hydrocarbon Processing Vol:75, P.81.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1984), Personel Yönetimi, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 2. Baskı: No:3, Eskişehir.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), Personel Yönetimi, Rota Ofset.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa.

SANG, H. (1997), Kim, Motive Etmenin 1001 Yolu, Çeviren Hüseyin Aydın, Timaş Yayınları, İstanbul.

SCOTT, W., K. M. NOWACK (1998), “Common Mistakes Using 360 Degree Feedback” Training and Management, Vol 52, Issue 6, p: 69-78.

SİSTEMA (2001), “Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi Sistemi Oluşturulması”,

www.sistema.com.tr/turkish/hizmetler/callcenter/yeterlilik-bazli-yonetim.htm, Erişim Tarihi: 16/02/2001.

SEL, Turan (2002), “Performans Değerlendirme Hataları ve 2 nci Zh. Tug. Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

SİĞİNCİ, Salim (1998), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Metodları”, Lefke Avrupa Üniversitesi, Kıbrıs.

STEEARS, Richard M., M. PORTER (1979), Lyman W., “Motivation And Work Behavior”, 2 nd Edr. Mc Graw-Hill Company, S: 5, Newyork.

SÜMER, Canan (2000), “Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ağustos.

ŞAHİN, Davut (2000), “TSK Sicil Sisteminde 360 Derece Geri Besleme Yapılabilir mi?”, Bitirme Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.

ŞİMŞEK, Muhittin, Mustafa NURSOY (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

TAK, B. (1999) “Ücretlendirme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler, www.insankaynaklari.com., Erişim: 20.11.1999

TANYAŞ, M., A. FIGLALI (1999), “Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem”, L. Yenilmez, Ermiş, G. Yılmaz (Editörler), 2000’li Yıllarda Uzay, Havacılık, Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumunda, Hava Harp Okulu Basım Evi, İstanbul.

TARCAN, Ebru (2001), “İnsan kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

TDK (1988), Türkçe Sözlük, Ankara.

THAMPSON, B.L. (1998), Performans Geliştirme, (Çeviren Vedat Diker) Hayat Yayınları, İstanbul.

TINAZ, Pınar (1999), “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi Ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim Ve Organizasyon Dergisi, Sayı:5, Manisa.

TOKTAMIŞOĞLU, Murat (2002), Kot Pantolonlu Yönetici, İş Yaşamında Akıl Ve Ruhun Sentezi, Media Cat Yayınları, İstanbul.

TRIONDIS, H. C. (1983), "Some Dimension Of Inter Cultural Variation And Their Implications For Community Psychology", International Studies Of Management And Organizotion Page: 136-169.

TURGUT, Hakan (2001), "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Sayfa: 56-58, Temmuz-Eylül 2001.

TUTUM, Cahit (1979), "Personel Yönetimi", TODAİE Yayınları, No:179, Doğan Basımevi Ankara.

TÜRKOğLU, Faruk (2000), Kişisel Ve Kurumsal Değişim Kültürü, Arıtan Yayınları, İstanbul.

TÜRKOğLU, Faruk (2003), "Dünya Gazetesi", 12 Nisan 2003.

UYARGİL, Cavide (1994), "Astin Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü Ve Bir Örnek Olay Çalışması", MPD, Yıl 5, Sayı:19, S:31-34, Ekim 1994.

UYARGİL, Cahide (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın, No:262, İstanbul.

UYARGİL, Cavide (1997), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme", Human Resources Dergisi, Haziran 1997.

ÜLSEVER, C. (2003), Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış-XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yayınları, İstanbul.

ÜNLÜ, Nazif (1999), "Performans Değerlendirmesi Neyi Değerlendiriyor", Hürriyet İnsan Kaynakları, 31 Ocak 1999.

VAROğLU, A. K., A. ARSLAN (2001), "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Yönetim Sistemi Ve Bazı Uygulama Örnekleri", Kamu Kesiminde Kalite II. Ulusal Kongresi Bildirimlerinde, Ankara.

VİNCOLA, A., N. MOBLEY (2000), Artık Geleneksel Anlayışta İşyeri Kalmadı, Executive Excellence, Rota Yayıncılık, İstanbul.

WALDMAN, D. A., Leanne E. ATWATER (1998), "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?", Academy Of Management Executive, Vol:12, Issue:2, P:86-85 May 1998.

WALDMAN, DAVID, A., Leanne E., ATWATER (1998), The Power Of 360 Degree Feedback, How To Leverage Performance Evaluations For Top Productivity, Gulf Publishing Company, Houston, Texas.

WARD, Peter (1999), All-Round, All Purposes Feedback For Future, 360 Degree Feedback, IPD.

WARECH, Michael A., James W. SMITHER (1999), "Self Monitoring And 360 Degree Rating", Leadership Quarterly, Vol:9, Issue:4, P:449.

WENDELL, French (1974), The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, USA.

WERTHER, W., B. DAVIS (1994), "Human Resource And Personnel Management", , Mc Graw-Hill Inc, New York.

WILKERSON D. J.; R. P. MANATT; M.A. ROGERS (2000); "Validation of Student, Principal and Self-Rating in 360 Degree Feedback for Teacher, Journal of Personnel Evaluation in Education P:179-192.

www.360-degreefeedback.com, "How Has 360 Degree Feedback Changed Over Years", Erişim Tarihi: 12/08/1999.

www.ai-army.mil/azimuth.html,", Erişim Tarihi: 22/08/1997.

YALÇIN, S. (1991), Personel Yönetimi, Küre Ajans, İstanbul.

YILDIZ, Gültekin (1989), İşletmelerde İşgören Yönetimi, Adapazarı.

YILDIRIM, R. (2000), Yetkinlik Ve Performans, 9.ncu Ulusal Kalite Kongresi

YÜCE, Payam (2001), "360 Derece Değerlendirme", <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trens/roportaj/payamyuce.asp>.

YÜKSEL, Ö. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

ZEL, Uğur (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayınları, Ankara.

ZİGON, Jack (1999), "Is There Another Question You'd Like To Have Answered",
www.zigonperf.com/articles.html., Erişim: 11.07.1999.

29 Mayıs 1926 Gün ve 863 Sayılı Kanun, 17 Haziran 1926 Tarihli Resmi Gazete.

20 Mart 1950 Gün ve 5611 Sayılı Kanun, 24 Mart 1950 Tarihli Resmi Gazete.

24 Aralık 1963, Tarihli 1583 Sayılı Subay Sicil Yönetmeliği.

27 Temmuz 1967 Tarihli 926 Sayılı Kanun.

10 Şubat 1968 Tarihli Subay Sicil Yönetmeliği.

21 Ocak 1972 Tarihli Subay Ve Astsubay Sicil Yönetmeliği.

01 Ocak 1998 Tarihli Subay Sicil Yönetmeliği.

9 Ekim 2003 Tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu,

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986.

Devlet Memurları Kanunu, 1965.

