

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

**KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REYYAN YILDIRIM

**ANABİLİM DALI: SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ**

KOCAELİ – 2008

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

**KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REYYAN YILDIRIM

**ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ**

DANIŞMAN: DOÇ. DR. HAMZA ATEŞ

KOCAELİ - 2008

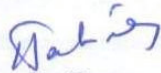
T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: REYYAN YILDIRIM

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 22/09/2008-2008/23


Doç. Dr. Hamza
ATEŞ


Yrd. Doç. Dr. Ramazan
ŞENGÜL


Yrd. Doç. Dr. Ahmet
NOHUTÇU

ÖNSÖZ

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler rekabet şartlarında önemli değişiklikleri gündeme getirmiştir. Global ekonomide şirketler rekabet edebilmek için daha verimli, esnek ve vatandaş isteklerine daha çok duyarlı olmak durumundadırlar. Teknolojik gelişmeler neticesinde vatandaşların kamu kurumlarından beklentileri de önemli ölçüde değişmektedir. Zira vatandaşların eğitim düzeyleri, bilgiye ulaşmaları eskisiyle kıyaslanamayacak kadar artmıştır.

Bu tez çalışmasında, rekabet ortamında ülkenin kıt kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılmasını sağlayabilmek için kamu kurumlarının üzerine düşen görevlerden biri olan performans değerlendirmeye yer verilmiştir. Kamu kurumlarını bireysel performans değerlendirmeye iten nedenler ve bu uygulamaların nasıl yapılacağı detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Yoğun iş tempoma ve tez çalışmama büyük bir sabırla hiçbir fedakarlıktan kaçınmadan destek veren anne ve babama, bu çalışmayı yaparken her türlü görüş ve önerilerini benden esirgemeyen Sosyolog Deniz TAŞKALDIRAN ve Eğitimci Ayşe TAŞKALDIRAN'a, literatür taraması, çeviriler ve yazım sırasındaki her türlü çalışmamda bana rehberlik eden Türkolog Serdar YILDIRIM ve değerli meslektaşım Fırat ATAGÜL'e, çalışmam boyunca her türlü konuda benden yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Günay AYDIN'A, Siyaset bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünün saygıdeğer hocalarına, mesai mefhumu gözetmeksizin büyük bir özveri ile bilgi birikimlerini benimle paylaşan saygıdeğer bilim adamı, danışmanım sayın Doç. Dr. Hamza ATEŞ'e ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
KISALTMALAR	ix
TABLoların LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

1.1.PERFORMANS KAVRAMI.....	5
1.2. KURUMSAL PERFORMANSTAN BİREYSEL PERFORMANSA GEÇİŞ.....	7
1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAM.....	9
1.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	12
1.4.1.Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Tarihçesi.....	14
1.4.2.Ülkemizde Memurların Değerlendirilmesinde Devlet Personel Başkanlığı.....	15
1.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI	17
1.5.1.Yönetimsel Amaçlar	19
1.5.2.Çalışanı Geliştirme Amaçları	20
1.5.3.Denetleme Değerleme Amaçları.....	21
1.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YARAR VE SAKINCALARI.....	22
1.6.1.Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları.....	22
1.6.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları	23
1.6.3. Organizasyon İçin Yararlar	23
1.7.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	24
1.8.PERFORMANS DEĞERLEMEDE OLUŞABİLECEK BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	26
1.9.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR	26
1.9.1. Hale Etkisi (Halo Effect).....	27
1.9.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	29
1.9.3. Müsamaha	29

1.9.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	30
1.9.5. Kontrast Hataları.....	31
1.9.6. Kişisel Önyargılar.....	31
1.9.7. Pozisyondan Etkilenme.....	31
1.9.8. Tek Ölçüt.....	32
1.9.9. Atıf Hataları.....	32
1.9.10. Performans Yönetim Sürecinden Çok Performansı Değerlendirmeye Odaklanmak	33
1.9.11. Performansa Göre Ücret	33
1.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	34
1.10.1. Güvenirlilik	35
1.10.2. Geçerlilik.....	35

2. BÖLÜM

KAMUDA PERFORMANS İHTİYACI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	37
2.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN MANTIĞI.....	39
2.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE YÖNETSEL GEREKÇELE.....	40
2.4. KAMU PERSONELİNİN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNİN GEREKLİLİĞİ	42
2.5. KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME	44
2.6. DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ.....	45
2.6.1. Memurların Şahsiyet Değerlendirmelerinde Kriterler	45
2.6.2. Memurların Görevinde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi	46
2.6.3. Yönetici Durumundaki Memurlar İçin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Değerleme Kriterleri	47
2.6.4. Ülkeyi Temsilde ve Menfaatleri Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi	47
2.6.5. Sicil Değerlendirmeye Performans Değerlendirme Açısından Getirilen Eleştiriler	48

3. BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇÜM SÜRECİ

3.1. PERFORMANS ÖLÇÜM KRİTERLERİ	52
3.2. BİR KURUMDA PERSONEL SEÇME SÜRECİ.....	55
3.3. ÇALIŞAN PERSONELİN İŞE YÖNLENDİRİLMESİ SÜRECİ	56

3.4.KURUMLARIN PERSONELİN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMESİ	57
3.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	57
3.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE SORUN ALANLARI	59
3.6.Değerlendirici Sorunu.....	60
3.6.2.1.Çalışanların Değerlendirmelerini Hangi Konumda Olanlar İçin Kimler Yapar?	61
3.6.2.1.1. Müdürler	61
3.6.2.1.2. Müdür Yardımcıları.....	61
3.6.2.1.3. Şef ve Amirler	61
3.6.2.1.4. Teknik Elemanlar (Hizmetliler Ve Yöneticiler Dışında Kalan Tüm Personel).....	61
3.6.2.1.5. Hizmet Elemanları.....	62
3.6.2. Değerlendirmede Ölçülecek Kriterler Sorunu.....	63
3.6.3. Değerlendirmede Kullanılacak Ölçütler Sorunu	64
3.6.4. Değerlendirmede Zaman Sorunu.....	65
3.7.DEĞERLENDİRMENİN KİM/KİMLER TARAFINDAN YAPILACAĞININ BELİRLENMESİ.....	65
3.7.1. Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerleme	66
3.7.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi (Özdeğerleme)	67
3.7.3. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması	68
3.7.4. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması.....	68
3.7.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	68

4. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

4.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER	70
4.2.GELENEKSEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	71
4.2.1. En Yakın Üstün Değerlendirmesi.....	72
4.2.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	72
4.2.1.2. Karşılaştırma Yöntemi.....	72
4.2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	74
4.2.1.4. Kritik Olay Yönetimi.....	75
4.2.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	77
4.2.1.6. Uygun Cümle Seçme Yöntemi	77
4.2.1.7. Serbest Anlatım Yöntemi	79
4.2.1.8. Puan Tahsis Yöntemi.....	79

4.2.2. Grup Değerlendirme Yöntemi.....	80
4.2.2.1. Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi	80
4.2.2.2. Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi.....	80
4.2.3.Astların Üstlerin Değerlendirme Yöntemi.....	80
4.2.4. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi.....	81
4.3.ÇAĞDAŞ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	82
4.3.1 Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme.....	83
4.3.2 Değerlendirme Merkezleri	84
4.4.360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ.....	86
4.5.COACHİNG YÖNTEMİ.....	91

5. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

5.1.STRATEJİK PLANLAMA	98
5.2.PERSONEL PLANLAMA	99
5.3.ORGANİZASYONUN ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMA	99
5.4.ÜCRET-MAAŞ YÖNETİMİ.....	99
5.5.TERFİ VE NAKİLLER.....	101
5.6.KARİYER PLANLAMA	101
5.7.EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ.....	102
5.8.ROTASYON, İŞ GELİŞTİRME, İŞ ZENGİNLEŞTİRME	103
5.9.İŞTEN AYIRMA KARARLARI.....	104
5.10.PERSONEL PROGRAMLARININ GEÇERLİLİĞİNİN BELİRLENMESİ	105

6.BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

6.1.KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE ENGEL TEŞKİL EDEN YAPISAL SORUNLAR.....	106
6.1.1. Merkeziyetçilik.....	108
6.1.2. Kırtasiyeler ve Aşırı Formaliteler.....	109
6.1.3. Örgütsel Büyüme Ve Hantallaşma	109
6.1.4. Gizlilik ve Dışa Kapalılık.....	110
6.1.5. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma	110
6.1.6. Yasal Engeller	112

6.1.7. Siyasal Yozlaşma ve Çürüme.....	112
6.1.8. Yolsuzluk ve Rüşvet	114
6.1.9. Kayırmacılık.....	114
6.1.10.Aracılık.....	115
6.1.11.Hiyerarşik Yapı.....	115
6.1.12. Personel Sistemi.....	116
6.2.KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİTEMİ İÇİN GEREKLİ ALT YAPILARIN OLUŞTURULMASI	117
6.3.KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
EKLER.....	134
KAYNAKLAR.....	143
ÖZGEÇMİŞ	152

ÖZET

Personel Yönetimi son yıllarda İnsan Kaynakları adını alarak yeni bir yöntem ve anlayışla uygulanmaya başlamıştır. Bu yaklaşım da klasik personel fonksiyonlarından bazılarının öneminin önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Performans değerlendirme yaklaşımı da bu fonksiyonlardan biridir. Kamu kurum ve kuruluşlarının birçoğu insan kaynakları yaklaşımını tanımlarından sonra performans değerlendirme sistemlerini uygulamaya başlamışlardır.

Performans değerlendirmeye özel sektör işletmelerinin yanı sıra kamu kuruluşlarında gösterilen yoğun ilgi ne yazık ki bazı nedenlerden ötürü arzulanan sonuçları yaratamamıştır. Bu nedenlerin bazıları ya kurumun bünyesine uyacak teknik özellikleri içermemesi ya da çalışanların katılımını sağlamadan başlatılmasıdır. Zira kamu kurumlarında personel sayısının çok fazla olmasından dolayı tam katılımın sağlanması oldukça zor görünmektedir. Performans değerlendirme faaliyetinin bu kurumlarda başarısız olmasının bir nedeni de diğer insan kaynakları uygulamaları ile bütünlük sağlayacak bir biçimde uygulanmayışıdır.

Bu çalışmada özellikle ülkemizde kamu kurumlarının son yıllarda performans değerlendirme çalışmalarına yönelmeleri ve bu konuda karşılaştıkları sorunların ışığında konuya yeni bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirmeye sadece bir form doldurma işlemi olarak bakılmamış, dinamik bir süreç olarak kurumların diğer insan kaynakları çalışmaları ile bütünlük sağlayacak biçimde performans yönetimi sistemi adı altında değerlendirilmesine çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini kapsayan performans yönetimi sisteminin pratikte başarılı olabilmesi için gereken unsurlara da detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, İş Performansı, Kamu Sektöründe Performans Değerlemesi, Bireysel Performans, Kamu Bürokrasisi.

ABSTRACT

While taking a new approach and understanding the way it works, staff management has lately changed its name to human resources management (HRM). This new approach highly increased the importance of some classical personnel functions, such as measuring employee performance. Having recognised the human resources approach, most civil services have started measuring performance of their staff.

Despite the big interest shown in measuring performance both by private and public sector, unfortunately has not had been possible to create the desired results of civil service for some reasons. Major reasons for this result can be summarised as follows: The lack of necessary technical details depending on the nature of the organisation or introducing the new system without full support of the staff. Because of the high staffing level in civil service, it seems quite difficult to get the full support of all. Another reason for HRM not being successful in some civil service offices is because it has been implemented without being put into the bigger frame of the going staff management culture of the offices.

Especially in this work it has been tried to show the interest to performance management by Turkey's civil service nowadays and bring a new angle of opinion on the problems they encounter. Instead of leaving it as a simple job of form filling, it has been looked on as a dynamic process of fitting the new system into the ongoing HRM under the heading of performance management system. Also it includes the practical details of the necessary steps for a successful performance management system which can plans, measures and improves human resources.

Keywords: Performance Evaluation, Job Performance, Performance Appraisal In Public Sector, The Individual Performance, Public Bureaucracy.

KISALTMALAR

Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu	:ASTD
Devlet Memurları Kanunu	: DMK
Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği	: DMKSY
Devlet Planlama Teşkilatı	: DPT
Hedeflere Göre Yaklaşım	: MBO
İnsan Kaynakları	: İK
İnsan Kaynakları Yönetimi	: HRM
İnsan Kaynakları Yönetimi	: İKY
Kamu Personel Seçme Sınavı	: KPSS
Toplam Kalite Yönetimi	: TKY
Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü	:TODAİE

TABLULARIN LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Hale Etkisi.....	28
Tablo 2. Performans Değerleme Süreci.....	58
Tablo 3. Yöneticiler İçin Değerlendirme Formu	62
Tablo 4. Teknik Elemanlar İçin Değerlendirme Formu	63
Tablo 5. Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar	69
Tablo 6. Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği	73
Tablo 7. Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu	75
Tablo 8. Kontrol Listesi Formu Örneği.....	78
Tablo 9. Kariyer Geliştirme	102

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin yanı sıra kamu kurumları da insan kaynaklarının, en önemli ve kıymetli sermayeleri olduğunun bilincindedirler. Kamu kurumları açısından, nitelikli insan kaynağının temini, kurumda kendilerine uygun işlerde çalıştırılmaları ve kuruma bağlılıklarının sağlanması için iyi organize olmuş insan kaynakları yönetimine ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları ya da diğer bir ifadeyle personel yönetiminin kurumlara hissedilir derecede fayda sağlayabilmesi için bu sürece katkı sağlayabilecek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

İşte bu noktada globalleşme olgusunun bir sonucu olarak giderek artan yoğun rekabet ortamında insan ön plana çıkmış, entellektüel bilgi sermaye olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüzde uzun ömürlü olmak isteyen organizasyonların sadece teknolojik yeniliklere değil, aynı zamanda çalışanlardan daha etkin yararlanmaya önem vermeleri gerekmektedir. Nitekim eğitimi “milli yatırım” olarak değerlendiren A.Marshall’a (Yıldız, 1998: 197) göre bütün sermayenin en değerlisi insana yapılan yatırımdır. İnsana yapılan yatırım, maliyetinin çok üzerinde bir verimlilik ve fayda yaratmaktadır (Yıldız, 1998: 197). Ekonomik kalkınma, sanayileşme ve modernleşme gibi insanların ulaşmaya çalıştıkları hedefler insan zekasıyla gerçekleştirileceğine göre her türlü kalkınmanın temel unsuru da beşeri kaynak olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların becerilerine yönelik değerlendirmeler işletmelerde vazgeçilmez bir ihtiyaç haline dönüşmüştür.

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmenin yeri ve önemi geçmişte olduğu gibi günümüzde de tartışılan konulardan biri olmaktadır. Çalışanın bir kuruma ilk atanması ile beraber ve çalışma yaşamının her aşamasında, çalışmaları gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Bu tür çalışmalar ancak performans değerlendirme sistemi içinde yapılırsa bir mana kazanabilir. Performans değerlendirmelerinde, bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları ya da yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işgal ettikleri rollerin gereklerini ne derece yerine getirdikleri belirlenmiş olur. Bu değerlendirmeler çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar içinse daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları departmanının görevi, sadece işe eleman alınması veya alınan personelin işe alıştırılması süreciyle ilgilenmek değildir. İşe alınan bu iş görenin iş performansını yüksek tutmak ve çalışanın iş performansını belirleyerek eğitim, ücret, terfi, departmanlardaki iş gücü planlaması gibi konularda rehberlik yapma gibi bir takım görevleri üstlenmiştir. Bu görevleri yerine getirebilmesi ise ancak performans değerlendirme sistemiyle mümkündür (Örücü ve diğerleri, 2003: 51).

“Performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme, kurum için yapılırsa “Kurumsal Performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır.

Performans yönetimi sistemi ise çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu süreçte, öncelikle kurumun, bölümlerin ve çalışanların dönem başındaki hedefleri üzerinde bir anlaşmaya varılır. Böylece, astlar ve üstler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde ortak çaba harcarlar. Dönem sonunda da hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilir ve hedeften sapmalar ya da iyileştirmeler ortaya konulmuş olur. Bu anlamda performans değerlendirmesinin yalnızca çalışanların bireysel olarak değerlendirmesi değil de onların bağlı oldukları organizasyon ya da kurumların performansının da birlikte değerlendirilmesi olduğunu söyleyebiliriz.