EKLER

Ek A	67-8 ABD SUBAY DEĞERLENDİRME FORMU	245
Ek B	67-8-1 ABD SUBAY DEĞERLENDİRME DESTEK FORMU	247
Ek C	TSK TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ	249
Ek D	ÖZ DEĞERLENDİRME ANKET FORMU.....	253
Ek E	DİĞER GRUPLAR İÇİN ANKET FORMU	256
Ek F	ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖNERİSİ.....	259



EK A : 67-8 ABD SUBAY DEĞERLENDİRME FORMU**SUBAY DEĞERLENDİRME RAPORU (ASIL SİCİL BELGESİ)**

BÖLÜM-I İDARİ BİLGİLER										
a.SOYADI ADI	b.SUBAYIN SİCİL NUMARASI	c.RÜTBESİ	d.TERFİ TARİHİ			e.SINIF	f.BELİRLİ ÖZELLİKLER	g.ASTSUBAYLARDA N.SB.OLANLAR İÇİN GÖREV KODU	h.BİRLİK KODU	k.KOMUTANLIK KODU
			YIL	AY	GÜN					
i. BİRLİK, TEŞKİLAT, GARNİZON, POSTA KODU VEYA ASKERİ POSTAHANE, ANA KOMUTANLIK			j. VERİLME SEBEBİ					k.KOMUTANLIK KODU		
FORMUN KAPSADIĞI SÜRE			M AYLARINI N SAYIMI	N MİLPO KODU	o.SİCİL VERİLEN SUBAYIN SURETİ (Birini ve Tarihi İşaretleyiniz) 1.SUBAYA VERİLDİ 2.SUBAYA GÖNDERİLDİ			p.SEVK ADRESİ		
DEN		YE KADAR								
YIL	AY	GÜN	YIL	AY	GÜN					
DEĞERLENDİRME YAPILMAYAN SÜRENİN AÇIKLANMASI										
BÖLÜM-II TASDİK (Sicil almış subayın imzası, BÖLÜM I Bilgileri ve SADECE SİCİL VERME)										
a.1'NCİ SİCİL ÜSTÜ (Soyadı, Adı)		SUBAYIN SİCİL NUMARASI				İMZA				
RÜTBE, SINIF, KURULUŞ, GÖREVİ							TARİH			
b.ARA SİCİL ÜSTÜ (soyadı, Adı)		SUBAYIN SİCİL NUMARASI				İMZA				
RÜTBE, SINIF, KURULUŞ, GÖREVİ							TARİH			
c.2'NCİ SİCİL ÜSTÜ (Soyadı, Adı)		SUBAYIN SİCİL NUMARASI				İMZA				
RÜTBE, SINIF, KURULUŞ, GÖREVİ							TARİH			
d.SİCİL VERİLEN SUBAYIN İMZASI					TARİH	e.DA FORM 2-1DEKİ TARİH	f.SİCİL VERİLEN SB.IN PARAFESİ	g.PER.SB. PARAFESİ	h.EK SAYISI	

EK A :67-8 ABD SUBAY DEĞERLENDİRME FORMU

BÖLÜM III -GÖREV AÇIKLAMASI (I NCI SICİL ÜSTÜ)	
a.ASIL GÖREV:	b.SSI/MOS
c.BÖLÜM III- a DA FORM 67-8-1 BAKINIZ	
BÖLÜM IV -İCRAAT DEĞERLENDİRME-PROFESYONELLİK(Sicil Amiri)	
a.MESLEKİ YETENEK (Aşağıdaki 1'den 14'e kadar olan maddeler sicil verilen subayın açıklaması olan aşağıdaki cümlelerle <u>ÜST DERECE</u> <u>ALT DERECE</u> mutabakat derecesini bildirir.Herhangi bir yorum aşağıda 1 2 3 4 5 b maddesinde yansıyacaktır)	
1.Bilgiyi arama,fikirleri kavrama kapasitesi vardır	8.Sağlıklı kararlar alabiliyor.
2.Uygun bilgiyi gösterir ve görevinde uzmandır	9.Şahsi tekamül yollarını araştırır.
3.Uygun beden eğitimi seviyesini muhafaza ediyor.	10.Değişen şartlara uyar
4.Astlarına gerekli moral-mücadele ruhunu aşıyor.	11.Yüksek standartlar vaat eder ve uygular.
5.Bedensel ve zihinsel baskı altında işini icra eder.	12.Askerî davranış ve görünüşü korur.
6.Astlarına samimiyet ve dürüstlük aşılar.	13.Göreve uygunluğunu sağlar.
7.Yazılı muhaberatta açık ve özlü ifade kullanılır	14.Sözlü haberleşmede açık ve özlüdür.
b.MESLEKİ AHLAK (Sicil verilen subayın özellikle başarılı olduğu ve geliştirmeye ihtiyacı olduğu herhangi bir alan hususunda yorum)	
1.BAĞLILIK 2.SORUMLULUK 3.SADAKAT 4.DİSİPLİN 5.DÜRÜSTLÜK 6.MEDENİ CESARET 7.KENDİNİ ADAMA 8.AHLAK STANDARTLARI	

EK B 67-8-1 ABD SUBAY DEĞERLENDİRME DESTEK FORMU

Bu Formu doldurmadan önce arka sayfadaki gizlilik direktifini okuyunuz.			
BÖLÜM -1 SİCİL VERİLEN SUBAYIN TANITIMI			
İLGİLİ SUBAYIN ADI SOYADI	RÜTBESİ	ASIL GÖREVİ	BİRLİĞİ
BÖLÜM -2 SİCİL SÜRECİ İÇİNDE SİCİL AMİRLERİNİZ.			
1' NCI SİCİL AMİRİ	ADI SOYADI	RÜTBESİ	MAKAMI
ARA SİCİL AMİRİ	ADI SOYADI	RÜTBESİ	MAKAMI
2' NCI SİCİL AMİRİ	ADI SOYADI	RÜTBESİ	MAKAMI
BÖLÜM- 3 SİCİL VERİLEN SUBAY DOLDURUR.			
a.ŞİMDİYE KADAR Kİ ÖNEMLİ GÖREV VE SORUMLULUKLARINIZI YAZINIZ.			
b.ÖNEMLİ HEDEFLERİNİZİ BELİRTİNİZ.			
c.ÖNEMLİ KATKILARINIZI SIRALAYINIZ.			

EK B 67-8-1 ABD SUBAY DEĞERLENDİRME DESTEK FORMU

BÖLÜM-4
1. ve 2. Sicil Amiri (Bölüm III. a, b, c, yi inceleyiniz ve mütalaanızı yazınız.) Performans ve potansiyel değerlendirmeyle güvenlik mütalaası birbirinin aynıdır.
1' NCI SİCİL ÜSTÜ MÜTALAASI
İMZA VE İMZA TARİHİ (Mecburi)
ARA SİCİL ÜSTÜ MÜTALAASI (İhtiyari)
İMZA VE İMZA TARİHİ (Mecburi)
1974 SAYILI KANUNA GÖRE İSTENEN BELGELER
DOLDURMA TALİMATI

EK C TSK TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ

TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ

BÖLÜM I : PERSONEL KİMLİĞİ

Atandığı Görev Yeri :
(Üçüncü Sicil Üstünü
Kapsayacak Şekilde Yazılır.)
Adı Soyadı :
Sınıfı ve Rütbesi :
Sicil Numarası :
Nasbı :
Emeklî Sandığı Sicil Numarası :
Personel Bilgi İşlem Kodu (PBlK) :
(J. Gn. K. İçİ Personeli İçindir.)

Sicil Yılı :

Son Rütbeye Ait
Fotoğrafi
YAPIŞTIRINIZ.

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	Ayrıma Tarihi	Görevinden Ayrılaş Sebebi	Süre		Ayrıma Tarihi	Katılma Tarihi
	Ay	Gün				Ay	Gün		

BÖLÜM III : SICIL SÜRESİ İÇERİSİNDE İŞTİRAK ETTİĞİ KURSLAR VE BAŞARI DERECESESİ

S.No.	Kursun Adı	Başlama-Bitim Tarihi	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.
Kaderme ilerlemesi yapar/yapamaz.

Sicil Notu Ortalaması :

SİC. SB.

KS. A.

Ş. MD.

EK C TSK TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ

ÖZEL

BÖLÜM VI : AÇIKLAMALAR

1. Sicil belgesinin optik okuyucuda okutulacak 3 ve 4 ncü sayfalarının doldurulmasında **YALNIZCA SİYAH TÜKENMEZ KALEM** kullanılır.
2. Sicil belgesi "SUBAY SİCİL YÖNETMELİĞİ" ile "TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ SİCİL BELGESİ DÜZENLEME KILAVUZU"na göre doldurulur.
3. Bu belge doldurulurken silinti, kazıntı yapılmaz, düzeltici (Dak-Sil vb.) kullanılmaz.
4. Sekizinci bölümde yer alan nitelikler nota tahvil edilir. Yedi ve dokuzuncu bölümdeki nitelikler nota tahvil edilmez.
5. Sicil alan personele ait bilgilerin doldurulması sorumluluğu, birinci sicil üstüne aittir.
6. İkinci Sicil Üstü Değerlendirmesi (Birinci Sicil Üstüne Katıyorum/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.
7. Henüz Bir Kanaat Edinemedim Satın : 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.
8. 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.
9. Niteliklerde yanrında (*) işareti bulunan kıstasların işaretlenmesi halinde belge (Savunma, ceza yazısı, tutanak, mahkeme kararı vs.) eklenmesi zorunludur.
10. T.C. Anayasası'nın 1 nci, 2 nci ve 3 ncü Maddeleri :

Maddre 1 - Türkiye Devleti bir Cumhuriyet'tir.

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

Maddre 3 - Türkiye Devleti, ülkesi ve milletiyle 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

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

BÖLÜM VIII : GENEL VE GÖREV İCRA NİTELİKLERİ

4. SOĞUKKANLILIĞI VE KENDİNE GÜVENİ : A. Her ortamda kendine güveni tamdır. Soğukkanlılığını korur. B. Kendine güveni yeterlidir ve soğukkanlılığını korur. C. Kendine güveninin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Zaman zaman soğukkanlılığını kaybeder. D. Bilgiye dayanmayan aşırı bir güven içindedir. E. Kendine güveni yoktur ve soğukkanlılığını sık sık kaybeder.	8. HAK VE ADALET PRENSİPLERİNE UYARLIĞI : A. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı mükemmeldir. B. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı iyi seviyededir. C. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı vasattır. D. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı zayıftır. E. Hak ve adalet prensiplerine riayet etmez. (*)	12. ASTLARINA VE/VEYA ÜSTLERİNE DESTEK OLUŞU : 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.
5. HUZURLU VE AHENKLİ ÇALIŞMA BECERİSİ : A. Görevde ve görev dışında her zaman huzurlu bir ortam yaratır. B. Görevde ve görev dışında çoğunlukla huzurlu bir ortam yaratır. C. Görevde ve görev dışında zaman zaman huzurlu bir ortam yaratır. D. Her zaman huzursuzluk yaratır ve ahenkli çalışmak mümkün değildir. (*)	9. GÖREVEDEKİ CESARETİ : 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.	13. KENDİNİ GELİŞTİRME ÇABASI : A. Kendini her yönden geliştirmek için büyük gayret sarf eder. B. Kendini geliştirmek için gayret sarf eder. C. Kendini geliştirmek için özel gayret sarf etmez. D. Kendini geliştirme çabası, şahsi hedefleri ile sınırlıdır.
6. İLETİŞİM BECERİSİ (DİNLEME, YAZILI, SÖZLÜ İFADE VE İKNA YETENEĞİ) : A. İletişim becerisi mükemmeldir. B. İletişimde güçlük çekmez. C. İletişimde güçlükleri vardır. D. İletişim becerisi çok zayıftır.	10. DAYANIŞMA VE İŞBİRLİĞİ RUHU (GRUP ÇALIŞMASI YAPMA KABİLİYETİ) : A. Her ortamda dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir, başkalarını da yönlendirir. B. Genellikle dayanışma ve işbirliği anlayışı içindedir. C. Grup çalışmasını zaman zaman aksatır. D. Ferdîyetçidir, kendisiyle grup çalışması yapılamaz.	14. TERTİP VE DÜZENİ : A. Her zaman, her ortam ve şartta tertipli ve düzenlidir. B. Genellikle tertipli ve düzenlidir. C. Zaman zaman zayıftır gösterir. D. Görevini aksatacak ölçüde tertipsiz ve düzensizdir.
7. ÖZELEŞTİRİ VE HATALARINI DÜZELTME (GERİ BESLEME) YETENEĞİ : A. Bütün faaliyetlerinde özeleştirir ve hatalarını düzeltmeyi mükemmel biçimde yapar. B. Özeleştirir yapma ve hatalarını düzeltme yeteneği iyidir. C. Özeleştirir yapmaz, başkalarının ikazı ile hatalarını düzeltir. D. Özeleştirir yapar, ancak hatalarını düzeltmez. E. Özeleştirir yapmaz, ikaza rağmen hatalarını düzeltmez.	11. HİZMET İÇİ VE DIŞINDAKİ TAVİR VE HAREKETİ (AĞIR BAŞLILIK, TERBİYESİ, NEZAKETİ, GÖRGÜ VE PROTOKOL KURALLARINA UYARLIĞI) : A. Örnek seviyededir. B. Genelde iyi seviyededir. C. Eksiklikleri vardır. D. Zayıftır.	15. KILIK VE KIYAFETİNE VERDİĞİ ÖNEM : A. Kılık ve kıyafeti her zaman, mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünüme uygun şekilde temiz ve tertiplidir. B. Kılık ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata, mesai dışında çağdaş görünüme uygundur. C. Kılık ve kıyafeti genellikle mesai içinde mevzuata uygun, ancak mesai dışında çağdaş görünüme uygun değildir. D. Mesai içinde ve dışında kılık ve kıyafetine önem vermez.