Bu tez çalışmasında bireysel performans değerlendirme kavramı ve yöntemleri üzerinde durulacaktır. Bu çalışmanın temel hipotezi, bireysel performans değerlendirmenin kamu kurumlarında uygulanmasının son derece gerekli olduğudur. Ancak kamunun yapısı ve kültürü itibarıyla bu, gerçekleştirilmesi hemen mümkün olan bir çalışma değildir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Çalışma boyunca performans değerlendirme çalışmalarının yapılabilmesi için gereken şartlar ve

kamunun yapısı üzerinde durulacaktır. Özellikle son bölümde bireysel performans değerlendirmenin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği tartışılacaktır.

Birinci bölümde performans ve performans değerlendirme kavramlarının literatürdeki yerine, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimine, amacına, değerlendirme yapılırken karşılaşılan sorunlara ve performans değerlendirme çalışmalarında olması gereken özelliklere değinilecektir.

İkinci bölümde ise daha çok özel sektör işletmelerinde uygulanan performans değerlemeye kamuda neden ihtiyaç duyulduğu konusuna değinilmiş ve kamu kurumlarında değerlendirmenin nasıl yapıldığı, değerlendirme kriterlerinin neler olduğu hususunda bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise bir kurumda bireysel performans değerlendirme yapılırken işe nereden nasıl başlanılacağına, değerlendirmeyi kimlerin yapması gerektiğine, değerlendirmeyi yapanların hangi kriterlere göre süreci yönlendirdiği ve bu süreçte nelere dikkat edilmesi gerektiğine değinilecektir.

Dördüncü bölümde, performans değerlendirmede geçmişte ve günümüzde kullanılan yöntemlere ana hatlarıyla bakıldıktan sonra da bu yöntemlerden hangisinin ne durumda kullanılması ve hangilerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiği açıklanmıştır.

Beşinci bölümde ise performans değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen sonuçların nerelerde kullanıldığı ve sonuçlar ışığında iyi bir performans değerlendirmenin nasıl yapılması gerektiğine değinilmiştir.

Altıncı ve son bölümde ise kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirmesi sistemine engel teşkil eden sorunlara değinilmiştir. Daha sonra bu değerlendirmenin yapılabilmesi için kamu kurumlarının yapısının değişmesi gerekliliğinden bahsedilmiş olup gereken alt yapı çalışmalarına değinilmiştir.

Bu çalışmada bireysel performans değerlendirmenin yapılabilmesi için kamu kurumlarına yonelik performans değerlendirme soruları hazırlanmıştır. Ancak kamu kurumlarının kendilerine özgü yapıları nedeniyle çalışanların uzmanlaşmaktan ziyade amirleri tarafından kendilerine verilen her işi yapmaları gerekliliğinden dolayı hazırlanan soruları uygulama fırsatı bulunamamıştır. Yani personel “ne işi olsa yaparım” mantığıyla hareket ettiğinden uzun uğraşlarıma rağmen tezin anket kısmını uygulayamadım. Fakat uygulamak isteyenler için ek kısmında sizlerin önerisine sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

1.1. Performans Kavramı

Performans çok sık karşılaşılan ve tanımlanması zor olan kavramlardan biridir. Konunun daha iyi anlaşılması için kullanılan performans tanımlarına değinmenin yararlı olacağı kanısındayız.

Performans kavramının kökeni Fransızca “performance” sözcüğüne dayanmakta olup başarıml ve verim gücü anlamına gelmektedir. Diğer bir sözlük tanımlaması ise üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşmadır. Performans, kamu yönetimi sözlüğünde “iş başarımlı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2006: 4).

Performans yani başarı, en sade tanımıyla herhangi bir görevin gereğı olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Yıldız, 1998: 185).

Performans sözcüğünün kelime manası, herhangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesi manasına gelir. Fakat performans sadece belli bir işin yapılması manası yüklenmemelidir. Performans aynı zamanda o işin yapılmasındaki başarı derecesini ifade etmek için kullanılır (Şentürk, 2004: 20).

Performans belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içersinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiğı sonuçlardır. Yani görevin gereğı olarak önceden belirlenen kriterleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi derecesidir (Halis&Tekinkuş, 2003: 174).

İşletmede bireysel performans kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. O halde, bir işletmede çalışanın performansından söz edebilmek için önce tanımlanmış bir iş ile karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu durumda standarda ulaşma çalışanın başarısı olarak düşünülürken standardın altında kalma da başarısızlığı anlamına gelecektir (Küçük, 2005: 15).

Bir başka tanıma göre performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatılmasıdır (Halis & Tekinkuş, 2003: 174; Erdumlu, 1996:4).

Murphy'e göre performans, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin gösterdiği davranışlar olarak tanımlanmakta ve sadece işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında takım çalışması, müşteri hizmeti, gönüllülük, yardım-severlik, örgütsel vatandaşlık ve bireysel disiplinin korunması gibi davranışlar yer almaktadır (Sümer, 2007).

Performansın yapılan bu farklı tanımlarını değerlendirdiğimiz zaman, bu kavramın hem hedeflere ulaşma derecesini hem de hedefe ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini kapsadığını görmemiz mümkündür. Bütün zorluklara rağmen hedefe ulaşmak demek, performansın başarılı olduğu manasına gelmez. Reel anlamda performanstan söz edilebilmesi için, hedefe ulaşmakta kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, iş yapma biçiminin ne kadar doğru olduğu, çabalar sonucu elde edilen sonuçların bizi hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi hususlara dikkat edilmesi gerekir. Eğer performans sadece hedefe ulaşmak olarak değerlendirilseydi, performansını yüksek tutmak isteyen işletme ve kurumların düşük hedefler belirleme gibi yollara başvurduğunu görmek gayet mümkün olacaktı. Nitekim bu, performans yönetiminin hiç de onaylamayacağı bir süreçtir.

1.2. Kurumsal Performanstan Bireysel Performansa Geçiş

Son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olan performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır (Halis&Tekinkuş, 2003: 172).

Kamu kurumlarında performans yönetimi oldukça yeni bir kavramdır. İşletme düzeyinde ele alınan performans kavramından içerik olarak farklı olmamakla birlikte, bir kurumun performansı belirli bir dönem sonundaki çıktı ya da faaliyetlerinin sonucunu kapsamaktadır. İşletme için ele alındığında kârlılık, verimlilik, etkinlik gibi bazı hedefler ortaya koymak mümkünken kamu kurumları için dönemsel olarak ulaşılabilecek hedefler, işletmelerdeki kadar belirgin değildir. Özellikle kamu sektöründe performans yönetiminin uygulanması, dikkatlerin işlerin sonuçlarına yönelmesi, görev tanımlarının değişmesi ve hizmette kalitenin önem kazanması şeklinde sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir (Erdumlu, 1996: 2).

Etkin bir performans yönetimi için yapılması gerekenler üç ana başlık altında özetlenebilir. Gerek kamu yönetimi gerekse işletmelerde geniş manada performans yönetimi için üç temel noktada gerekli tespitlerin yapılması gerekmektedir (Songur, 1995: 16).

- Mevcut durumun belirlenmesi: Bu aşamada mevcut kaynakların kullanılması halinde tespit edilen amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin optimal verimliliği sağlayıp sağlamayacağını belirlenmesi çerçevesinde mevcut durumun değerlendirmesi yapılmaktadır. Kuruluşun vizyonu, değerleri, görev tanımı, uzun ve orta vadeli hedefleri, stratejik plan ve programları, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulanmasına paralel olarak ortaya konulur. Burada amaç örgütün amaçlarını tüm personele benimseterek örgütsel amaçları uyumlaştırmak ve yeni amaçlara daha etkin bir biçimde ulaşabilmek için gerekli stratejileri belirlemektir.

- Mevcut kaynaklarla daha üst seviyeye ulaşıp ulaşılamayacağını belirlenmesi: Örgütün potansiyel gücünden faydalanarak mevcut seviyenin değerlendirilmesine çalışılır. Amaçların gerçekleşmesine mani olacak nedenler varsa bunlar tespit edilir ve örgütün kısa-orta vadede mevcut yeteneklerini kullanabilme imkanları araştırılır. Birinci aşamada elde edilen veriler de kullanılarak performans boyutları, ölçüm yapılacak anahtar alanlar ve bunlarla ilgili ölçütlerin seçimi bu çerçevede yapılır.
- Ulaşılmak istenen ideal seviyenin belirlenmesi: Kurumun uzun vadedeki potansiyelini değerlendirmek maksadıyla iç ve dış engellerin kalktığı varsayımı ile ideal kapasiteye ulaşma durumunu değerlendirmektedir. Yine bu aşamada kurumsal performansı sürekli geliştirmek için gerekli önlemleri almak, bu amaçla gerekli görülen birimleri içine alan ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm denetim sistemi kurmak yer alır.

Kurumsal performans değerlendirmede amaç, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşım derecesini arttırabilmek amacıyla yapılan çalışmaların uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi, elde edilen sonuçları ve bu sonuçlara sebep olan etmenleri sağlıklı bir şekilde tespit edebilmek olmalıdır (Şentürk, 2004: 36).

Bireysel bazda performans değerlendirme, bir kurumda çalışanların başarı ölçümünü ilgilendirirken örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir (Köseoğlu, 2005: 212).

İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde performans değerlendirmenin önemli bir yeri vardır. Yönetim, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde personelin katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve örgütü geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Böylece örgütün dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi iyileştirici ve yönlendirici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkündür (Canman 1993:4). Kurumsal performansı arttırmanın en kestirme yolu bireysel performansı arttırmaktan geçmektedir.

Performans Değerlendirme; çabaların başarıya ulaşılabilir alanlara yoğunlaştırılması, çalışan ile kurum hedeflerinin uyumu, çalışanın performansı hakkında sürekli bilgi alınabilmesi, kuvvetli ve zayıf yönlerin belirlenmesi, başarısının saptanması olarak özetlenebilir.

1.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Bireysel performans değerlendirmesi literatürde, işgören değerlendirmesi, değer takdir etme, değer biçme, işgören boylandırması, başarımlar değerlendirilmesi, liyakat, sicil, tezkiye gibi kavramlarla da ifade edilmektedir.

Değerlendirme, kalite ve değeri tahmin etme davranışı olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlamda performans değerlendirme ise kabul edilen iş ölçümü kriterleri baz alınarak çalışanın işini nasıl gerçekleştirdiği hakkında amirin kişisel kanısıdır (makalem.com, 2006a).

Değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir. Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Bulut, 2007).

İşgörenin örgütteki değerinin gözetimcisi veya başarı izleyicisi onurunda bulunan birisi tarafından dizgeli olarak eş sürelerle takdir edilmesidir (Çizioğlu, 1993: 1).

Performans değerlendirmesi; kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da diğerlerinin benzer performansları temelinde ölçme işlemini içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırmacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir (Yelboğa, 2006:200).

Performans değerlendirme; çabaların başarıya ulaşılabilir alanlara yoğunlaştırıldığı, çalışan ve kurum hedeflerinin uyumunun sağlandığı, çalışanın

performansı hakkında sürekli bilgi alabildiği, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlendiği, başarısının saptandığı bir sistemdir (GAP, 2006).

Doğrudan doğruya çalışanın işteki etkinliğinin, verimliliğinin, kişilik düzeyinin ve işletmeye yapmış olduğu katkının ölçülmesi, çalışanın işletme içindeki başarı düzeyinin üstü açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması, çalışanların belli bir dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesi, eksikliklerinin ve gelişme potansiyelinin tespitine yarayan bir değerlendirme programıdır (Artan, 1989: 113; Bingöl, 1997: 217; Aldemir v.d. 1996: 209; Tikici, 1994: 52; Ülker, 1997: 89'dan aktaran, Bakan&Kelleroğlu, 2003: 76).

Çalışanın performansının değerlendirilmesi, bir çalışanın mesleğindeki performans düzeyini inceleyen ve onun gelecekteki ilerleme potansiyelini değerlendiren, onun hakkındaki bilgiyi elde etme, analizini yapma ve kayıtlamanın sistematik bir yöntemidir (Küçük, 2005: 17).

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi de çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri değerlendirmek zorundadır. Bu değerlendirmede “Ölçemediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz.” sözünün son derece önemli olduğunu da vurgulamak gerekir (Işığıcok, 2006).

Performans değerlemesi, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi demektir. Çalışan elemanların mevcut başarı seviyesiyle başarı standartlarını karşılaştırarak onların tutum, davranış ve çıktılarını ölçme, değerlendirme ve etkileme süreci olarak görülebilir (Dinçer ve Fidan, 1997: 271'den aktaran, Örucü ve diğerleri, 2003: 52).

Bir diğer anlatımla performans değerlendirmesi, görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Yani çalışanların sadece işteki verimliliğini

ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir (Findıkçı, 1999: 296 ve Sabuncuoğlu, 2000: 166'den aktaran, Şentürk, 2004: 47).

Başarı değerlendirmesi, performansı temel alan ve işgörenlerin iş ile ilgili performanslarını geliştirmeyi ve yükseltmeyi hedefleyen gelişme potansiyellerini saptamaya yönelik tüm değerlendirmeleri kapsar. İşgören yeteneklerinin, değerlendirilmesi ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için performans değerlendirme yapılır (Çetin, 2006:24).

Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın ya da olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir. Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır (Işığık, 2006).

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için öncelikle görev ve iş analizin yapılmış olması gerekir. İşgörenin görev ve sorumluluğunun tanımlanması gerekir ki bu aynı zamanda performans değerlendirme standardıdır.

Performans standartları nicel ya da nitel karakterde olabilir. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır. Buradaki smart özellikler şunlardır (Işığık, 2006) :

S- Specific (Özel) : Hedefler yapılan iş ile ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, belirli olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini bilmelidir.

M- Measurable (Ölçülebilir) : Standartlar/ hedefler, objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.

A- Achievable (Ulaşılabilir) : Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilecek düzeyde de olmamalıdır.

R- Reasonable (Gerçekleşebilir) : Hedefler gerçekleşebilir olmalıdır.

T- Time-Bound (Sınırlı Zaman) : Hedeflerin gerçekleştirilmesi gereken zaman sınırlı olmalıdır.

1.4. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Son 10 yıl içerisindeki gelişmeler doğrultusunda performans değerlendirmesi yazını incelendiğinde, performansın özellikle tanımı ve ölçülmesine yönelik yeni yaklaşım ve modellerinin geliştirilip denendiği gözlenmektedir.

Performans değerlendirme kavramının doğası, insan ve değerlendirme arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu nedenle geçmiş, insanın kendi bilincine vardığı andan itibaren başlamaktadır. İnsan, kendisinin karışmadığı olayları ve maddeyi tarih boyu değerlendirmiş ve bunda başarılı olduğunu, insanlığın günümüzde eriştiği teknolojik düzey hiçbir kuşkuyla yol açmayacak şekilde kanıtlamıştır. İnsanın değerlendirme eylemi, kendi dışında hızlı bir gelişme göstermesine rağmen, konu insan değerlendirmesi olduğunda insanın hem değerlendiren hem de değerlendirilen olmasından dolayı tarih boyunca aynı başarıyı gösterememiştir. Bunun diğer bir nedeni de özü bakımından insana kıymet biçilmesinden kaynaklanmaktadır (Çizioğlu, 1993: 4).

Performans değerlendirme, 1800'li yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüz yıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğradı. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin

kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu. (Bulut, 2007)

Değerlendirme dinamik bir kavram olduğu için işletmelerin, kuruluşların, kurumların amaçları doğrultusunda değişiklik arzedecektir. Performans değerlendirme çalışmaları Batı'da Birinci Dünya Savaşı yıllarında, ülkemizde ise 1970'li yıllardan sonra yöneticilerin ilgi alanına girmiştir.

Walter Dil Scott ve yardımcıları, ABD ordusunun değişik bölümlerinde, kişi kişiye değerlendirme yöntemini geliştirmişlerdir. Bu amaçla sistem oluşturma çalışmaları yapılmış ve uygulamacı yetiştirilmiştir. 1920-1930 yılları arasında endüstride saat ücretinin rasyonel olarak belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu gayeyle ücret arttırmada esas oluşturacak derecelendirmeler yapılmaya başlanmıştır. 1950'li yıllardan itibaren başarı değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi hususunda önemli adımlar atılmış yönetici ve uygulayıcı personel için sistemler oluşturulmuştur. Böylece işletmelerde biçimsel değerlendirme programları uygulanmaya başlanmış, bu amaçlardan teknikler geliştirilmiştir. Bu gelişmeler yaşanırken, işletmelerde standart ücret kavramından uzaklaşmış, benzer işleri yapanların ücretlerinin başarıya göre farklılaşmasına dayanan yaklaşım ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu düşüncelerin sonucu olarak birçok işletmede, işgörenlere kendileri ile benzer işleri yapanlara oranla, sağladıkları üstünlüklere göre fazla ücret verilmeye başlanmıştır. Kısacası Batı'da sözü edilen gelişmeler sonucunda sadece saat ücreti ödenmesi, yerini başarıya göre ödeme esasına bırakmıştır (Çizioğlu, 1993: 4-5).

Yukarıda kısaca değinildiği gibi ülkemizde 1970'li yıllardan sonra, diğer bir anlatımla özel kesimdeki sanayi atılımının başlamasıyla beraber görülen performans değerlendirme çalışmalarına karşılık, kamu kurumlarındaki performans değerlendirme cumhuriyet öncesine dayanmaktadır.

1.4.1. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

Performans değerlendirmenin kökeni, ülkemiz kamu sektöründe çok eskilere dayanmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu'ndan bu yana personelle ilgili bürolar kurulmuş ve hatta personel sınıflandırılması bile yapılmıştır. Memurlar oldukça iyi bir güvenceye sahip kılınarak kamuoyu nezdinde değer kazanmıştır. Özellikle cumhuriyet devrinde bu sınıftan olma isteği daha da artmıştır. “Askerde zabıt, konakta katip”, “Memur olsun da tozdan topraktan olsun!” sözleri bunu kanıtlamaktadır (Çizioğlu, 1993: 22). Halk, genellikle memur olmayı güvenilir bir meslek saymıştır. Bu dönemde halkın çoğunluğu memur olmak için okumuştur. Bunda ülkenin geçim koşullarının ağır ve kaynakların kıt olması da önemli rol oynamıştır. Memurluk, diğer serbest meslekler gibi hava koşulları ya da doğal afetlerden etkilenmeyen, güvenli bir meslektir. Ancak bütün bunlara rağmen, buhran dönemlerinde çekiciliğini yitirmiş ve memurlar ücret yönünden çok sıkıntı çekmişlerdir.

Ücret yetersizliğinin etkileri ile performansı yüksek ve nitelikli elemanların kaybedilmesiyle beraber gelişen teknik ve ekonomik koşullar, iyi nitelikteki personel sağlanması arayışını gerektirmiştir. Bu durum, birçok daireyi ve yasayı, zorlamak suretiyle personele ek ücret veya diğer avantajlar sağlamak yoluna sürüklemiştir. Böylece aynı devlet içinde, aynı statüde çalışan, aynı işleri yürüten personelin mali hakları, çalışma koşulları bakımından farklılıklar meydana gelmiştir (Tortop;1999 : 28).

Devlet hizmetlerinde çalışacak personelin mesleki, ahlaki ve bilimsel değerini ön planda tutup bu nitelikleri taşıyanlardan en iyilerini seçerek hizmete getirme anlayışı, devlet kavramının ortaya çıkışından beri emek harcanan bir konu olmuştur.

Ülkemizde Kamu Yönetiminde Personel Başarım Değerlemesi esas itibarıyla 1965 tarihli, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve buna bağlı olarak çıkarılan kanun ve yönetmeliklerde düzenlenmiştir. Bu konu DMK'de “Sicil” başlığını taşıyan 109. ve 123. maddeler arasında açıklanmıştır. “Sicil”, kelime anlamıyla memurların

hal tercüme ve durumları için tutulan resmi vesikaların kaydedildiği kütüktür. “Sicil” kelimesi, personelde korku, çekingenlik ve baskı yaratabilmektedir. Artık personelin iş performansı ve kişiliğinin işe yansımaya yönünü ölçmede yeterli/çağdaş bir kavram değildir (Yıldız, 1998: 185).

Türkiye’de Kamu yönetimi uzun yıllar Fransa idare hukukunun etkisinde kalmış, DMK Sicil Yönetmeliği’ndeki memur sicil formu ve formun tutulması/saklanması gizliliğine ilişkin hükümler de 1951 yılında Fransa’dan alınmıştır. Oysa ülkemizde daha 1947’de açık sicil uygulaması vardı ve Fransa bir yıl sonra 1952’de açık sicil esasına geçmişti. Küreselleşme ve iktisadi kalkınma sürecinin yaşandığı günümüzde, Batılı ülkeler içinde bütün kamu kurumlarında gizli sicil uygulamasını sürdüren tek ülkeyiz (Canman, 1993: 24-26; Tortop, 1999: 136-137).

İnsana yapılan yatırım, maliyetinin çok üzerinde bir verimlilik ve fayda sağlamaktadır. Ekonomik kalkınma, sanayileşme ve modernleşme gibi, insanların ulaşmayı amaç edindikleri hedefler; insan eliyle ve zekasıyla gerçekleştirileceği için her türlü kalkınma ve ilerlemenin temel unsuru, ”beşeri kaynak” adı verilen insan zeka ve kabiliyeti olmaktadır. Bu konuda A. Marshall; eğitimi “milli yatırım” olarak nitelendirmiş ve “Bütün sermayenin en değerlisi, insana yapılan yatırımdır.” demiştir (Yıldız, 1998: 187). Personelin kalitesini belirlemek, gerektiğinde eğitim yöntemlerini kullanarak gelişmesini sağlayıcı kararlar almak ve üst yönetim basamakları için geliştirmeye yöneltmek; diğer taraftan başarılı personeli güdülemek, ancak belirli aralıklarla yapılacak “Personel Başarı Değerlemesi” ile gerçekleştirilebilir.

1.4.2. Ülkemizde Memurların Değerlendirilmesinde Devlet Personel Başkanlığı

Liyakat sisteminin işleyebilmesi, tam yetkili, iyi organize edilmiş, mütehassıs ve yaygın teşkilat eli ile düzenlenmesine, yürütülmesine ve murakabe edilmesine bağlıdır (Çizioğlu, 1993:30).

1960 yılında kurulan Devlet Personel Dairesi, Bakanlar Kurulu'nun 8.6.1984 tarih ve 217 sayılı kanun hükmünde kararnamesi ile yeniden düzenlenmiş ve Devlet Personel Başkanlığı adıyla yine Başbakanlığa bağlı bir kuruluş olarak yeniden yapılanmıştır.

Dairenin görevleri 160 sayılı kanunun 5. maddesinde sayılmış olup bu görevleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

Belirlenmiş kıstaslara göre memuriyet ve hizmetleri gruplandırmak suretiyle kurumların benzer işleri için eşit ücret prensibini yaşama geçirmek, memur ve hizmetli kadro unvanlarını standart hale getirmek, personelin işe alınma ve terfileri için gereken yeterlik koşulları ile çalışma yöntemlerinin rasyonelleştirilmesi için uygulanması gereken usul ve esasları belirlemek, ülke genelindeki iktisadi, sosyal ve mali gelişmeleri izleyerek maaş, ücret ve diğer özlük haklarda yapılması gereken düzeltmeleri hazırlamak, kurumların memur ve hizmetli kadrolarının hizmetin gereklerine uygun bir düzeyde tutulması için gerekli düzeltmeleri yapmak, ihtiyaç fazlası olan personeli ihtiyaç duyulan boş kadrolara yerleştirme usul ve esaslarını belirlemek, kurumlarınca açıkta bırakılacak personele ilişkin işlemleri düzenlemek, iç ve dış gezi günlükleriyle sürekli görevle yurtdışında bulunan memurların maaşlarına uygulanacak ödeme oranlarını belirlemek, genel personel kayıtlarını tutmak, kamu görevlileri hususunda sayısal bilgiler toplamak, görev alanına giren konularla personel rejimini düzenlemeye ilişkin kanun tasarıları, tüzük ve yönetmelikler hazırlamak, kamu personelinin hak ve yükümlülüklerini, bunlara uygulanacak disiplin sistemini belirleyerek bütün kurumlarda aynı şekilde uygulanmasını sağlamak, personelin yetiştirilmeleri, ileriki kadrolara hazırlanmaları için uygun teknikleri belirlemek, personelin ödüllendirilmesine ilişkin hususları incelemek, sonradan ortaya çıkacak ihtiyaca göre doğrudan ya da Dairenin teklifi üzerine Dairenin kadrolarını ve giderlerini artırmamak şartıyla verilecek diğer işleri görmektir (DPB, 2006).

1.5. Performans Değerlendirmenin Amacı

Her işletmede ya da kurumda farklı amaçlarla performans değerlendirme çalışmaları yapıldığı için, birçok farklı yöntem ve amaca rastlanılmaktadır. Fakat yine de ücret artışı, yükseltme ve nakil, eğitim geliştirme ve işten çıkarma gibi bir çok nedenle performans değerlendirme yapıldığı görülmektedir.

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bunları gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklentileri karşılamayan çalışanların ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır .(Arslan, 2007) .

İşletmeler, çalışanlarıyla ilgili kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından takip etmek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanlarını değerlendirmek zorundadırlar (Çetin, 2006: 27). Dolayısıyla amaç ne olursa olsun, çalışanın işe uygunluğu araştırıldığında tali amaçlar ortaya çıkmakla birlikte asıl amaç, çalışandan beklenen rolün gerektiği gibi kullanılıp kullanılmadığı veya ne ölçüde kullanıldığının belirlenmesi olacaktır (Küçük, 2005: 18).

Bu amaçları maddeler halinde sıralamak mümkündür (Aktan, 2007; Arslan, 2006; Işığışok, 2006):

- İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak ve iç müşteri kavramını yerleştirerek takım çalışmasını geliştirmek,
- Müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katkı sağlamak,
- Yılda bir kez subjektif değerlendirme yerine, yıl boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf veya gelişmeye açık olduğu

yönleri ile kuvvetli olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini geliştirmek, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini ortaya çıkarmak,

- Organizasyon içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,
- Organizasyona bir bütün olarak bakabilmek,
- Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri sorgulamak,
- Çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değeri mukayeseli olarak incelemek,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Organizasyonun gelişme eğilimini sürekli olarak yukarıda tutabilmek,
- Belirgin davranışları motive edebilmek,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- İnsan kaynakları yönetimi altında “sürekli gelişme “ (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak,
- Olumlu sonuçları tespit etmek ve kutlamak,
- İşten çıkarma ve bir işten diğer bir işe kaydırma (rotasyon) işleminin yapılmasını sağlamak,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmaktır.

Başarı değerlendirme ile insanın gizli gücünün büyük ölçüde kullanılabilmesi ve işine karşı özendirilmesi sağlanır. Başarı değerlemede asıl beklenen sonuç, kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece elde edilecek bilgilere göre, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olacak ve kimin hangi yönde geliştirileceğine karar verilecektir. Verimi yüksek olanların belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, kişilerin yeni görevlere hazırlanması ile eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi için hazırlanacak planlar başarı değerlendirilmesinden alınan sonuçlara göre olmalıdır (Filiz, 2004).

Bir performans değerleme modelinde iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik dört temel unsurdur. Performans değerlemede yönetici çalışanlarla birlikte çalışarak, onların değerleme sürecini anlamasını sağlamalı ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca yönetici, çalışanın performansı ile ilgili olarak geri bildirimini teşvik etmelidir. Başarılı bir performans değerlemede çalışanlar pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır (Bulut,2007).

Bu değerlendirmeler neticesinde aynı zamanda kurumda görev tanımlamaları yapılabilmekte, ekip çalışması ve bireysel çalışmaların sonuçları açık bir şekilde ortaya konabilmektedir. Yani personelin ferdi hareket ederken ya da ekip çalışmasının içindeyken ortaya koyduğu başarının ayrımı yapılabilmektedir (CPE (Australia), 2001).

Değerlendirmelerin en genel amacı, işğörenlerin emsalleri arasında, iş başarıları yönüyle ayırt edilmesi olarak belirtilebilir (Yücel, 1999: 111). Başarı değerlendirmenin amaçları yönetsel, çalışanı geliştirici ve ölçme ile değerlendirmeye yönelik amaçlar olmak üzere üç grupta incelenebilir:

1.5.1. Yönetmel Amaçlar

Burada temel amaç, yönetsel kararlar için lüzumlu olan bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılarak kararların dayandırılacağı nesnel ölçütlerin elde edilmesidir.

Performans değerlendirme yapmanın iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, özellikle yönetsel kararlar alınırken etkili olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlara genellikle performans değerlendirmeden elde edilen bulgular kullanılarak ulaşılır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmeden elde edilen bulgular olmadan yönetsel kararlar veremez (Palmer, 1993: 9-10).

Yönetim, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanın katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve işletmeyi geliştirmek için kararları almak zorundadır (Canman, 1993: 4). Bu sayede işletmenin dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi iyileştirici ve yönlendirici önlemler niteliğindeki kararlar alınması mümkündür (Küçük, 2005: 20).

1.5.2. Çalışanı Geliştirme Amaçları

Performans değerlendirme yapmanın diğer bir amacı da, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Şayet geri besleme, mesleki eğitimle desteklenip çalışanlara pozitif bir yaklaşımla verilirse özgüven artırıcı bir özelliğe sahip olur. Aynı zamanda çalışanların organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görmelerine olanak sağlar (Palmer, 1993: 9-10).

İşgören her şeyden önce emeğinin karşılığını görmek, çalışanla çalışmayan, başarılıyla başarısız arasındaki farkın gözetilmesini ister. Ayrıca performansı hakkında bilgi sahibi olan çalışan eksikliklerini giderme ve iyileştirme olanağına da sahip olur. Bu bağlamda performans değerlendirme, salt çalışana ya da salt işletmeye fayda sağlayan bir çalışma olmayıp sonuçlarından her iki tarafın kazançlı çıktığı bir çalışma ve süreçtir.

Mesela değerlendirme sonucunda çalışanın görev yerinin değişmesi gerekiyorsa, bunun anlamı, o kişinin yeni görevinde daha başarılı olacağı, daha çok doyum sağlayacağıdır. İşletme içinde yapılan anlamlı bir görev değişikliği, işletme ve çalışan açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Dikey hareketlilikten yatay hareketliliğe kadar tüm görev değişiklikleri, değerlendirme sonuçlarına dayandırılmalıdır (Küçük, 2005: 20).

Bu türden performans değerlendirmeleri başarıya ulaşma yönünde çalışanı motive eder. Çalışanın daha etkili ve yaratıcı olması için eksik yönlerini tamamlamasını, hatalarını telafi etmesini ve üstlerinden sağlayacağı geri bildirimlerle kendini geliştirme imkanına kavuşmasını sağlar.

1.5.3. Denetleme-Değerleme Amaçları

Bu amaçlar, çalışanın performansı hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Bu bilgiler, örgütte yönetsel kararların alınmasında kullanılır (Yücel, 1999: 111-112)

Ölçmeye ilişkin amaçlar;

- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi ve yargıya varmayı sağlar.
- Bir üst göreve terfi edecek işgörenleri ve yer değiştirme kararlarını belirler.
- Eğitim gereksinimini belirler.
- İşgörenlerin uyarılmasını sağlar.
- Ücretlerin belirlenmesine ve ödüllendirmeye esas teşkil eder.

İşletmeler istenilen performansın elde edilip edilmediğini görebilmek için çalışanların kalitesini izlemek ve denetlemek zorundadırlar. Ancak performans değerlendirmesi, disiplin işlemleriyle karıştırılmamalıdır. Zira değerlendirme bir disiplin davranışı değildir. Disiplin işlemlerine, çalışanların disiplin aykırılıkları durumunda, yönetimin beklentilerine cevap verememesi durumunda ve işinde başarısız olduğu durumlarda başvurulur. İşletmeye sağladığı değer açısından değerlendirme, çalışanın değerini ortaya koymayı, işletmedeki kademeler arasındaki fonksiyonel statüye dayalı ilişkiler kurmayı, çalışanın eksikliklerini gidermesi için önerilerde bulunmayı amaçlar. Bu gerekler disiplin işlemlerinde yoktur (Canman, 2000: 166'dan aktaran; Küçük, 2005: 22).