- 2 -
ÖZEL

EK C TSK TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ

ÖZEL

<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. Duydukları ile yetinir, özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>E. Çok düşüktür, geliştirmek için gayret göstermez.</p>	<p>23. MUHAKEME ETME VE KARAR VERME KABİLİYETİ :</p> <p>A. Her zaman güçlü bir muhakemeye dayalı, zamanında ve isabetli kararlar verir.</p> <p>B. Genellikle muhakemeye dayalı, zamanında kararlar verir.</p> <p>C. Muhakemesi güçlü değildir, ancak kararsızlığa düşmez.</p> <p>D. Muhakemesi yetersizdir, zamanında ve isabetli karar veremez ve/veya kararsızlığa düşer.</p>	<p>30. AMİR KARAR VERİNCEYE KADAR FIKRINI MÜDAFAA ETME BECERİSİ :</p> <p>A. Fikirlerini amir karar verinceye kadar kararlılıkla müdafaa eder.</p> <p>B. Fikirlerini uygun ortam bulduğu takdirde müdafaa eder.</p> <p>C. Fikrini hiç müdafaa etmez.</p> <p>D. Amir karar vermesine rağmen sürekli müdafaa beyan eder.</p>
<p>17. SOSYAL 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. KOORDİNASYON BECERİSİ :</p> <p>A. Görevin her aşamasında, her zaman mükemmeldir.</p> <p>B. İyidir.</p> <p>C. Vasattır.</p> <p>D. Yoktur.</p>	<p>31. 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>18. BAŞARMA AZMI :</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 ihtraz düzeyindedir, kendisine ve çevresine zarar verebilir.</p>	<p>25. PLANLAMA YETENEĞİ :</p> <p>A. Planlama ilke ve yöntemlerini her zaman tam ve başarıyla uygular.</p> <p>B. Planlama kabiliyeti vardır, nadiren plansız çalışır.</p> <p>C. Planlamayı zaman zaman ihmal eder.</p> <p>D. Planlama yeteneği yoktur.</p>	<p>32. İNİSİYATİF KULLANMASI :</p> <p>A. Gereken her ortam ve şartta, tereddütsüz inisiyatifini kullanır.</p> <p>B. Genellikle inisiyatifini uygun şekilde kullanır.</p> <p>C. Nadiren inisiyatifini kullanır.</p> <p>D. İnisiyatif kullanmaz.</p>
<p>19. ZAMANA RIYASET ÖZELLİĞİ :</p> <p>A. Her zaman her konuda zamana riayet eder.</p> <p>B. Genellikle zamana riayet eder.</p> <p>C. Zamana nadiren riayet eder.</p> <p>D. Zamana riayet etmez.</p>	<p>26. TAKİP VE KONTROL BECERİSİ :</p> <p>A. Takip ve 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>33. GİZLİLİĞE VE SİR 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>20. YARATICILIĞI :</p> <p>A. Her durumda yaratıcıdır. Görevde etkinliği artırmak için yaratıcılığın azami istifade eder.</p> <p>B. Yaratıcılık özelliği teşvik gördüğü takdirde ortaya çıkar.</p> <p>C. Sadece zorlandığı durumlarda yaratıcılığını kullanır.</p> <p>D. Mevcut durumlarla yetinir, yenilik getirmez.</p>	<p>27. 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 yapmaktan zorlanır.</p> <p>D. Güç şartlarında görev yapamaz/ yapamaz. (*)</p>	<p>34. GÖREVDKİ SORUMLULUK DUYGUSU :</p> <p>A. Çok yüksektir.</p> <p>B. Yeterli seviyededir.</p> <p>C. Zaman zaman sorumluluktan kaçır.</p> <p>D. Sorumluluk duygusu yeterince gelişmemiştir. (*)</p>
<p>21. DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMAK :</p> <p>A. Değişim ve yeniliklere açıktır. İçtenlikle uygular.</p> <p>B. Değişim ve yeniliklere karşı değildir, uygulama için özel bir çaba sarf etmez.</p> <p>C. Değişim ve yeniliklere karşıdır.</p>	<p>28. KAYNAKLARI (İNSAN GÜCÜ, ZAMAN, MALZEME, PARA VS.) KULLANMA KABİLİYETİ VE VERİMLİLİĞİ :</p> <p>A. Kaynakları her zaman etkin ve tasarruflu kullanır, verimi yüksektir.</p> <p>B. Kaynak kullanma kabiliyeti ve verimi iyidir.</p> <p>C. Kaynakları kullanmada dikkatsizdir, verimi düşüktür.</p> <p>D. Kaynakları kullanmada müsrif ve verimsizdir. (*)</p>	<p>35. GÖREV BİLGİSİ :</p> <p>A. Görev bilgisi mükemmeldir. Konularına hakimdir.</p> <p>B. Görev bilgisi yeterlidir.</p> <p>C. Geliştirilmeye muhtaçtır.</p> <p>D. Görevini etkileyecek derecede bilgi eksikliği vardır. (*)</p>
<p>22. MOTİVE ETME BECERİSİ :</p> <p>A. Personeli mesleğe ve göreve dönük olarak sürekli biçimde motive eder.</p> <p>B. Personeli motive etmeye gayret gösterir.</p> <p>C. Personeli motive etmeye gayret göstermez.</p> <p>D. Personelin göreve ve mesleğe yönelik motivasyonunu azaltacak değerlendirmeye ve uygulamalar yapar.</p>	<p>29. ARAŞTIRICILIĞI :</p> <p>A. Görevin icrası ve başarısı için derinlemesine 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>36. 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 zayıflık gösterir.</p> <p>D. Görevine hakim değildir. (*)</p>
<p>38. TEMSİL KABİLİYETİ :</p> <p>A. Temsil kabiliyeti vardır.</p> <p>B. Temsil kabiliyeti yoktur. (*)</p>	<p>40. ŞAHSİ ÇIKARLARINA DÜŞÜNÜLÜĞÜ :</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>42. DÜRÜSTLÜĞÜ VE GÜVENİLİRLİĞİ :</p> <p>A. Tamdir.</p> <p>B. Takip ve kontrol edilmelidir.</p> <p>C. Dürüst ve güvenilir değildir. (*)</p>
<p>39. MÜSTAKİL GÖREV YAPMA KABİLİYETİ :</p> <p>A. Müstakil görev yapar.</p> <p>B. Müstakil görev yapamaz.</p>	<p>41. FİZİKİ KABİLİYETİ :</p> <p>A. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını korur ve karşılar.</p> <p>B. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını karşılayamaz.</p>	<p>43. BİR ÜST GÖREVE HAZIRLIK DURUMU :</p> <p>A. Bir üst göreve hazır, layıkıyla yapar.</p> <p>B. Eğitimi gereklidir.</p> <p>C. Bir üst göreve hazır değildir, yapamaz.</p>

BÖLÜM IX : ÖZEL VE AYIRT EDİCİ HUSUSLAR

<p>38. TEMSİL KABİLİYETİ :</p> <p>A. Temsil kabiliyeti vardır.</p> <p>B. Temsil kabiliyeti yoktur. (*)</p>	<p>40. ŞAHSİ ÇIKARLARINA DÜŞÜNÜLÜĞÜ :</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>42. DÜRÜSTLÜĞÜ VE GÜVENİLİRLİĞİ :</p> <p>A. Tamdir.</p> <p>B. Takip ve kontrol edilmelidir.</p> <p>C. Dürüst ve güvenilir değildir. (*)</p>
<p>39. MÜSTAKİL GÖREV YAPMA KABİLİYETİ :</p> <p>A. Müstakil görev yapar.</p> <p>B. Müstakil görev yapamaz.</p>	<p>41. FİZİKİ KABİLİYETİ :</p> <p>A. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını korur ve karşılar.</p> <p>B. Yaşının fiziki kabiliyet standartlarını karşılayamaz.</p>	<p>43. BİR ÜST GÖREVE HAZIRLIK DURUMU :</p> <p>A. Bir üst göreve hazır, layıkıyla yapar.</p> <p>B. Eğitimi gereklidir.</p> <p>C. Bir üst göreve hazır değildir, yapamaz.</p>

- 5 -
ÖZEL

EK C TSK TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ

ÖZEL

BÖLÜM XIII : SİCİL ÜSTLERİ KANAATLARI			
<small>(Bu bölüme 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.)</small>			
	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
BÖLÜM XIV : KUVVET KOMUTANI VEYA J. GN. K. NİN KANAATI			
MÜSPET :	MENFİ :		

EK D ÖZ DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

**360 Derece Geri Besleme Yöntemi
Anket Formu**

KOD NO :

MERKEZ :

İşaretleme Kuralları

Vereceğiniz bilgiler **kesinlikle gizli** kalacaktır.
Sorulara objektif ve içten yanıt veriniz.
Cevaplarınızı seçeneklerden sadece bir tanesini seçerek veriniz.
Kesinlikle kurşun kalem kullanınız.
Değiştirmek istediğinizi iyice siliniz.
Form üzerinde gereksiz işaretleme yapmayınız.
Anketin sonunda konuyla ilgili bilgiler verilmektedir.

Lütfen aşağıdaki soruları ilk olarak cevaplayınız !