Yukarıda da belirtildiği gibi performans yönetimi sisteminin temel amaçlarından birisi bireysel performansın sağlıklı, adil standart ve kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin oluşturulmasıdır.

1.6. Performans Değerlendirmesinin Yarar ve Sakıncaları

Performans değerlendirme sistemi, yukarıda sayılan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında çalışan yani değerlendirilen, yönetici yani değerlendiren ve organizasyon için çeşitli faydalar sağlamaktadır. Fakat bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır.

1.6.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması her ne kadar bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır. Değerlendirenler açısından sistemin yararlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Uyargil, 1993: 9; Bayar, 2006):

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olacağı için astların ve birimlerinin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler,
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.

1.6.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin yararları

Performans Yönetimi Sisteminin değerlendirilenler açısından yararlarını ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Uyargil, 1993: 10; Işığışok,2006):

- Astlar, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenir ve kendi performans planlarının oluşumuna katılarak kariyer planı üzerinde de söz sahibi olurlar,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar,
- Astlar yaptıkları işin kendilerine, bölümlerine ve firmaya katkısı noktasında rolünün ve alacağı ödülün ne olduğunu bilir, iş doyumuna ulaşır ve objektif kriterlere göre bu değerlendirmeyi kendileri yapabilir,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

1.6.3. Organizasyon İçin Yararlar

Yukarıda yöneticiler ve çalışanlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı-olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonlar için çıktıları iyi kullanıldığında çeşitli yararlar sağlar. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz (Uyargil, 1993: 10; Işığışok, 2006) :

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- Kurum vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonu sağlanır,
- Bölüm hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmesi sağlanır,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır,

- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlanır.

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Bulut, 2007):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar,
- Değerleme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerleme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlemeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

1.7. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

İnsan kaynaklarına ilişkin uygulamaların mükemmel olması beklenemez. Değerlendirme konusu insan olunca ve değerlendirmeyi yapan da insan olunca birtakım hataların yapılması kaçınılmazdır. İnsan söz konusu olduğu zaman işin içine değerler, duygular, ihtiyaçlar da girer. Bu durumlarda performans değerlemesi yapanların, bu değerlerin etkisinde kalarak raporlara kişisel sorunları yansıtmaları mümkün olabilmektedir. Bu nedenle tarafsız ve adilane bir biçimde performans değerlendirmesi yapmanın çok büyük bir önemi vardır.

İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmede de, bir gruba karşı ayrımcılık yapılmamalı herkese eşit şekilde

davranılmalıdır. Örgüt, bu amaçla gerekli yasal düzenlemeleri yapmalı ve objektif olarak uygulamalıdır.

Performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar, değerlendirmenin amacına gölge düşürmektedir. Bu hatalar, sistemden ve değerleyiciden kaynaklanmaktadır. Ancak; performans değerlendirme konusunda yapılan hataların en yaygın olanı, değerleyiciden kaynaklanan hatalardır (Benligiray, 1999: 207'den aktaran Bakan&Kelleroğlu, 2003: 79).

Daha önce de ifade edildiği üzere performans değerlendirme çalışmaları çeşitli amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilir. Ücret artışları ve terfiler bu amaçların başlıcalarıdır. Bunların yanı sıra kurumlar çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenip, bu doğrultuda yetiştirilmesi ve yönlendirilmesi için de performans değerlendirmeyi faydalı bir yöntem olarak kabul ederler. İşte performans değerlendirme hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın, bu noktada kurumların yapması gereken o amacı kesin bir şekilde belirleyip, ilgililere o durumu açıkça bildirmeleridir. Burada bir diğer önemli konu da, kurumların ücret-maaş artışı amacı ile yapacakları değerlendirme çalışmalarını diğer amaçlardan kesinlikle ayırmaları gerekmektedir. Değerlendirme neticesinde yüksek puan alan çalışan, kurumun o andaki finansal durumu nedeni ile düşük zam elde ederse ve değerlendirme sonuçları ile ücret değişikliği, aynı ya da yakın zamanlara tekabül ederse değerlendirmenin diğer bir amaç için kullanımı (mesela eğitim ihtiyacının tespit edilmesi) bu kişiyi pek fazla alâkadar etmeyecek ve değerlendirme sonuçları ile aldığı zam arasında kurduğu ilişki sonucu çalışanın sisteme karşı güveni sarsılacaktır. Bu gibi sakıncalı sonuçları önlemek için, değerlendirme sonuçları ücret artışı ve diğer durumlar için aynı anda kullanılmamalıdır.

Performans değerlendirme çalışmalarında karşılaşılabilecek bir diğer sorun da değerlendirme faktörlerinin belirlenmesinde ortaya çıkabilecektir. Çalışanların yaptıkları iş kalitesi veya işe olan katkılarından ziyade kişisel özellikler ya da kıdem gibi yanlış faktörlerin göz önüne alınması genellikle alışlagelmiş unsurlar olmakla beraber, değerlendirme sonuçlarında istenen sonucu olumsuz etkileyen bu faktörlerin seçilmemesi gerekmektedir. Zira sadece kıdemi nedeniyle bir üst göreve

getirilmesinin bir zorunlulukmuş gibi uygulandığı durumlarda yapılan değerlendirmede, kıdem unsuru değerlendirmeye olumsuz bir faktör olarak etki edecektir. Dolayısıyla çalışanların kıdem aldıkça işgücünü yitirdikleri ya da o görevin yürütülmesinde deneyimin fazlaca bir rol oynamayacağı halde bu faktörün ağırlıklı olarak kullanımı yanlış bir değerlendirme yapılmasına neden olabilecektir. Esasında kıdem unsuru terfi sisteminin bir kriteri olmakla beraber bu unsurun tamamen göz ardı edilmesinin de birtakım aksamalara neden olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla değerlendirme faktörlerinin seçiminde optimal unsurların belirlenmesi ile kişinin işe olan katkısı ve yapılan işin kalitesinin belirlenmesinde rol oynayacak faktörlere ağırlık verilmesi gerekecektir (Uyargil, 1993: 114'den aktaran, Çizioğlu, 1993: 14-15).

1.8. Performans Değerlemede Oluşabilecek Başarısızlık Nedenleri

Performans değerlendirme sistemi dört ana nedenden ötürü başarısızlıkla sonuçlanabilir (Bulut, 2007):

- Üst yönetimin sözleriyle olduğu kadar davranışlarıyla da performans değerlendirme sistemini desteklememeleri,
- Orta kademe yönetimin sistemin gerçekleştirilme çalışmalarına dahil edilmemesi ve bu nedenle hedef koymanın zaman kaybı olduğunu düşünmeleri,
- Yönetici ve çalışana yeterli düzeyde eğitim ve sürekli rehberlik verilmemesi,
- Uygulama sonuçlarına göre sistemin tekniğinin ölçülmemesi ve güncelleştirilmemesi.

1.9. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Çalışanların performansının izlenmesi ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi isteminin uygulanması aşamasında kurum içersinde sorunlarla ve dirençle karşılaşıldığı görülmektedir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir

kısmı değerlendirme sisteminin kendisine olan olumsuz tepkilerden diğer bir kısmı da değerlendirme sırasında yapılan hatalardan oluşmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendircilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Ancak uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır.

Bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlemecilerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle özellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ceylan, 1992: 117'den aktaran, Bakan&Kelleroğlu, 2003: 80). Performans değerlendirmelerini planlarken ve gerçekleştirirken değerlendiricilerin sık sık karşılaştıkları sorunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1.9.1. Hale Etkisi (Halo Effect)

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir (Uyargıl, 1993: 74).

Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumu ortaya çıkartır. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir (Palmer, 1993: 20).

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının birçok nedeni vardır. Bunlardan biri kişinin ilk intibaya göre hatalı bir şekilde değerlendirilmesidir. İlk izlenimde kişi

değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiş ve değerlendirici de bu kısa sürede edindiği izlenime göre değerlendirmesini sürdürmüştür.

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan bir diğer durum da, değerlendiricinin performansın değerlendirildiği kriterler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi için, değerlendiricilere eğitimler verilerek bilinçlendirilmeleri yoluna gidilmektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme yöntemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır (Çetin, 2006: 72). Aşağıdaki tablo örneklendirme açısından faydalı olacaktır.

Tablo1: Hale Etkisi Tablosu

DEĞERLEME FAKTÖRLERİ

İnisiyatif yeteneği

İşbirliği yeteneği

İş çıkarma yeteneği

İş başarıma yeteneği

İş bilgisi

		X		
	X			
			X	
1	2	3	4	5

DEĞERLEME DERECEİ

Kaynak: Çetin, 2006: 72

Tabloda yöneticinin değerlendirme yaparken iş bilgisi ve işbirliği yeteneği ile inisiyatif yeteneği gibi ilişkisiz konularda, kişi hakkında daha önce edindiği olumlu izlenim neticesinde, değerlendirme dağılımı belli bir durumda yığılma göstermiştir.

1.9.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler çalışanları sürekli olarak varolan performanslarının üstünde ya da altında değerlendirme eğilimi gösterirler (Uyargil, 1993:75). Organizasyonlarda değerlendiriciler yani yöneticiler, astlarını motive ederek verimliliklerini arttırmak, diğer birimlerin astlarından iyi olduklarını göstermek ya da astlarına şirin gözükmek için onlara olması gerekenden daha yüksek puan verme eğilimindedirler (Bakan&Kelleroğlu; 2003:80).

Değerlendirmelerde düşük puanlara yönelme ise değerlendiricilerin mükemmeliyetçi bir zihniyete sahip olmaları, yüksek performans sergileyen astların daha ilerleyen dönemlerde kendi yerlerini alacağı endişesi ve işletmedeki standartların yüksek olması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Uyargil, 1993: 76).

Performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin, orta puanlara yönelmeleri de sık karşılaşılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, sistemin uygulandığı kurumlarda çalışanların çoğunun orta puan aldıklarını, buna karşılık çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin esas amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleşmemektedir (Bakan&Kelleroğlu, 2003:80). Orta puanlara yönelmenin nedenlerinden biri, değerlendiricinin astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Böyle bir durumda en risksiz yol orta puanlara yönelmektir. Bu durum da yöneticinin gözlemleme becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanır. Bu tarz hataların önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması öngörülmektedir (Uyargil, 1993: 77-78).

1.9.3. Müsamaha

Değerlendirme enflasyonu olarak da tabir edilen bu unsur, bir yöneticinin çalışanın performansını olduğundan daha yüksek görmesi ya da göstermesidir. Yönetici çalışanın beklenen başarıyı gösterememesine sürekli mazeretler geliştirir.

Yönetici çalışanı teşvik amacıyla fazla hoşgörülü davranır. Ancak müsamaha iş performansının hoşla gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğu hususunu göz ardı eder (Palmer, 1993: 18).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki üst düzey yöneticiler bilinçli olarak kendilerinin ve çalışanlarının çıkarları doğrultusunda performans değerlendirmelerle oynamışlardır. Olumsuz geribildirim vermenin yüz yüze sürdürülmesi gereken ilişkileri bozacağı endişesini taşıyan bu yöneticiler, çalışanlarını motive etmek, ilerlemelerini sağlamak, sicillerinde olumsuz bilgi oluşturmamak, diğer birim çalışanlarıyla olan yarışta kendi personellerine avantaj sağlamak ve en önemlisi de kendi yanlışlarını ortaya çıkarmamak gibi nedenlerden ötürü değerlendirmelerini şişirdiklerini belirtmişlerdir. Yine aynı yöneticiler nadiren de olsa çalışanlarına ders vermek ya da gitme zamanı geldiğini hatırlatmak için değerlendirmelerini düşük seviyede tuttuklarını belirtmişlerdir (Sümer, 2006).

1.9.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Organizasyonlarda değerlendirme dönemleri genellikle bir yıllık bir süreci kapsadığından, bu süre zarfında yöneticilerin akıllarında kalan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay içerisinde yaşananlarla sınırlı kalacaktır (Çetin, 2006: 73). Bu tür hataları önlemenin bir yolu yöneticilerin dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin notlar tutmalarıdır. Not alma, unutkanlıktan kaynaklanan hataları bir ölçüde engelleyecektir. Ancak yöneticiler bazen bu hatayı bilhassa yapmaktadırlar. Nedeni de dönem sonuna doğru performansını yükselten çalışanın geçmişteki hatalarını hatırlatmanın, gelişme ve ilerlemesini olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesidir.

Uyargil'e göre (1993: 79) yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer çalışan her yıl sadece dönem sonlarına doğru yöneticiden yüksek puan almak için performansını yükseltiyor ve değerlendirme sonrasında tekrar eski temposuna dönüyorsa, bu gibi durumlarda yöneticilerin dönem sonu ile dönem başı performans farkını muhakkak dikkate almaları gerekmektedir.

1.9.5. Kontrast Hataları

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Bakan&Kelleroğlu, 2003: 81).

Bu tür kontrast hataların önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir (Uyargil, 1993: 80).

1.9.6. Kişisel Önyargılar

Değerlendiricinin değerlendirilenlere karşı önyargılarının olması, değerlendirmenin maksadını çarpıtarak, yapılan mülakatlar neticesinde elde edilebilecek sonuçları etkilemektedir. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, gruplara ayrılan insanların, grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar (Palmer, 1993: 23).

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların ortadan kaldırılması ve bu hataların en azından minimum seviyeye indirilmesi için birçok yöntem geliştirilmiş olup bunlardan en etkilisi, değerlendiricilerin yapmış oldukları hataları bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanarak bu hususta eğitilmeleridir. Böylece değerleyiciler daha çok bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır (Bakan&Kelleroğlu, 2003. 81).

1.9.7. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler, kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenerek organizasyonda önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans

düzeyinde değerlendirirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Uyargil, 1993: 80).

1.9.8. Tek Ölçüt

Normalde bir personelin yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Dolayısıyla işin verimli bir şekilde neticelendirilmesi için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Ancak bu noktada değerlendiriciler genellikle en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirler. Ancak değerlendirme sadece bu ölçüte dayanılarak yapılırsa çalışanlar işlerinin en önemli unsurunun bu görev olduğunu zannetmek gibi bir hataya kapılırlar (Palmer, 1993. 17).

1.9.9. Atıf Hataları

Atfetme, bir gözlemcinin açık davranışa bakarak bir aktörün veya kendisinin içsel durumu hakkında yaptığı bir çıkarsama olarak tanımlanmaktadır. İnsan davranışının nedenlerini açıklamak konusunda sıkça yapılan atfetme hatasının, insan başarısını değerlemede de yapıldığı gözlemlenmektedir (Erdoğan&Beyaz, 2002: 66).

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu gibi durumlarda davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil de dış çevreden kaynaklandığı varsayılır. Mesela bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapılmış olur (Uyargil, 1993: 81).

1.9.10. Performans Yönetim Sürecinden Çok Performansı Değerlendirmeye Odaklanmak

Performans değerlendirme gözlem, yönlendirme ve destek süreçlerinin sonunda çalışanların geliştirilmesini sağlamayı amaçlayan bir araçtır. Amaç, bu dönemden sonra yılda iki kez performansı notlayarak mevcut durum analizi yapmak değil, performansı geliştirmeye zaman ayırmaktır. Performans değerlendirme bir sonuç değil, süreç olarak algılanmalı ve uygulanmalıdır.

1.9.11. Performansa Göre Ücret

Geçmişte performans değerlendirme, çalışanlara verilecek ücretleri tespit etmek için yapılıyordu. Ancak uzmanlaşmanın artması ve takım ruhu anlayışının ortaya çıkmasıyla beraber bireyin olduğu kadar grubun çabalarına bağlı olarak verimliliğin artması, bir çalışanın performansının ölçülmesini güç hale getirmiştir. Buna paralel olarak organizasyonlar, performans değerlendirme sistemlerini elemanlarının mesleki eğitim ve gelişimini sağlama hedefine uyarlamak üzere değiştirmişlerdir (Palmer, 1993: 24).

Performans değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan ve yukarıda değindiğimiz bu sorunlar, bu tekniklerden vazgeçmeyi değil, aksine daha tutarlı uygulamalardan, uygun çözümleri bulmanın en önemli amacı olmalıdırlar. Diğer taraftan performans değerlendirmedeki sorunların bir kısmı evrensel nitelik taşıırken diğerleri ulusal, bölgesel, yöresel ve tek tek işletmelere özgü de olabilir. Önemli olan sorunların varlığı değil, onların çeşitli boyutlara göre tanımlanması ve çözümlenmesi için çalışmalar yapılmasıdır. Bu yapılmaz da yalnızca “sorunlardan kaçış” tutumu içine girilirse o durumda uygulamada birçok bilimsel yöntem ya da teknikten faydalanma imkanı kalmaz. Bu da pratikte gelişme olgusunun önlenmesi anlamına gelir ki bunun ne kadar çağ dışı bir olayı yansıtacağı ve insanın doğası ile ters düşeceği açıktır (Çizioğlu, 1993: 17).

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa bile yukarıda sayılan hatalar sıklıkla görülebilmektedir. Böylesi bir durumda insan

kaynakları departmanının yapabileceği en iyi şey bu hataların gerçekleşmesine mani olmak için gereken önlemleri almak ve stratejileri geliştirmektir. Aşağıda izlenebilecek bazı stratejiler ve adımlar sayılmıştır (Bayar, 2006):

- Kurulan performans değerlendirme sistemi etkin bir sistem olmalıdır.
- Değerlendirilen her boyut sadece bir aktiviteyi içermelidir, bir grup aktiviteyi içermemelidir.
- Her performans kriteri ya da değerlendirilen her boyut, ayrı ayrı değerlendirilmelidir ve bu değerlendirmeler doğrultusunda genel değerlendirme yapılmalıdır.
- Değerlendirenler çalışanların iş yapış performansları sırasındaki performanslarını, düzenli olarak gözlemleyebiliyor olmalıdırlar.
- Farklı algılamalara yol açmaması için değerlendirme skalalarında “ortalama” gibi ifadeler yer almamalıdır.
- Değerlendiriciler çok sayıda personeli aynı anda değerlendirmeye kalkmamalı, bu işlemi zamana yaymalıdır.
- Değerlendiriciler yukarıda sayılan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmelidirler.

1.10. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Olması Gereken Özellikler

Daha önce de bahsettiğimiz gibi performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek, diğeri de çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993: 9-10). Hangi amaçla yapılırsa yapılsın, etkin bir performans değerlendirmesinin taşıması gereken şartlar geçerli ve güvenilir olmasıdır. Zira farklı amaçlarla yapılan değerlendirme çalışmalarının geçerli ve güvenilir olması sayesinde amaca uygunluk sağlanılır.

Geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar organizasyonel verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

1.10.1. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede güvenilirlik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında fakat değişik zamanlarda bir kişiyi değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir (Uyargil, 1993: 83).

Burada değerlendirilenin aynı kişi olması durumunda farklı zamanlarda bu kişinin değerlendirme sonuçları alınırken bu kişide herhangi bir değişikliğin olmamasına dikkat etmek gerekecektir. Yoksa kişinin özelliklerindeki değişimlerden dolayı değerlendirme sonuçları arasında tutarlılığın gözlenemeyeceği doğaldır. Değerlendirmenin güvenilir olması durumunda işgörenin özellik ve niteliği değişmiyorsa değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerekmektedir (Çizioğlu, 1993: 18).

Birçok değerlendirme yönteminde güvenilirliğin artırılması için aynı astın birden fazla yönetici tarafından değerlendirilmesi beklenmekte ve farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır. Bu sayede değerlendiriciden kaynaklanan değerlendirme hatalarının asgari seviyeye indirilmesi hedeflenmektedir. Fakat bunun için değerlemeyi yapacak yöneticilerin astı yakından gözlemleyebilecek konumda olması ve tanınması gerekmektedir. Aksi takdirde farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık sağlanamayacaktır. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken bir husus da değerlemeyi yapacak yöneticilerin birbirlerinin görüşlerinden etkilenmemeleridir.

1.10.2. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile ulaşılan bilgilerin, değerlendirilen kişilerin gerçek performansını yansıtabilme derecesidir.

Değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Yani fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır (Uyargil, 1993: 85).

İşletmeye uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi sonucu elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Örneğin kişiye ilişkin başarı değerlendirme çalışması sonucu elde edilen bilgiler, onun uzun dönem için başarısının göstergesi olabilmelidir (Çizioğlu, 1993: 18).

İKİNCİ BÖLÜM

KAMUDA PERFORMANS İHTİYACI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

İnsan kaynakları yönetimi, birey ve toplum yaşamının bağımsız değişkenlerinden biri olarak algılanması gereken yönetim sisteminin merkezinde yer alan örgütlerin en önemli ögesi olan ve insan ilişkileri, verim ile kalite ilkelerinden oluşan bir yönetim kültürünü ifade etmektedir (Canman, 1995: 15).

Kamu sektöründe hizmet kalitesinin artırılmasının yolu, kamu yöneticilerinin insan kaynakları yönetimini düşüncelerinden geçmektedir. Kaliteli hizmet beklentilerine cevap verebilmek için geleneksel, bürokratik, hiyerarşik ve katı yönetim tarzından uzaklaşmak gereklidir.

Kamu ve özel sektördeki birçok organizasyonun insan sermayesinden kafi derecede yararlandığını ya da bu tarz bir mekanizmayı başarılı bir şekilde işlettiğini söylemek oldukça güçtür (Canman, 1995: 7-8). Bunun nedeni ise aslında çok basittir: İnsan kaynakları yönetimini kurmak zor ve zaman alan bir çalışmadır. Kısa dönemde verimliliği arttırmanın en kısa yolu yeni teknolojileri kullanabilmek ya da bu süreci başlatabilmektir. Fakat, uzun dönemde daha zor olan ama mutlaka yapılması gereken, her bir çalışmanın bireysel kapasitesini ve mümkün olan en üst düzeyde çalışma arzusunu arttırmaktır. Reel anlamda verimliliği arttırmanın en önemli yolu budur (Öztürk, 1999: 125).

Performans değerlendirme çalışmalarına bakıldığında zaman zaman kamu kurumlarının, özel sektörün bu anlamdaki teknik ve uygulamalarını kendi yapısına uyarlayacak şekilde dönüştürmeye çalıştığı görülmektedir. Bunun nedeni ise özel sektör uygulamalarının daha etkin, esnek ve yeniliklere açık olmasından kaynaklanmaktadır. (Demmke, 2006)

Kamu çalışanlarının motivasyonlarını arttırmanın en önemli yollarından birisi ödüllendirme sistemine başvurmaktır. Motivasyon bakımından para önemli bir etken

olmakla beraber tek seçenek değildir. Diğer bir motivasyon faktörü ise performans değerlendirme sistemlerinin kullanılmasıdır. Zira verimlilik, motivasyonun bir fonksiyonudur. İyi tasarlanmış performans sistemi yaklaşımlarıyla motivasyonun artacağı şüphesizdir. Ekip oluşturmak, çalışanların zayıf yönlerinin giderilmesi, açık iletişim kanalları, esnek bir yönetim anlayışı gibi birbirine bağımlı faktörlerden oluşan organizasyonel kültür motivasyon bakımından önemlidir.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin hazırlanması, insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin iş birliği içinde çalışmasını gerektirir. Performans değerlendirmeleri genelde personel bölümünün görevleri arasında yer almıştır. Bu durum çoğu işverenin performans değerlendirmesini sadece çalışanlar hakkında bilgi derlemenin bir aracı olarak görmesine yol açmıştır (Palmer 1993:11-12). Ancak son yıllarda bu anlayış değişmeye başlamıştır. Örgütler arasında rekabetin artması, nitelikli personele duyulan ihtiyaç ve örgütlerde insan kaynağının korunmasının önemi gibi nedenler performans değerlendirmenin önemini oldukça artırmıştır.

Verimli bir yönetim yapısı oluşturmak için insan kaynaklarından yararlanmak gerekir. Bunun için yapılması gerekenler şöyle belirtilebilir (Öztürk, 1999: 127):

- İnsan kaynaklarından uygun bir şekilde yararlanmak,
- Bu kaynakları sistematik eğitimle geliştirmek ve sürekli kılmak, bunun neticesinde performansı artmış bir işgücü ortaya çıkarmaktır. Bu bakımdan;
- İşgücündeki farklılaşmayı kabul etmek,
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu kapsamlı yardımların yapılması,
- Çalışanların ve organizasyonun ihtiyaçlarının dengelenmesi ve
- Ekip çalışmasının yaygınlaştırılması önem arz eder.

2.2. Performans Ölçümünün Mantığı

Deneyimli yöneticiler için güncel ve güvenilir performans ölçüm sistemlerine ulaşma nedenlerinin çoğu aşağıdaki listede görülebileceği gibi sezgiseldir (Halachmi,2002: 65'den aktaran, Öztürk, 2005: 79-80):

- Eğer ölçemezseniz anlayamazsınız.
- Anlayamazsanız kontrol edemezsiniz.
- Kontrol edemezseniz geliştiremezsiniz.
- Şayet ölçme niyetinizi bilirlerse işi yaparlar.
- Şayet sonuçları ölçmezseniz, başarısızlıktan ders çıkaramazsınız.
- Eğer başarıyı görmezseniz, onu ödüllendiremezsiniz.
- Şayet başarıyı ödüllendiremezseniz muhtemelen başarısızlığı ödüllendirirsiniz.
- Şayet başarıya itibar etmezseniz onu sürdüremezsiniz.
- Eğer başarıyı/başarısızlığı göremezseniz, onlardan birşey öğrenemezsiniz.
- Eğer başarısızlığı tanıyamazsanız, eski hataları tekrarlar ve kaynakları boşa harcarsınız.
- Eğer sonuçları tüketilen kaynaklarla ilişkilendiremezseniz, gerçek maliyetin ne olduğunu bilemezsiniz.
- Eğer gerçek maliyetin ne olduğunu bilmezseniz, işi yapmalı mı yoksa işten vazgeçmek mi gerektiğini bilemezsiniz.
- Eğer maliyeti tam olarak bilemezseniz, başka firmalara iş yaptırırken paranızın karşılığını alamazsınız.
- Eğer elde ettiklerinizi gösteremezseniz önemli ortaklarla ilişki ve iletişim imkanlarını zora sokarsınız.

2.3. Performans Ölçümünde Yönetsel Gerekçeler

Kamu yöneticilerinin performans sonuçlarını ne yönde kullanacağına dair birçok farklı fikir vardır. Kimi yazarlara göre bu sonuçlar personelin motivasyonunu arttırmada, etkili yönetim oluşturmada, kimilerine göre vatandaşa hesap vermede, kimilerine göre de vatandaş ile devlet arasındaki iletişim sağlamada kullanılmaktadır.

Kamu yöneticilerinin performans ölçümünü hangi amaçlar doğrultusunda kullanacaklarına ilişkin bir listede değişik unsurlara rastlamak mümkündür (Hatry, 1999:158'den aktaran, Öztürk, 2005: 81). Buna göre, milletvekilleri ve halkın hesap verebilirlik konusundaki taleplerinin karşılanması, bütçe için gerekli bilgilerin sağlanması, kapsamlı performans sorunlarının anlaşılması ve çözüm üretilmesi, güdüleme, sözleşme yapımı, değerlendirme, stratejik planın desteklenmesi, kamu güveninin sağlanabilmesi için halkla daha iyi iletişim kurulması, gelişmenin sağlanması gibi gerekçeler ileri sürülmektedir.

Değerlendirme sistemleri, personele ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturur. Bu bağlamda, personelin değerlendirilmesi, personelin yükseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı derecesinin ortaya konması, ödüllendirilmesi, ücretinin, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, emekliye ayrılması vb. birçok amaca hizmet etmektedir (Canman, 1993: 3).

Personeli değerlendirmeye ilişkin çağdaş sistemler, yalnızca personelin sicil dönemindeki performansının, iş gereklerine, görev tanımlarına ve performans standartlarına uygunluk derecesini belirlemeye hizmet etmekle kalmayıp aynı zamanda personelin gelecekte göstereceği gelişme düzeyi hakkında fikir sahibi olmayı amaçlamaktadır (Timur, 1983: 3'den aktaran Canman, 1993: 3).

Daha önce de bahsedildiği gibi personel değerlendirmeleri genellikle personelin işteki performansı hakkında bilgi edinmek için yapılmaktadır. Değerlendirmeler iş geliştirme planlarının hazırlanması, personelin yükselmesi, ücret artışı gibi konuları kapsamaktadır. Bu yüzden performans değerlendirmede nasıl bir

değerlendirme yapılacağı, hangi personelin değerlendirileceği önceden tespit edilmelidir.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi genelde yöneticilerin görevidir. Bu tür değerlendirmelerin yapılması, çalışanların sahip olduğu davranışlarının gözlenmesi ve belirli ölçütlere göre çalışanlarla ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanmasını gerektirir. Bu da yöneticilerin bilgi ve becerileri ile yönetsel sisteme bağlıdır (Mitchell 1996'dan aktaran, Buluç, 2006). Ancak yöneticiler ve çalışanlarda performans değerlendirmeye karşı bazı olumsuz tutumlar bulunmaktadır.

Yöneticilerin performans değerlendirmeye olumsuz bakmalarının nedeni, değerlendirmenin doğal görevleri arasında olduğunu kabul edememe, değerlendirmede başvurulacak performans ölçütleri hakkında bilgi sahibi olmama, personelin olumlu ya da olumsuz yönlerinin oluşmasında yönetici davranışlarının etkili olduğu düşüncesinin kabul edilmemesi, kendinden başkalarını değerlendirme sorumluluğunu üstlenmede duyulan isteksizlik ve beceri yoksunluğudur (Canman, 1993:10). Çalışanların performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutumlarının nedeni ise değerlendirme sistemi ve değerlendirmeyi yapacak kişiler hakkında şüphe duyulması, öznel değerlendirme ölçütlerinin bulunmaması, değerlendirme sonucunda çok az şeyin değişeceği düşüncesi, bireyin kişiliğinin mi yoksa başarısının mı değerlendirileceği gibi konularda duyulan şüpheler olarak sıralanabilir (Timur 1983:7-9'dan aktaran, Buluç, 2006).

Yöneticinin, elindeki kadroyla varacağı hedefleri tespit etmek için bir değerlendirme yapması gerekmektedir. Bu tarzda bir değerlendirme, belirli bir zaman dilimi ve belirli bir yerle sınırlı olmayıp her zaman devam etmelidir. Performans değerlendirmesi yapmanın üç ana tipi vardır (Palmer, 1993: 15-16):

Geri Besleme: Yöneticinin personelle ilişki içinde olması, biçimsel (haftalık satış çizelgeleri) ve biçimsel olmayan (yönetici ile personel arasındaki kısa görüşmeler) yöntemleri kapsar. Yönetici, personeline direkt işinin başındayken ya da arkadaşlarıyla kahve içerken görüp değerlendirebilir.

Yetiştirme: Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici tıpkı bir antrenör gibi davranarak verimli uygulamaları teşvik eder. İşlerin günlük gidişatı içerisinde biçimsel olmayan bir şekilde uygulanabileceği gibi herhangi bir performans sorunu çıktığında daha biçimsel bir şekilde uygulanabilir.

Karşılıklı Görüşmeler: Örgütlenmelerin yapısına bağlı olarak üç ay, altı ay ya da bir yılı kapsayan periyodik aralıklarla yapılacak biçimsel değerlendirmelerdir. Burada önceki performans değerlendirmesinde belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı bulunmaya çalışılır.

2.4. Kamu Personelinin Performansının Değerlendirilmesinin Gerekliliği

Literatürde, her türlü organizasyonu kapsayan performans değerlendirme ile kamu yönetimi performans değerlendirmesi açısından bir ayrım yapılmamıştır. Personelin bir devlet memuru ya da özel sektörde çalışan bir personel olması durumunda da temel sorunların birçoğu yine aynı kalacaktır.