1. Değerlendirilen kişiye yakınlık dereceniz nedir?
 Üstü Dengi Astı Kendisi Müşteri
2. Eğitim durumunuzu işaretleyiniz. (Erbaşlar)
 Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
3. Yaş grubunuzu işaretleyiniz.
 18-25 26-33 34-41 42-

Örnek: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 Çok kötü Kötü Biraz kötü Orta Fikrim Yok Biraz iyi İyi Çok iyi Mükemme

Aşağıdaki maddelerin değerlendirilen kişiyi ne kadar iyi tanımladığını belirtiniz.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Destekleyici bir ortam yaratırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Kararlı, adil ve tutarlı tavırlarla disipline ederim | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. İnsanlara, en iyisini yapması için ilham veririm..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Diğerlerinin iyi performansını her zaman desteklerim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Performans beklentilerimi net olarak ortaya koyarım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Gereksiz kararları ertelerim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Anlaşılması güç problemleri basite indirgeyerek çözümlenmesini sağlarım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Birbiri ile çelişen kriterlere aldırmam..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Makul, mantıklı kararlar alırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Diğerlerini etkileyecek kararlara onları da katarım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Hiçbir zaman kararsızlık durumunda kalmam..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Doğru yönlendirmeyi sağlarım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Net ve anlaşılabilir şekilde kendi fikirlerimi açıklarım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Diğerlerini iyi bilgilendiririm..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. İyi dinlerim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Olduğu gibi anlatırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Sadık, anlaşılır yazarım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahibimdir..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Etkili bir iletişim sayesinde zamandan tasarruf sağlarım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Tüm iletişim kanallarını aktif şekilde kullanırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Organizasyon/Birim faaliyetlerine aktif olarak katılırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Takım üyeleri arasında işbirliğini tesis ederim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Organizasyon/Birim faaliyetlerini cesaretlendiririm..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Organizasyon/Birimin başarısına odaklanırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Diğerlerine takımın değerli üyesi olduklarını hissettirim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Herkesin fikirlerini çok iyi dinler ve gerektiğinde bu fikirleri değerlendiririm..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Profesyonel gelişimi cesaretlendiririm..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Etkili bir eğitmenimdir..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Performans geri beslemesini sağlamak için danışmanlık uygularım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Kendimin ve diğerlerinin gelişimi için gerekli fırsatları yaratırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Her zaman görevimin gerektirdiği sorumluluğu üstlenirim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Her türlü değişime açıgımdır..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Çevremdeki değişimleri yakından takip ederim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Değişmeyen tek şeyin "değişim" olduğuna inanırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Değişim dinamiklerini önceden fark ederim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Değişimi hayata geçirenin etkin insan olduğuna inanırım..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Doğru olduğuna inandığım fikirleri her ortamda savunurum..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. Rahatlıkla bilmiyorum diyebilirim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Kendimi geliştirmek için sürekli öğrenirim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Kendi limitlerim hakkında gerçekçiyimdir..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Yeni öneri ve eleştirileri, meydan okumaları istekle kabul ederim..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

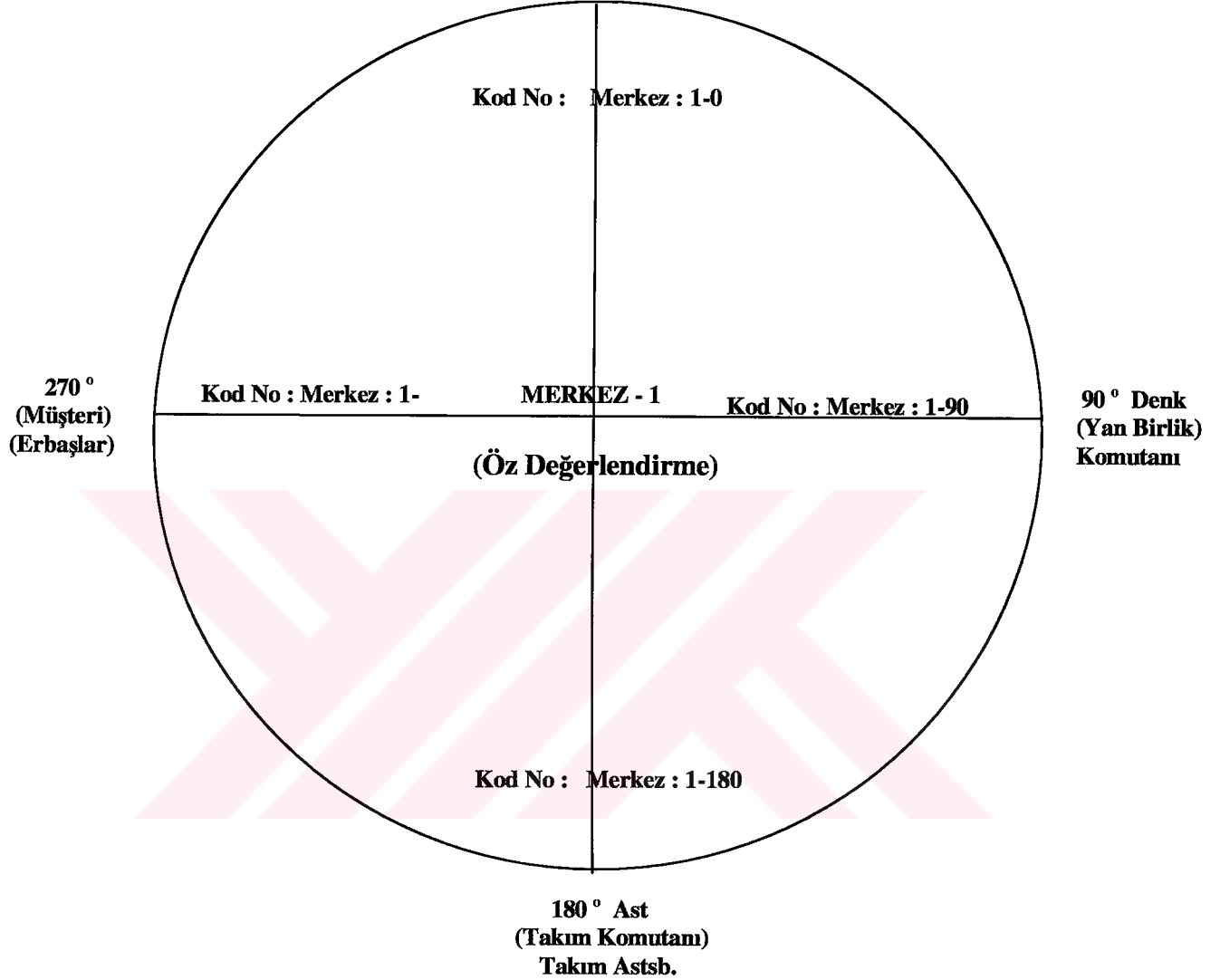
EK D ÖZ DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42. Bütünlük"1/3-2/3" kuralına makul ölçülerde sadık kalırım(Zaman Planlaması Kuralı).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Organizasyonu/Birimi hedefine ulaştırmak için etkili planlar geliştiririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Uygun kaynakları etkili bir şekilde kullanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Öncelikleri net olarak belirlerim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Değişen koşullara her zaman uyum sağlarım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Her konuda zamana riayet ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Tahsis edilmiş görevleri standartlarına uygun olarak tamamlarım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. İş zamanından önce bitiririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Görevin icrası için makul çerçevelerde, ne gerekirse yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Problemleri saptamak için, planın uygulamasını kontrol ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Önceden bilinmeyen fırsatlardan yararlanmak üzere planları yenilerim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Diğerlerini düzeltirken veya sorgularken nazığımdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Birimde adil ve eşit fırsatlar ortamı yaratırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Personeline ve diğerlerine saygılı davranırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Diğerlerinin eleştirilerini saygı ile dinlerim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Birimin zayıflığını kusursuz değerlendiririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Gelişen durumu değerlendirerek devamlı organizasyonel değişiklikler yaparım....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Her zaman faaliyet sonu inceleme yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Diğerlerinin ne yaptığını araştırmak için zaman ayırırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Diğerlerinin kendini göstermesi ve hatalarını düzeltmesi için fırsat tanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Takım için suçu kabul eder, üstlenirim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Kendi rahatımdan önce diğerlerinin rahatını tesis ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Diğerleriyle zorlukları paylaşıyorum.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. İyi ahlakla davranırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Ahlakı, olumlu cesaret gösteririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Kararların ahlaki etkilerine karşı duyarlıyımdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Söz ve eylemlerimde dürüstümdür.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Yeterli ölçüde geniş ve keyifli bir ruh durumu sergilerim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Stres içinde bile sakin halimi korurum.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Zor şartlar altında ortamdaki stresi astlarıma yansıtmam.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Olaylara tepki vermeden önce düşünürüm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Kendi dalımda özel becerilere sahibimdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Tahsis edilmiş görevlerin üstesinden gelmek için gerekli beceriye sahibimdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Savaş doktrinini bilirim (Taktik Yeterlilik).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Durum muhakemesinde doğru taktik ve teknik yöntemleri uygulayırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Her türlü becerimi proaktif bir yaklaşımla devamlı geliştirme eğilimindeyimdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Her ortamda kendime güvenim tamdır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. Kendine güvenin takım içerisinde gelişmesine önem veririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. Kendine güvenin birlik başarısının temeli olduğuna inanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81. Çevremdekiler üzerinde güven ortamı yaratırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. Mesleğim ile ilgili ve diğer güncel yayınları takip ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Sürekli genel kültür düzeyimi geliştirmek için çaba sarf ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. Her fırsatta kültürel faaliyetlere iştirak ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Takım üyelerinin genel kültürünü geliştirmek için onları motive ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Diğer takım üyeleri ile her türlü bilgiyi paylaşıyorum.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Her türlü sosyal faaliyete katılır ve katılımı teşvik ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Teknolojiyi takip eder ve görevimin icrasında kullanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Her alanda sorumluluk almaktan kaçınmam.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Takım üyelerine sorumluluk dağıtırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91. Adama göre iş yerine işe göre adam görevlendiririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92. Fiziksel olarak çalışma koşullarına dayanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. Zor koşullarda bile yüksek enerjisini korurum.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. Yeterli bedeni yeterlilik seviyesindeyimdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95. Mesai içinde ve dışında kılık kıyafet ve temizliğine önem veririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96. Fiziksel gelişiminin idamesi için elimden geleni yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97. Örnek lider davranışı sergilerim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98. İyi bir liderimdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99. Muharebede peşinden gidilecek kişiyimdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100. Tüm olaylara yapıcı ve optimist bir yaklaşımla bakarım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK: D ÖZ DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİ ŞEMASI