Ancak kamu yönetiminin merkeziyetçi bir yapıya sahip olmasından dolayı, kamu personelinin performansını değerlendirmede bu kapsam genişliğinden kaynaklanan bir takım sorunlar meydana çıkacaktır.

Diğer taraftan kamu yönetimi ile onun dışında kalan yönetimler arasında bir ayrım yapılmasına alışılmıştır. Vatandaşın gözünde kamu yönetimi “bürokratik”, özel kesimdeki yönetim ise “verimli” dir. Devlet yönetimi ile siyaset iç içedir, ancak özel yönetim bağımsızdır. Kamu yönetimi “yaz-çizci”dir. Özel kesimdeki yönetim ise öyle değildir. Bununla birlikte, kökene indiğimiz zaman bu çok katı ayrımın gerçeklerle örtüşmediğini görmekteyiz (Mıhçıoğlu, 1980:5).

Kamu ve özel sektör işletmelerinde performans yönetimi, yukarıda saydığımız kültürel ve politik nedenlerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Kamu kurumlarında çalışan personelleri bir birey olarak değerlendirdiğimizde, davranışlarını etkileyen merkeziyetçi ve geniş yapılanmış işletme anlayışının yanında, bu kurumların siyasi kararlarla yönetilmesinin onun üzerinde yaratacağı

etkiler söz konusu olacaktır. Bu etki altında kamu sektöründe çalışan bir kişi ile özel sektörde çalışanların değerlendirilmesinde gerek yöntem gerekse zaman veya kriterler açısından farklılıklar meydana gelecektir.

Sicil raporuyla yapılan değerlendirmeler çalışanların geleceğini etkileyen çok önemli durumlar için kullanılmaktadır. Derece ve kademe ilerlemeleri, ödül şeklindeki derece ilerlemesi, üst derecelere atanma, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme de bu durumlardandır (Başar, 1995: 28'den aktaran, Küçük, 2005:42).

Sağlıklı bir kamu yönetiminde en önemli etmen, yönetimin beşeri unsuru olan personeldir. Her organizasyonda olduğu gibi kamu örgütlerinde de bütün faaliyetleri yürütecek olan personele gereken önem verilmemektedir. Halbuki, kamu sektöründeki kuruluşları doldurarak harekete geçirecek ve soyut varlık olan kamu tüzel kişilerine hayat verecek olan bu kişilerdir.

Liyakatli personel etkili bir kamu hizmetinin zaruri unsuru olduğu için herhangi bir idari reform, fikir ve teşebbüsünde personel idaresine öncelik tanımak son derece lüzumludur (Giritli, İsmet, 1975: 269'dan aktaran; Çizioğlu, 1993: 20).

Liyakat takdirindeki amaç, performansı yükseltmektir. Değerlendirme memurların yönlendirilmesinde, teşkilat içi iletişimde, derece ve maaş bakımından yükseltmelerde, amir tayinlerinde esas alınır. Hatta memurların ilk alınışındaki isabetin derecesi de değerlendirme sayesinde ölçülebilir (Aktan, Tahir; 1989: 122'den aktaran; Çizioğlu, 1993: 20).

Kamu çalışanlarının performansının değerlendirilmesi, işletmenin sürekliliği, çalışanların gelecekte daha iyi kullanılabilmesi ve verimliliğini arttırabilmesi için gerekli faaliyetlere dayanak teşkil etmektedir. Yönetim, işletmenin verimli çalışmasını sağlayabilmek için hizmetin gerekli kıldığı özellikte eleman almak, eldeki çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim imkanları sağlamak ve başarılı elemanlarını yükseltmek; yani onları yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun için de herkesin performans ve yeterlilik

derecelerinin değerlendirme sistemi ile ortaya konması büyük önem teşkil etmektedir (Canman, 1993: 4).

2.5. Kamuda Performans Değerlendirme

Kamu yönetiminin beşeri yönünü oluşturan kamu personel yönetimi, kamu kurum ve kuruluşlarının gereksinim duyduğu insan gücüne ait problemleri inceleyen bir disiplindir. Oldukça genel bir tanımlamayla kamu personel yönetimi, devletin üstlendiği görevleri yerine getiren kamu görevlilerinin bağlı oldukları temel politikaların, kuralların, tekniklerin ve uygulamaların bütünüdür (Altan&Kerman, 2007: 319). Bu yönüyle bakıldığı zaman kamu personel yönetiminin konusu, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, etkin ve verimli biçimde bu kaynağın kullanılması ve geliştirilmesine yönelik yöntemlerin araştırılmasını kapsamaktadır.

Modern personel idarelerinde değerlendirme takdir, tezkiye sicil, liyakat gibi adlarla anılan performans değerlendirme; kamu hizmetlerinde ve kamu kuruluşlarında görev alacak personele bu görevlere çağrılmada, görev almada, ilerleme ve yükselmelerde, yer değiştirmelerde, görevden uzaklaştırma ve çıkarmalarda, tüm hizmet şartlarında moral, bilimsel-mesleki-fikri vasıf ve kabiliyetler ile görevdeki başarıların esas alınarak tarafsız ve adil bir davranışla objektif hukuk kurallarının ve metotlarının sorumlu ve yetkili teşkilatın yönetimi ve murakebesi altında uygulanması rejimidir (Çizioğlu, 1993: 21). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kamu hizmetlerinde ve kamu kuruluşlarında görev alacak personelin işe başlamasından işten çıkarılmasına kadar geçecek zaman zarfında, yasalarla belirlenen bir değerlendirme sürecinden geçirilmesi zorunluluğu mevcuttur.

Personelin değerlendirmesi, işe kabulünden işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte yasalarla güvence altına alınmış bir zorunluluktur. Devlet Memurları Kanunu'nun 111. maddesinde değerlendirmenin amacını belirlemiştir. Madde ışığında prensip olarak sicil raporlarına dayandırılan değerlendirme, memurların ehliyetlerinin saptanmasında, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde,

emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanak olarak kullanılmak üzere gerçekleştirilir (DMK 657 S.K , Md. 111, 1965).

2.6. Değerlendirme Kriterleri

2.6.1. Memurların Şahsiyet Değerlendirmelerinde Kriterler

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 12. maddesinde belirlenen genel sicil yönetmeliğinin 12. maddesine göre sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memuru ;

- Dış görünüşü,
- Zeka ve kavrayışı,
- Azim ve sebatkarlığı,
- Dürüstlük, sır saklama ve güvenilirliği,
- İnsan ilişkilerindeki başarısı,
- Alkol, kumar vb. alışkanlıkları memuriyete uyuşmayacak bir şekilde sürdürme gibi halleri,
- Güvenilir olmama, kişisel çıkarlarını aşırı düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar.

Sicil amirleri, memurların sicil raporları ile birlikte, bunların genel tutum ve davranışları bakımından olumlu veya olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında görüş ve düşünceleri de belirtirler (DMKSY, Md.17).

Kişisel durumun kurumdaki başarıyı etkileyeceği yönündeki geleneksel anlayıştan ziyade, burada çalışanın performansının tespiti için kurum faaliyetlerini yerine getirirken göz ardı edilmeyecek özel hayatının ve daha çok işletmedeki başarı durumunun dikkate alınması gerekmektedir. Kişilik değerlendirmesi, çalışanların aday memurlukları süresince yapılmalı ve aday memurun kişilik yapısı, başvurduğu

kamu kurumunun yapısına uygun değilse kabul edilmemelidir. İşgörenin işteki performansını etkileyebilecek düzeyde özel hayatının da belli sınırlar içinde kalınarak performans değerlendirmeye konu olması gerekmektedir. Fakat bu sınırın çok iyi çizilmesi önem arz etmektedir (Küçük, 2005:57).

2.6.2. Memurların Görevinde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde memurun mesleki ehliyeti hakkında sorulan soruların sicil amirleri tarafından 100 üzerinden verilecek notlarla belirlenmesi suretiyle değerlendirilmektedir. Bu sorular sicil yönetmeliğine göre hazırlanan sicil raporları formuna göre şöyle sıralanmıştır:

- Sorumluluk duygusu (görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden zamanında ve doğru yapma, takip edip sonuçlandırma alışkanlığı),
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapma ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarısı,
- Tarafsızlığı (görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme),
- Disipline riayeti,
- Yöneticilerine, mesai arkadaşlarına, iş arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,
- Yurt dışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için) (DMKSY, md. 16, 1986).

Görevde gösterilen başarının değerlendirilmesi iş tanımları ve analizlerinin yapılmasına bağlı olabilir. Bu başarının değerlendirilebilmesi için somut kıstaslar, ancak iş tanımlarının kriter olarak benimsenmesi ile mümkün olabilir. Sonuçta memuriyetin özelliğine göre yeterlilik ve etkinliği belirleyecek kriterler seçilmelidir. Ayrıca bu bölümde birtakım soruların gerekliliği de tartışılmalıdır. Zira devlet memurları için zaten yasal bir zorunluluk olan insan haklarına saygı, tarafsızlık derecesi gibi kriterler değerlendirme kriteri olarak ele alınmamalıdır (Küçük, 2005:58).

2.6.3. Yönetici Durumundaki Memurlar İçin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Değerleme Kriterleri

Memur sicil raporlarının bu bölümü sadece yönetici konumunda olan memurlar için doldurulmakta ve bu bölümde yine 100 üzerinden verilecek notlar esas alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Buradaki sorular ise sırasıyla şöyledir:

- Zamanında doğru ve kesin karar verme kabiliyeti,
- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti,
- Temsil ve müzakere kabiliyeti,
- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti,
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti,
- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı,
- İş hakimiyeti, kendine güven,
- Sosyal ve beşeri münasebetleri.

2.6.4. Ülkeyi Temsilde ve Menfaatleri Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde sicil amirlerinin yurt dışında görevli memurunun ehliyeti hakkında notları vermeleri suretiyle değerlendirme yapılmaktadır. Buradaki sorular ise şöyle belirlenmiştir:

- Yabancı dil bilgisi,
- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı,
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet,
- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı,
- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülkü ve kültürüne bağlılığı.

Sicil raporları önceden hazırlanan müsveddelerden yararlanılarak herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulur. Müsveddeler imha edilir. Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunacak şekilde çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra keyfiyet imza ile tespit edilir.

Sicil amirleri, 16. madde uyarınca tespit edecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar. Memurların sicil notu ortalamaları, özlük işleriyle görevli birimlerin başında bulunan yönetici veya en yakın yardımcıları, böyle birim yoksa özlük işleriyle görevli çalışanlardan en üst yöneticiler tarafından hesaplanarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazılır (DMKSY, md.. 18).

2.6.5. Sicil Değerlendirmeye Performans Değerlendirme Açısından Getirilen Eleştiriler

Sicil raporlarıyla yapılan değerlendirmeler memurların geleceğini etkileyen çok önemli durumlar için kullanılmaktadır. Derece ve kademe ilerlemeleri, ödül şeklindeki derece ilerlemesi, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme bu durumlardandır. Sicil raporlarının bu özelliğine rağmen, böyle öznel, güvenilirliği belirsiz yargılarla gerçekleştirilmesinin, yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda çok sayıda adli hatalara ve haksızlıklara yol açması olasıdır (Küçük, 2005: 59).

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği metninin eki olan Devlet Memurları Sicil Raporu örneğinde yer alan sorular incelendiğinde ve gözden geçirildiğinde,

çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ve “personelin gerçekleştirdiği performans” gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlemlenmektedir. Memurların kişisel özelliklerine ve mesleki başarılarını ölçmeye yönelik olan sorular çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında görülen performans standartları ile desteklenmediğinden subjektif unsuru taşımaktadır. Bir diğer sorun da sicil raporunda yer alan soruların derecelendirme sorunudur. Raporda yer alan soruların, yalnızca genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışındaki tümünün 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi kanun gereğidir. Ne var ki, her sorunun siyasal olarak değerlendirilmesinde bir takım güçlüklerle karşılaşması olası olduğu gibi, notla değerlendirmelerde bazı zorluklara uğramak da mümkündür. Bu yüzden, faktörlerin boylandırılması (derecelendirilmesi) halinde daha tutarlı ve kolay bir değerlendirme gerçekleştirilebilir (Canman, 1993: 92-93).

Yasa Türkiye’de devlet memurlarının iş başarısının ve bunun değerlendirmesinin temel nitelikleri konusunda hiçbir yol gösterecek hüküm taşımamaktadır. Değerlendirme sonuçlarının (olumsuz sicil hariç) ilgiliye bildirilmemesi, eksikliklerinin giderilmemesine sebebiyet vermektedir. Gizliliğin meydana getirdiği telaş ve yanlış anlaşılmalara değerlendirmeden beklenen yararları tersine çevirebilir. Subjektif kriterler ile rastlantısal yargılarla geçerliliği ve güvenilirliği büyük ölçüde kuşkulu olan yöntem ve verilerle yapılan bu değerlendirmenin amaca ulaşması zordur (Küçük, 2005: 60).

Performans değerlemenin özünde “amir” ile “memur” arasında “açık” bir görüşme ortamının yaratılması gerekirken yasa bunu tamamen tersine çevirip bir “gizlilik” ortamı yaratmıştır. Her gün beraber çalışan “amir” ve “memur”u değerlendirme sürecinde birbirinden ayırmış, ilişkiyi resmi yazışmayla kurarak performans değerlemenin gözetimcinin işgöreni eğitme, geliştirme işlevini çıkmaza sokmuştur. Ayrıca olumsuz sicil alan memurun itirazının büyük bir olgunlukla değerlendirileceğini varsaymıştır. Oysa ki olumsuz sicil alan memurun itirazı, değerlendirme kurulunda beklenen ilgiyi görmezse Danıştay’a başvurarak oradan karar çıkartmaya çalışacağı, olumlu karar verilirse işletmeye güveninin ve bağlılığının kalmayıp saygısını kaybedeceği, olumsuz karar verilirse de sicil amirinin memura

güveni kalmayacak ve memurun yönetim ile ilişkileri bozularak çalışma koşullarının zorlaşacağı gibi yorumlar yapılmamıştır (Çizioğlu, 1993: 39).

Performans değerlendirilmesinin, belirli periyotlarda yapılması ve sonuçlarının işgörenin gelecekteki durumu için kullanılması gerekmektedir. Değerlendirmenin, işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip onların iş başarılarını geliştirmek, başarılı olanları ödüllendirmek gerekir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin ise hem içerik hem de çalışanları değerlendirenler açısından bu etkileri sağlayamadığı aşıkardır.

Sicil raporları, genellikle senede bir defa doldurulup bitecek, hemen halledilmesi gereken bir işmiş gibi görülmektedir. Böylelikle rutin bir işi yerine getiriyormuş gibi bir anlayış hakim olmaktadır. Çoğunlukla yıl boyunca herhangi bir kayıt tutulmamakta, sicil raporlarını dolduranlar, doldurma tarihine yakın zamanlarda edindikleri intiba ile karar vermekte; bu da önyargı ile doldurdukları etkisini bırakmaktadır. Bu yüzden sicil, amacı dışında ceza ve ödül gibi görünmektedir. Ayrıca sicilin ne amaçla verileceği konusunda bir ayırım bulunmamaktadır (Küçük, 2005: 61).

Yasa ne iş değerlemesine ne de performans değerlemesine kavram olarak hükümleri içinde yer vermediği gibi, iş değerlemesini örtülü olarak “sınıflandırma”, performans değerlemesini de “siciller” içinde dolaylı ve kısmi içerdiğinden birbirinden ayrı düşünülmeyen iki tekniği birbirinden ayırmaktadır. Bu iki yöntem ancak birlikte değerlendirildiği takdirde amaca ulaştırabilir. Aksi takdirde yarardan çok birtakım sorunları beraberinde getirecektir (Çizioğlu, 1993: 39).