0° Üst (Bir Üst)



NOT :

1. Toplam 50 Merkez etrafında olmak üzere 250 kişiye anket uygulanması düşünülmektedir.
2. Anket 100 soru üzerinden 9'ar şıklıdır. Her sorunun değeri 9 puan olup değerlendirme 900 puan üzerinden yapılacaktır.
3. Sonuçta klasik performans değerlendirmesindeki amir değerlendirmesi ile 360 derece geri besleme yöntemi sonuçları karşılaştırılacaktır.
4. 360 derece geri besleme yönteminde amir değerlendirmesinin % 30'unun, denginin % 10'unun, astının % 20'sinin, Müşterinin(Erbaşların) % 20'sinin personelin kendisinin (öz değerlendirmenin) % 20'sinin alınması planlanmıştır.
5. Sizce 4 ncü maddedeki değerlendirme oranları ne olmalıdır?

Amir:% Denk:% Ast:% Müşteri(Erbaşlar):% Öz Değerlendirme:%

6. Bu anketteki soruları lider gelişimi için kritik önemde sorulardır.

- Tamamen Reddediyorum Az ölçüde Reddediyorum Az ölçüde Kabul ediyorum Kabul Ediyorum Tamamen Kabul ediyorum

7. Formun genelindeki sorular açık ve anlaşılırdır.

- Tamamen Reddediyorum Az ölçüde Reddediyorum Az ölçüde Kabul ediyorum Kabul Ediyorum Tamamen Kabul ediyorum

YORUMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER. SAYGILARIMLA.

Hakan TURGUT

EK E DİĞER GRUPLAR İÇİN ANKET FORMU

360 Derece Geri Besleme Yöntemi
Anketi

KOD NO :

MERKEZ : 47 - 270

İşaretleme Kuralları

Vereceğiniz bilgiler **kesinlikle gizli** kalacaktır. Sorulara objektif ve içten yanıt veriniz. Cevaplarınızı seçeneklerden sadece bir tanesini seçerek veriniz. Kesinlikle kurşun kalem kullanınız. Değiştirmek istediğinizi iyice siliniz. Form üzerinde gereksiz işaretleme yapmayınız. Anketin sonunda konuyla ilgili bilgiler verilmektedir.

Lütfen aşağıdaki soruları ilk olarak cevaplayınız !

1. Değerlendirilen kişiye yakınlık dereceniz nedir?

Üstü Dengi Astı Kendisi Müşteri

2. Eğitim durumunuzu işaretleyiniz. (Erbaşlar)

Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora

3. Yaş grubunuzu işaretleyiniz.

18-25 26-33 34-41 42-

Örnek:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Çok kötü

Kötü

Biraz kötü

Orta

Fikrim Yok

Biraz iyi

İyi

Çok iyi

Mükemmel

Aşağıdaki maddelerin değerlendirilen kişiyi ne kadar iyi tanımladığını belirtiniz.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Destekleyici bir ortam yaratır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kararlı, adil ve tutarlı tavırlarla disipline eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. İnsanlara, en iyisini yapması için ilham verir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Diğerlerinin iyi performansını her zaman destekler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Performans beklentilerini net olarak ortaya koyar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Gereksiz kararları erteler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Anlaşılması güç problemleri basite indirgeyerek çözümlenmesini sağlar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Birbiri ile çelişen kriterlere aldırılmaz.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Makul, mantıklı kararlar alır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Diğerlerini etkileyecek kararlara bizleride katar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Hiçbir zaman kararsızlık durumunda kalmaz.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Doğru yönlendirmeyi sağlar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Net ve anlaşılabilir şekilde kendi fikirlerini açıklar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Diğerlerini iyi bilgilendirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. İyi dinler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Olduğu gibi anlatır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sade ve anlaşılır yazar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahiptir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Etkili bir iletişim sayesinde zamandan tasarruf sağlar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tüm iletişim kanallarını aktif şekilde kullanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Organizasyon/Birim faaliyetlerine aktif olarak katılır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Takım üyeleri arasında işbirliğini tesis eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Organizasyon/Birim faaliyetlerini cesaretlendirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Organizasyonun/Birimin başarısına odaklanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Diğerlerine takımın değerli üyesi olduklarını hissettirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Herkesin fikirlerini çok iyi dinler ve gerektiğinde bu fikirleri değerlendirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Profesyonel gelişimi cesaretlendirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Etkili bir eğitmandir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Performansın geri beslemesini sağlamak için danışmanlık uygular.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Kendimin ve diğerlerinin gelişimi için gerekli fırsatları yaratır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Her zaman görevinin gerektirdiği sorumluluğu sırtlanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Her türlü değişime açıktır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Çevremdeki değişimleri yakından takip eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Değişmeyen tek şeyin "değişim" olduğuna inanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Değişim dinamiklerini önceden fark eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Değişimi hayata geçirenin etkin insan olduğuna inanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Doğru olduğuna inandığım fikirleri her ortamda savunur.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Rahatlıkla bilmiyorum diyebilir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Kendini geliştirmek için sürekli öğrenir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Kendi limitleri hakkında gerçekçidir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Yeni öneri ve eleştirileri, meydan okumaları istekle kabul eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

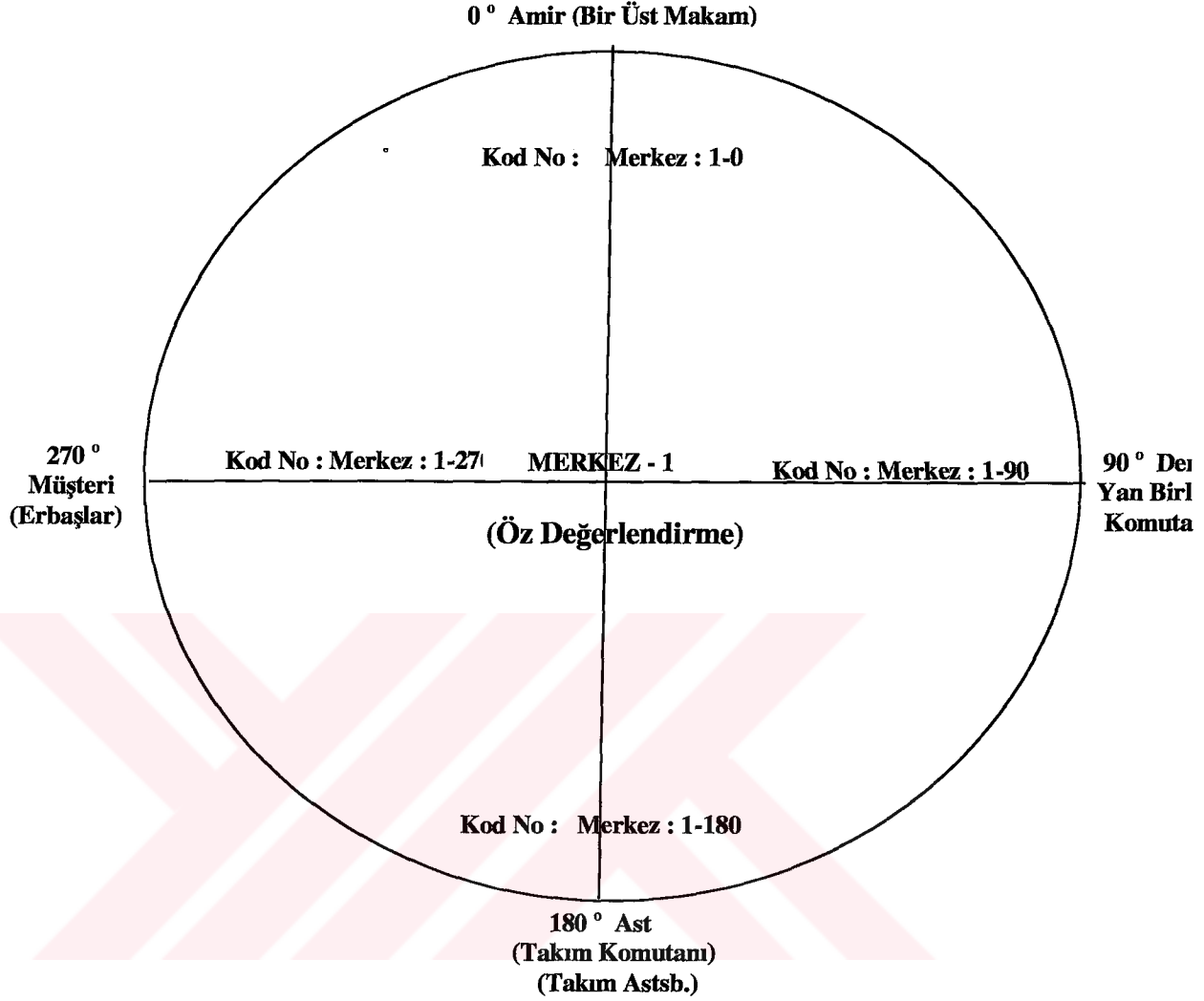
LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

EK E DİĞER GRUPLAR İÇİN ANKET FORMU

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42. Bütünlük“1/3-2/3” kuralına makul ölçülerde sadıktır(Zaman Planlaması Kuralı).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Organizasyonu/Birimi hedefine ulaştırmak için etkili planlar geliştirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Uygun kaynakları etkili bir şekilde kullanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Öncelikleri net olarak belirler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Değişen koşullara her zaman uyum sağlar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Her konuda zamana riayet eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Tahsis edilmiş görevleri standartlarına uygun olarak tamamlar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. İş zamanından önce bitirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Görevin icrası için makul çerçevelerde, ne gerekirse yapar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Problemleri saptamak için, planın uygulamasını kontrol eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Önceden bilinmeyen fırsatlardan yararlanmak üzere planları yeniler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Diğerlerini düzeltir veya sorgularken naziktir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Biriminde adil ve eşit fırsatlar ortamı yaratır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Personeline ve diğerlerine saygılı davranır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Diğerlerinin eleştirilerini saygı ile dinler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Birimin zayıflığını kusursuz değerlendirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Gelişen durumu değerlendirerek devamlı organizasyonel değişiklikler yapar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Her zaman faaliyeti sonu inceleme yapar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Diğerlerinin ne yaptığını araştırmak için zaman ayırır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Diğerlerinin kendini göstermesi ve hatalarını düzeltmesi için fırsat tanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Takım için suçu kabul eder, üstlenir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Kendi rahatından önce diğerlerinin rahatını tesis eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Diğerleriyle zorlukları paylaşır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. İyi ahlaklı davranır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Ahlaki, olumlu cesaret gösterir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Kararların ahlaki etkilerine karşı duyarlıdır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Söz ve eylemlerinde dürüştür.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Yeterli ölçüde geniş ve keyifli bir ruh durumu sergiler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Stres içinde bile sakin halini korur.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Zor şartlar altında ortamdaki stresi astlarına yansıtmaz.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Olaylara tepki vermeden önce düşünür.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Kendi dalında özel becerilere sahiptir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Tahsis edilmiş görevlerin üstesinden gelmek için gerekli beceriye sahiptir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Savaş doktrinini bilir (Taktik Yeterlilik).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Durum muhakemesinde doğru taktik ve teknik yöntemleri uygular.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Her türlü becerisini proaktif bir yaklaşımla devamlı geliştirme eğilimindedir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Her ortamda kendine güveni tamdır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. Kendine güvenin takım içerisinde gelişmesine önem verir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. Kendine güvenin birlik başarısının temeli olduğuna inanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81. Çevresindekiler üzerinde güven ortamı yaratır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. Mesleği ile ilgili ve diğer güncel yayınları takip eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Sürekli genel kültür düzeyini geliştirmek için çaba sarf eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. Her fırsatta kültürel faaliyetlere iştirak eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Takım üyelerinin genel kültürünü geliştirmek için onları motive eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Diğer takım üyeleri ile her türlü bilgiyi paylaşır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Her türlü sosyal faaliyete katılır ve katılımı teşvik eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Teknolojiyi takip eder ve görevinin icrasında kullanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Her alanda sorumluluk almaktan kaçınmaz.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Takım üyelerine sorumluluk dağıtır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91. Adama göre iş yerine işe göre adam görevlendirir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92. Fiziksel olarak çalışma koşullarına dayanır.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. Zor koşullarda bile yüksek enerjisini korur.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. Yeterli bedeni yeterlilik seviyesindedir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95. Mesai içinde ve dışında kılık kıyafet ve temizliğine önem verir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96. Fiziksel gelişiminin idamesi için elinden geleni yapar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97. Örnek lider davranışı sergiler.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98. İyi bir liderdir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99. Muharebede peşinden gidilecek kişidir.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100. Tüm olaylara yapıcı ve optimist bir yaklaşımla bakar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK: E DİĞER GRUPLAR İÇİN ANKET FORMU