Performans değerlemenin kendisinden beklenen yaraları sağlayabilmesi için gerek amir gerekse memur tarafından değerlendirme ölçüleri ve niteliklerinin çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Sicil raporlarındaki sorular, ölçüme elverişli hale getirilmelidir. Ayrıca sadece olumsuz sicil sonuçları değil, olumlu sicil sonuçları da memura bildirilmeli; bu sayede memurun eksik yanlarını telafi etmesi sağlanmalı ve performansını geliştirmesine imkân verilmelidir. Hatta eksik yönleri ile ilgili olarak memurun amiriyle görüşmesine fırsat verilmelidir. Çalışana sadece olumsuz sicil

vererek yükselmesini beklemek çağdışı bir örgüt anlayışının göstergesidir. İşgörenin performans değerlemesiyle ortaya çıkan eğitim açıklarını kapamak, onun olduğu kadar yöneticisinin ve örgütün sorumluluğu altındadır. Performans değerlendirme sisteminden istifade edebilmek için bilimsel geçerliliği ispatlanmış yöntemlerden yararlanılmalıdır. Değişen koşulları ve insanı takip etmekten aciz bir değerlendirme sisteminin başarılı olması imkânsızdır.

Değerlendirme sonucu olumlu ise memurun bu başarısından dolayı takdir edilmesi gerekir. Kariyer olanaklarının bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekir. Fakat bizim sicil sistemimizde, memurların değerlendirilmesi ile gerektiğinde yükselmelerinin sağlanması gerekirken kadroların siyasal etmenlere bağlı olarak uygun olmayan kişilerce doldurulduğu gözlemlenmektedir. Bu da insan kaynakları yönetiminde sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇÜM SÜRECİ

3.1. Performans Ölçüm Kriterleri

Bir performans değerlendirme yönteminin başarıya ulaşabilmesi, değerlendirmede kullanılan kriterlerin, kişisel önyargılardan uzak, objektif ve güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da ancak değerlendirilecek kriterlerin ölçülebilir ya da gözlemlenebilir olmasına bağlıdır (Canman, 1993: 13).

Performans değerlendirme sisteminin etkili ve verimli olabilmesi için belirli kriterlere uygun olması gerekir. Lombardi (1988:154'den aktaran; Küçük, 2005: 26) bu kriterleri şöyle sıralamıştır:

- Adil bir değerlendirme olmalı,
- Çalışana uygun olmalı,
- Hedeflere yöneltici olmalı,
- Motive edici olmalı,
- Görevle bağdaşır olmalı,
- Kapsamlı olmalı,
- Finansal (ücrete dayalı) olmalı,
- Sürekli olmalı,
- Anlaşılır olmalı,
- Ölçülebilir olmalı.

Adil Bir Değerlendirme: Personelin işteki başarısını değerlendirmek maksadıyla geçmişten günümüze kadar birçok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin kişisel önyargılardan uzak, daha nesnel ve güvenilir olması için sürekli çaba harcanmış ve harcanılmaya da devam edilecektir. Her

yöntem zamanla yerini daha gelişmiş bir yönetime bırakmaktadır (Canman, 1995: 108).

Özel yorumlara neden olacak kriterlerin ya da özelliklerin değerlendirme kapsamına alınması hata ve yanlışlıkların artmasına sebebiyet vereceğinden sisteme duyulan güvenin de azalmasına neden olacaktır. Buna mahal vermemek için mümkün olduğunca kişisel önyargılardan uzak bir şekilde değerlendirme yapılmaya çalışmalıdır.

Kişiyeye Uygunluk: Performans değerlendirme sistemi işgörenin kişisel yetenek ve potansiyeline ve iş başarımları sonuçlarına uygun olmalıdır. İşgören onun için belirlenen hedeflere ulaşamayacak düzeyde olmamalı, rolü ile hedefleri arasında uyum olmalıdır. Kurum yönetimi işgörenin yetenek ve potansiyeline göre standartlar koymalıdır. Birçok çalışan standart başarı ölçütlerinin kullanılmasından dolayı kendi yeteneklerinin değerlendirilmediğinden şikayet etmektedir (Küçük, 2005: 26).

Hedefe Yöneltiliklik: Performans değerlendirmesinin hedeflere uygun rehberlik edecek nitelikte olması gerekmektedir. İşletmenin belirlemiş olduğu yönetim anlayışı, çalışanın belirlenmiş olan hedeflere yöneltilmesi açısından çok önemlidir. Benimsenen yönetim anlayışı bir bütün olarak ele alındığında, işletme içi hiyerarşi ve ilişkilerle beraber performans değerlendirmesinde kullanılacak yöntem ve değerlendirme sonuçları çalışanın performansına etki edecektir. Bürokratik bir yönetim tarzı, değerlendirmeye esas teşkil edecek derecede ölçüme dayalı olmayan bir değerlendirme, ast-üst ilişkisinin biçimselliği ve genellikle yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir iletişim hem doğru sonuçların elde edilmemesine hem de işletmenin var olma nedeni olan hedeflere yönelmede önemli problemler meydana getirebilir (Küçük, 2005: 27).

Motive Edicilik: İşgörenin kurum içerisinde faydalı işler çıkarması için tatmin olmasını sağlayan iş ortamı, iş ve ilişki biçimi ile motivasyonunu etkileyecek bir değerlendirme sisteminin olması gerekmektedir. Bu şekilde çalışan yaptığı işin ve kendisinin kurum için değerli olduğuna inanacak ve performansının karşılığını almasına olanak sağlayacaktır.

Görevle Bağdaşırılık: İşletmenin, bütün personeline aynı değerlendirme ölçütlerini kullanması objektif değerlendirme anlayışına terstir. Çalışanların uzmanlık alanları bu süreçte göz önüne alınmalıdır. Her işin kendine has özellikleri vardır. Dolayısıyla değerlendirme yapılırken buna dikkat edilmelidir.

Kapsamlılık: Daha önce de belirttiğimiz gibi değerlendirme sisteminin kendinden beklenen yararları sağlayabilmesi için önceden tespit edilmiş stratejilere uygun bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Böylece stratejilere ait gelişmeleri takip etmek ve yapılanların performans üzerinde beklenen etkiyi gösterip göstermediğini tespit etmek kolaylaşacaktır. Ayrıca değerlendirme sonuçları da anlaşılabilir ve kullanılabilir hale getirilerek bilgiler sistematik bir şekilde değerlendirilmelidir (Küçük, 2006:27).

Finansmana (Ücrete) Dayalılık: Değerlendiricilerin görüşlerine göre, performansa dayalı ücret uygulaması çalışanı motive etmektedir. Çoğu işletmede bu yönde bir istek ve çaba hakimdir. Hatta bunlara rağmen bu sistemler başarısızlıkla sonuçlanmıştır. İş başarımı ile ücretler arasındaki ilişkinin azalmasında birçok unsur rol oynamaktadır. Bunlar uygulayıcılara, işletme yapılarının değişmesine, değerlendirme ölçütlerine göre çeşitlenebilir. Yaptığı işin beğenilmesi, çalışanları motive etmektedir. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi işletmelerde motivasyonu arttıracaktır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, performansa göre ücret sisteminin uygulandığı işletmelerde uygulamayanlara nazaran performansın yaklaşık %30 oranında yüksek olduğu belirlenmiştir (Küçük, 2005: 28).

Süreklilik: Performansın periyodik olarak planlanması, kurumun başarısı üzerinde olumlu etkisi olan çok önemli bir yönetim sorumluluğudur. Bu sorumluluk yerine getirildiği takdirde iletişimi geliştirir, verimliliği artırır, personelin gelişme ve ilerlemesini teşvik eder (Canman, 1993: 61).

Performans değerlendirme, kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen bir sürecin son durağı olduğundan yılda bir kez not vermek yerine, performans değerlendirmeye gerçekten zaman ayrılmalıdır.

Anlaşılabilirlik: Çok fazla veri, fazla ölçüt içeren sistemler, bir sürü kayıt ve rapor arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Gerekli gereksiz her türlü bulguya zaman ayırma, sistemden fayda sağlama düzeyini azaltır (Küçük, 2005:28). Bu yüzden sistem basit, pratik, kolay anlaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümünde amaç bilgi sağlamaktır. Ölçümlerde elde edilen değerlerle tespit edilmiş performans kıstasları arasında, çalışanın geçmiş dönemdeki performansı ile şimdiki performansı arasında ve aynı işi yapan diğerleriyle mukayese edilebilmesi için başarı kriterlerinin tespit edilmesine, somut değerlendirme ölçütlerine ve subjektif unsurlara yer verilmesine ihtiyaç vardır (Küçük, 2005: 28).

Performans değerlendirme sisteminin ölçülebilir özelliğı sicil raporlarının düzenlenmesinde de önemlidir. Sicil raporlarındaki soruların ölçüme uygun hale getirilmesi, ihtiyaca göre soru ekleme ve sorular için dereceleme yapma gibi yöntemlerle performansla ilgili faktörlerin kıyaslanmasına da alt yapı hazırlar (Canman, 1995: 122).

3.2. Bir Kurumda Personel Seçme Süreci

Bir işyerine, işin gereklerine uygun işğören seçebilmek için yapılacak ilk çalışma iş ve yetenek analizleri yapmak olmalıdır. Böylece işin gerektirdiğı bilgi, yetenek ve özellikler saptandıktan sonra, bu iş yeteneğı ve becerisini ölçen testleri içeren bir test bataryası geliştirilir. Bu test bataryasının uygulamada geçerli ve güvenilir olması için yani personel adaylarının işe uygunluğunu belirleyebilmek için, test bataryasının ya da bu bütünü oluşturan testlerin bir eşik puanı (sınır puanı) olması gerekir (Silah, 2005: 178-179).

Genel görünümü ile personel seçim süreci, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen işğörenin çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır. Buna göre personel seçim sürecinin eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin organizasyona kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmayı kapsadığı

söylenir. Personel seçiminin öncelikle bir hazırlık aşaması olmalıdır. Bu aşamada organizasyonun personel planlaması yapması gerekir. Daha sonra da seçilecek personelin yapacağı iş tanımlanmalı ve personel özellikleri açıkça belirlenmelidir.

3.3. Çalışan Personelin İşe Yönlendirilmesi Süreci

Personel seçim süreci hazırlık çalışmalarında öncelikli olarak işletmenin personel politikası saptanır ve bu politikaya uygun iş analizleri yapılarak işin gerekleri belirlenir. Daha sonra gerekliliklere uygun iş ilanları yapılmak suretiyle adaylar toplanır. Adayların toplanmasında (aday havuzu oluşturmada) örgüt yayınları, duyuruları ve ilan panosu duyuruları da yapılabileceği gibi adaylara kişisel mektuplarla da duyurular yapılabilir. Havuzda toplanan adaylar, her zaman zorunlu olmamakla beraber, işin özelliğine göre bir ön görüşme ve değerlendirme ile ön elemeyden geçirilebilir. Kabul edilen adayların başvuru evrakları incelemeye alınır ve ardından bunlar seçme sınavına tabi tutulur. Barajı aşan adaylar görüşmeye (mülakata) alınırlar. Ayrıca bu adayların eğitim ve iş birikim ve deneyimleriyle ilgili bir takım detay araştırmaları da bu arada tamamlanır. Süreçte ilk mesleki nitelik seçimi yapılır. Daha sonra aday işle doğrudan ilgili departmana yönlendirilir ve değerlendirilir(burada da bir eleme olabilir). Kabul edilenler fiziksel ve psikolojik uygunluk açısından değerlendirilirler. Uygun olanlar işe yerleştirilirler ve iş etkinlikleri periyodik olarak izlenir, performans değerlendirmeleri yapılır. Bir işletmede işgörenin seçim süreci hedefine uygun yapılacak iş analizi etkinliğinde, “işin gerekleri nelerdir, iş neyin yapılmasıdır, iş nasıl yapılır, iş ne zaman yapılır, iş nerede yapılır, iş neden yapılır?” gibi sorulara cevaplar bulunulmaya çalışılmalıdır. Bu süreç, önceden yapılan insan kaynakları personel planlaması hedeflerine uygun personelin (adayın) tedarikiyle tamamlanır. Ancak kabul edilen adaylarla ilgili yönlendirme süreci, eğitim ve geliştirme çalışmaları, terfi ve yükseltme planları uygulamaları, performans ve başarı ölçümleri gibi izleme ve değerlendirme çalışmalarıyla sürdürülmelidir (Silah, 2005: 179-180).

3.4. Kurumların Personelin Performansını Değerlendirmesi

Kurumların ya da organizasyonların personelin performansını motive etmeleri yani kontrol etmeleri, değerlendirmeleri ve başarılarını arttırmaları motivasyon yöntemleri adı verilen bazı tekniklerin uygulanmasına bağlıdır. Bu motivasyon yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yarahoğlu, 2001: 130):

- Emeğin tam karşılığını verecek ücret politikalarının uygulanması,
- Ergonomik normlara göre düzenlenmiş uygun çalışma ortamlarının bulunması,
- Yetki ve sorumlulukların doğru dağıtılması,
- Personelin çeşitli düzeylerde alınan kararlara katılımının sağlanması,
- Emir ve talimatların planlanmış hiyerarşik yapıya uygun olarak akmasının sağlanması,
- Yönetimde şeffaflığın sağlanması,
- Personelin kişisel performansının doğru yöntemlerle ödüllendirilmesi.

3.5. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmenin sistematik bir süreç olduğu, bu yüzden bir plan ve programa bağlanmasının zorunlu olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Ancak bu süreç kurumdan kuruma ve değerlendirme sisteminin amacına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara rağmen aşağıda genel bir performans değerlendirme süreci verilmiştir.

Tablo 2: Performans Değerleme Süreci

Amaçların Belirlenmesi
Performans Kriterlerini Oluşturma
İfa Edilen İş İnceleme
Performans Değerlendirme
İşgören İle Değerleme
Sonuçlarını Tartışma

Kaynak: Küçük, 2005: 29

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi istenilen tüm isteklere cevap veremeyebilir. Bu yüzden değerlendirme hangi amaç için kullanılacaksa ona ait özel amaçların saptanması gerekir. Burada en önemli husus belirlenen amaçların uygulanabilir olmasıdır. Yine performans değerlendirme sisteminden başarı elde etmenin yolu, bir bütün olarak kurumu tanımlamaktan geçmektedir. Tespit edilen bu bilgi, kurumun başarıyı yakalaması için ne gibi değişikliklere ihtiyacı olduğunu belirlemeye yardım eder. Bu özel amaçları oluşturduktan sonra işgörenlerin ve ekiplerin görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediğini bilmeleri gerekir. Yalnız, çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, işe uygun yetenek ve motivasyonun yanı sıra kendisine verilen görevin içeriğini bilmesine bağlıdır.

Bu süreçte ikinci aşama olarak ve asıl safha diye tanımlanan çalışmalar işletmenin belirlenen standartlara uygunluğunun nasıl sağlanması gerektiğinin belirlenmesidir. Bunun için yapılması gereken çalışmalar ise şöyle sıralanabilir (Çizioğlu, 1993: 6):

- İşletmede çalışanların değerlendirilmesini zorunlu kılan temel amaçların saptanması,
- Değerlendirmede görev alacakların seçimi ve örgütlenmesi,

- Tüm ilgililere performans değerlendirmesi hakkında en açık bilgilerin verilerek işletmede böyle bir plan uygulanmasını benimsemelerinin sağlanması,
- Planın ilgili yönetici ve görevlilerle tartışılarak eksikliklerin giderilip gerekiyorsa bazı temel değişikliklere gidilmesi,
- Plana uygun olarak seçilen tüm görevlilerin ihtiyaç duydukları eğitimin kendilerine sağlanması,
- Değerlendirmede kullanılacak ölçü ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Yapılan değerlendirmenin denetimden geçirilerek gerekli düzenlemenin yapılması,
- Değerlendirmenin kesin sonuçlarının belirlenen amaca göre kullanılması.

Performans değerlendirme sürecinin üçüncü aşaması, elde edilen bulguların çalışan-iş uyumunu sağlayacak şekilde, işletmenin ve çalışanların beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşımla kullanıldığı ya da kullanma planının yapıldığı safhadır. Bu aşama aynı zamanda performans değerlendirme çalışmalarının son evresidir. Bu evrede alınan kararların, yapılan uygulamaların bir sonraki dönemin başarısını olumlu yönde etkilemeye dönük olduğu kesindir. Bu yüzden performans değerlendirme çalışmalarının son evresini, yeni dönemin ilk basamağına hazırlık yapıldığı dilim olarak görme imkânımızın olduğunu söylemek bir gerçektir (Çizioğlu, 1993: 6).