360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİ ŞEMASI



NOT:

1. Toplam 50 Merkez etrafında olmak üzere 250 kişiye anket uygulanması düşünülmektedir.
2. Anket 100 soru üzerinden 9'ar şıklıdır. Her sorunun değeri 10 puan olup değerlendirme 900 puan üzerinden yapılacaktır.
3. Sonuçta klasik performans değerlendirmesindeki amir değerlendirmesi ile 360° geri besleme yöntemi sonuçları karşılaştırılacaktır.
4. 360 derece geri besleme yönteminde amir değerlendirmesinin % 30'unun, denginin % 10'unun, astının % 20'sinin, müşteri (Erbaşlar)'lerin % 20'sinin personelin kendisinin (öz değerlendirme) % 20'sinin alınması planlanmıştır.
5. Sizce 4 ncü maddede ki değerlendirme oranları ne olmalıdır?
Amir:% Denk:% Astı:% Müşteri(Erbaşlar):% Öz Değerlendirme:%
6. Bu anketteki soruları lider gelişimi için kritik önemde sorulardır.
 Tamamen Reddediyorum Az ölçüde Az ölçüde Kabul Tamamen
Reddediyorum Reddediyorum Kabul ediyorum Ediyorum Kabul ediyorum
7. Formun genelindeki sorular açık ve anlaşılırdır.
 Tamamen Reddediyorum Az ölçüde Az ölçüde Kabul Tamamen
Reddediyorum Reddediyorum Kabul ediyorum Ediyorum Kabul ediyorum

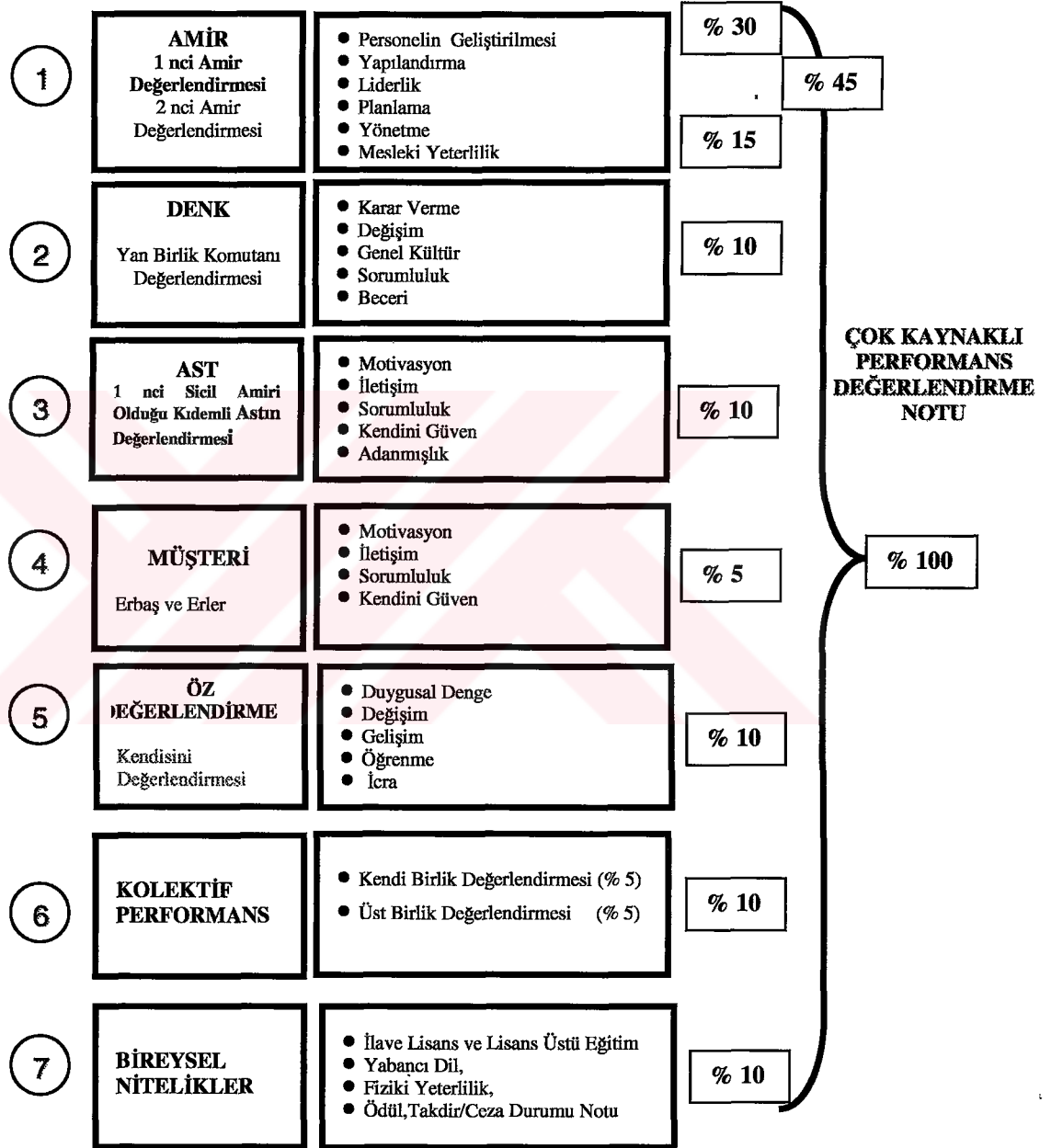
YORUMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER. SAYGILARIMLA.

Hakan TURGUT

EK F ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖNERİSİ

PERFORMANS DEĞERLENDİRME BOYUTLARI

DEĞERLENDİRECEKLERİ KRİTERLERVE KRİTER AĞIRLIK ORANLARI



ÖZGEÇMİŞ

Hakan TURGUT 1966 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Erzincan ve İstanbul'da tamamladı. 1984 yılında Kuleli Askeri Lisesini bitirdi. 1988 yılında Kara Harp Okulu Yönetim Bölümünden Topçu Teğmen olarak mezun oldu. 1994 yılında 9 Eylül Üniversitesi Aydın Turizm Ve Otelcilik Yüksek Okulundan lisans diploması aldı. 1997 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Bölümü tezli yüksek lisans programını tamamladı. 2003-2004 eğitim yılında bir yıl süre ile Harp Akademileri Komutanlığında Komutanlık ve Karargah Subaylığı öğrenimi gördü.

Kara Kuvvetlerinin çeşitli kademelerinde 16 yıldır çalışan ve şu anda Ankara'da Millî Savunma Bakanlığında görev yapmakta olan Turgut evli ve bir çocuk babasıdır.

İngilizce bilen Turgut, halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Doktora öğrenimini sürdürmektedir.