3.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Sorun Alanları

Performans değerlemeyi etkileyen başlıca etmenler yapılan iş, işgörenlerin tutum ve davranışları, yöneticinin tutumu ve işgören sendikasının yaklaşımı olarak sıralanabilir (Örücü ve diğerleri, 2003: 53).

Performans değerlemenin örgütteki insan kaynağına bağlı olarak olumlu etki yapması ya da sorun oluşturmada başlıca dört faktöre bağlıdır. Bunlar örgütte neyin değerlendirileceği, değerlemeyi kimin yapacağı, ne zaman yapılacağı ve değerlendirmede hangi tekniğin kullanılacağıdır. Neyin değerlendirileceği tartışmalı

bir konudur. Değerlendirilecek hususa göre ölçütler belirleneceği için önemli bir konudur. Genellikle bu ölçütler; işin kalitesi, miktarı, çalışanın diğer personelle ve müşteriyle geçinme derecesi gibi kıstaslardır. Genellikle değerlendirmeler yıllık olarak yapılır; ancak bazı durumlarda yılda birkaç defa yapıldığı da görülmüştür. Değerlemeyi kimin yapacağı da oldukça önemlidir. Genellikle çalışanın birinci amiri ya da ikinci düzey amirleri, iş arkadaşları tarafından yapılmaktadır.

3.6.1. Değerlendirici Sorunu

Performans değerlendirme sürecinin etkin ve sağlıklı işleyebilmesinin yolu, değerlendirmeyi kimlerin yapacağını tespit edilmesi ile değerlendirilenlerin eğitilmesinden geçmektedir. Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan unsurların başında, değerlendirenlerin işgörenlerin işlerini bilmeleri, kurumu tanımaları, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan nesnel ölçütlere dayanarak çalışanı değerlendirme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Değerlendirmeyi yapacak kişi konusunda akla ilk gelen, “asta en yakın üst” olmaktır. Zira astını etkili bir biçimde değerlendirecek olan yani buna yetkisi ve yeteneği olan kişi, en yakın üst olarak varsayılır. Nitekim “en yakın üst”, değerlendirmede en yetkili kişi olarak kabul edilmektedir. Buna rağmen en yakın üst değerlendirmesinde birtakım sorunlar yaşanmaktadır. Bunların başında üstün astına karşı subjektif tutumu gelmektedir. Burada yanlılığı önlemek için birtakım sistemler geliştirilmiştir. Bunlardan biri değerlendirmeyi birkaç üste yönleltmektir. Diğer bir önlem ise değerlendirmenin açık yapılmasıdır. Açıklık personeli geleceğe hazırlamaya, personelin geleceğe yönelik olarak performansını iyileştirmesine olanak kazandırır. Gizlilik ise yanlılık ve keyfiliği artırır, çalışanı geleceğe hazırlamaya olanak vermez (Küçük, 2005: 32).

Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması, en yaygın yöntem olmakla beraber bazı sakıncaları vardır (Filiz, 2006). Astlar, ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkinin performans değerlendirmesinde kullanılmasından rahatsız olabilirler. Eğer değerlendirme süreci tek yönlü olarak işliyorsa ve amir tarafından gerekli yönlendirme ve geri besleme yapılmıyorsa değerlendirme

sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlama yoluna girebilir. Yine ilk amir geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir. Cezalandırma durumunda ast ile amirin ilişkilerinde bozulma olabilir ve bunun neticesinde verimlilik olumsuz etkilenebilir.

3.6.1.1. Çalışanların Değerlendirmelerini Hangi Konumda Olanlar İçin Kimler Yapar?

3.6.1.1.1. Müdürler

Üstler: Başkan ve bağlı olduğu başkan yardımcısı

Denkler: Bağlı olduğu başkan yardımcısına bağlı diğer müdürler

Astlar: Birimindeki müdür yardımcısı, şef ve amirler

3.6.1.1.2. Müdür Yardımcıları

Üstler: Birimin bağlı olduğu başkan yardımcısı ile bağlı olduğu müdür

Denkler: Biriminde varsa diğer müdür yardımcıları

Astlar: Birimindeki şef ve amirler

3.6.1.1.3. Şef ve Amirler

Üstler: Bağlı olduğu müdür, müdür yardımcısı

Denkler: Biriminde varsa diğer şef ve amirler

Astlar: Şefliğinde Ya da amirliğinde çalışan diğer personel

3.6.1.1.4. Teknik Elemanlar(Hizmetliler Ve Yöneticiler Dışında Kalan Tüm Personel)

Üstler: Bağlı olduğu müdür, müdür yardımcısı, şef

Denkler: Biriminde varsa diğer teknik elemanlar

Astlar: Şefliğinde ya da amirliğinde çalışan diğer personel

3.6.1.1.5. Hizmet Elemanları

Üstler: Bağlı olduğu amir (müdür, müdür yardımcısı, şef)

Denkler: Birimindeki diğer hizmetliler

Değerlendirme Formları

Tablo 3: Yöneticiler İçin Değerlendirme Formu

Personelin adı-soyadı	0-2: çok zayıf
Bölümü	3-4: zayıf
Görevi	5-6: orta
Değerlendirme Tarihi	7-8: iyi
Değerlendirmeyi Yapan	9-10: çok iyi
Liderlik kabiliyeti	
İnsani ilişkiler	
Mesleki-teknik bilgi yeterliliği	
Astların problemlerine duyarlılığı	
Astlarıyla iletişimi	
Astlarını motive etme kabiliyeti	
Takım çalışması yapma-bilgilendirme-yönlendirme	
Görev gerekliliği konusunda yeterliliği	
Kendisini işe adama	
İşindeki kişisel kapasite ve becerisini kullanım gayreti	
Astlarına verdiği görevleri takip	
Yeniliklere ve gelişimlere açıklık	
Vatandaşlarla iletişimi	
Birim içi problemleri çözüm kabiliyeti	
Yönetim ilkelerine bağlılığı	
Kendisini geliştirme çabası	
ORTALAMA BAŞARI	

Kaynak: Şentürk, 2004: 49

Tablo 4: Teknik Elemanlar İçin Değerlendirme Formu

Personelin adı-soyadı	0-2: çok zayıf
Bölümü	3-4: zayıf
Görevi	5-6: orta
Değerlendirme tarihi	7-8: iyi
Değerlendirmeyi yapan	9-10: çok iyi
İnsani İlişkileri	
Mesleki-teknik bilgi yeterliliği	
Çalışma arkadaşlarıyla uyumu	
Üstlerinin verdiği görevleri yerine getirme gayreti	
İşini zamanında yapabilme becerisi	
İşini kaliteli yapabilme becerisi	
Takım çalışması yapma-bilgilendirme-yönlendirme	
Görev gerekliliği konusunda yeterliliği	
Kendisini işine adanma	
İşinde kişisel kapasite ve becerisini kullanım gayreti	
Yeniliklere ve gelişmelere açıklık	
ORTALAMA BAŞARI	

Kaynak: Şentürk, 2004: 50

Kamu kurumlarında ya da başka organizasyonlarda genellikle her birim kendi iş yoğunluğunun fazla olduğunu, diğer birimlerde eleman fazlası varken kendilerinin personel sıkıntısı çektiklerini iddia ederler. İşte bu varsayımların doğruluğunu ya da yanlışlığını ancak yapılacak iş analizleriyle tespit etmek mümkündür. Her birimin hangi işleri yaptığı, bu işlerin normal şartlarda ne sıklıkla ortaya konması gerektiği saptanırsa bu birimde iş yoğunluğunun ve dolayısıyla personel ihtiyacı olup olmadığının anlaşılması mümkün olacaktır.

3.6.2. Değerlendirmede Ölçülecek Kriterler Sorunu

Performans değerlendirme sisteminde tespit edilmesi gereken noktalardan biri, bir çalışanın performansının hangi kriterler açısından değerlendirileceği

hususudur. Bu kriterler kişilik özellikleri, davranışlar, iş sonuçları, iyileşme veya gelişme potansiyelidir (Küçük, 2005: 32).

Bir performans değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak bu ölçütlerin kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif ve güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da ancak değerlendirilecek hususların ölçülebilir ya da gözlenebilir olması ile ilgilidir (Canman, 1993: 13).

Mevcut sicil değerlendirme sisteminde değerlendirilen kişisel özellikleri, kişinin tümüyle değerlendirilmesine önem vermektedir. Çalışanın hem işletme dışı yaşantısı hem de kişiliği değerlendirmeye konu olmaktadır. Bu yaklaşım, kişisel niteliklerin çalışmasına yansıtacağını ve işletme içindeki davranışını etkileyeceğini varsaymaktadır. Değerlendirmeyi kamu çalışanları üzerinde bir denetim aracı olarak gören ülkelerde çalışan, bir yaklaşıma göre bütünüyle değerlendirilmektedir. Fakat unutulmaması gereken bir nokta var ki “Astin işletme dışı yaşantısı, onun görevini yerine getirmesini mutlak biçimde etkiler!” önermesi her zaman geçerli olamamaktadır. Değerlendirme işletme dışı sorunlar üzerinde odaklaşınca amacından sapmış olur. Burada yapılması gereken, mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişilik etmeni ihmal edilmeksizin, çalışanın işindeki başarı derecesine ağırlık vermektir (Küçük, 2005: 32-33).

Değerlendirmenin asıl amacı, çalışanın kişiliğini ya da genel durum ve davranışlarını ölçmek değil, iş başında neyi, nasıl yaptığını ölçmek ve geleceğe yönelik planlarında işletmeye sağlayacağı katkılarını tespit etmektir. Fakat bazı durumlarda siyasal güçlerin kurumlar üzerindeki denetim kaygısı ve kamu çalışanlarını her yönden yanlarında tutma istekleri bu değerlendirmeleri amacından saptırmakta ve bu yüzden de kişilik-iş başarıyı ayırımı realitesini kaybetmektedir.

3.6.3. Değerlendirmede Kullanılacak Ölçütler Sorunu

Sayılarla dayanan bir değerlendirme, bir taraftan gözlemlenebilir olaylara ağırlık vermeyi gerektirmekte ve dolaylı olarak değerlendirmeyi yapan üstü tarafsızlığa itmekte, diğer taraftan, astların çeşitli nitelikleri arasında farkları bulmaya, birbirleriyle sağlıklı karşılaştırma yapmaya imkan sağlamaktadır.

Performans değerlendirmesinde sayısal ölçütler kullanmak değerlendirmeyi bu yönden kolaylaştırmaktadır (Küçük, 2005: 33).

3.6.4. Değerlendirmede Zaman Sorunu

Değerlendirmede ölçüt kadar önemli bir sorun da değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Bu konuda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu farklılığın nedeni, performans değerlendirmeden beklenen yararların çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Uygulamada en çok değerlendirmelerin yılda bir kez yapılmasına rastlanır. Bunun yanında değerlendirmenin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre ya ücret artışlarından ya da terfi ve nakil kararlarından önce veya çalışanın yöneticisi, görevi veya görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir (Küçük, 2005: 33-34).

3.7. Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağının Belirlenmesi

Değerlendirmeyi kimin yapacağına karar verme konusu, değerlendirme yönteminin uygulanmasına ilişkin ve öncelikle çözülmesi gereken sorunlardan biridir (Canman, 1993: 14).

Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, değerlendirmeleri yapacak kişi veya kişilerin çalışanları gözlemleyebilmek ve performanslarına ilişkin karar verebilmek açısından yeterli süreye sahip olmaları gerektiğidir (Çetin, 2006: 29-30).

3.7.1. Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerleme

Çoğunlukla asta en yakın üst tarafından yapılan değerlendirme olarak karşımıza çıkar. Performans değerlemede kullanılan en yaygın yöntemdir. Uygulamanın dayanak noktası, personelin başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendisini hangi konularda geliştirmesi gerektiğini ve işi nasıl yaptığını bilen ilk amiri olduğudur. Zira aralarında sürekli iletişim söz konusudur.

Astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine, ilk amiri objektif bir biçimde karar verebildiği takdirde bu durum, astı ile arasındaki ilişkileri de geliştirecektir (Uyargil, 1993: 31).

Çok yaygın olarak uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir (Çetin, 2006: 30-31):

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisin açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilir,
- Değerlendirme sürecinin tek yönlü işlemesi, gerekli yönlendirme ve geri bildirim sağlanmaması ve sonuçların olumsuz olması halinde çalışanlar savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir asta geribildirim sağlama hususunda gerekli yeteneklere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk amirinin ilişkileri olumsuz etkilenebilir.

Tüm bu sorunları bir ölçüde hafifletmek amacıyla bazı performans değerlendirme sistemlerinde değerlemeye sadece ilk amirin değil, birden fazla kişinin katıldığı görülmektedir.

Bu tip durumlarda, yöneticiler ayı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yaparlar ya da görüş birliğine vararak grup değerlendirmesine gitmeyi tercih ederler. Ancak görüş birliğine varırken değerlendiriciler bireysel kararlarının (verdikleri sayısal değerlerin) ortalamasını alma yoluna gitmemeli, kendi görüşlerini tekrar grup içinde tartışarak karşılıklı ikna etme çabaları ile ortak bir karara varmalıdırlar (Uyargil, 1993: 32).

3.7.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi (Özdeğerleme)

Çalışanların kendi kendilerini değerlemeleri sonucu oluşan bir modeldir. Çalışanlar davranış ve performanslarını nasıl algılıyorsa kendilerini o şekilde değerlendirirler.

Performansın, çalışanlar için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, karşılıklı hedef ve taahhütlerin bir arada görüşülerek kararlaştırıldığı bir performans düzeyi üzerinde anlaşıldığı için, dönem sonunda, beklenti ve taahhütlerin ne oranda gerçekleştirildiğinin ortaya çıkması amacıyla astın kendi kendini değerlendirmesi istenir (Çetin, 2006: 31).

Uygulamada kişinin kendi kendini değerlemesine dayanan sistemlere, organizasyonlarda rastlanılmaktadır. Ancak ilk amirin ya da amirlerin yaptığı değerlendirmeye ilave olarak kişiye kendi kendini değerlendirme olanağı verilmektedir. Sistem formel olarak böyle bir değerlendirmeye gereksinim duymasa da birçok yönetici, astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yöntemin sisteme faydalı olduğunu düşünmektedirler (Uyargil, 1993: 33).

Bu yöntemi uygulayan yöneticilerin çoğu astlarının, özellikle başarılı ve vasatın üzerinde olanların, kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük puanları kullanarak değerlendirdiklerini, marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız çalışanların ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek puanlara yöneltmekle belirttiklerini ifade etmektedirler.

3.7.3. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından faydalı bir yöntemdir. Ancak yöneticiler genellikle astları tarafından değerlendirilmekten hazzetmemektedirler.

Bu konuya ileride ayrıntılı olarak değinileceğinden detaya girmekten kaçınılmıştır.

3.7.4. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbirleriyle alakalı işleri yapan ve beraber çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını daha iyi gözlemleyebileceği hususu yatmaktadır.

3.7.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Müşterilerin firmalara karşı takındıkları tavırlar, bu firmaların başarı derecesini belirler. Bazı işletmeler, müşterilerinin bu önemli konumundan dolayı hem kendi performanslarıyla hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgileri onlardan edinmenin yararlı olacağına inanırlar. Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar önem arz ettiğinden müşterilerin, ilişkide bulundukları çalışanların tutum ve davranışları hakkında değerlemeleri kurumlarca dikkate alınmaktadır (Çetin, 2006: 34).

Bazı işletmeler müşterilerinin, çalışanların performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim gereksiniminin belirlenmesi gibi kararlarda yararlanabilirler.

Bu yöntem sayesinde işletme-müşteri ilişkilerinin daha sağlam temellere oturtulması mümkündür. Çalışana ilişkin olarak kendisinden görüş belirtilmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 1993: 35).

Aşağıdaki tablodan da gözlemleneceği gibi ilk amirlerin yaptığı değerlendirmeler çok çeşitli amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmekteyken astlar tarafından değerlendirme yapıldığında ve özdeğerleme durumlarında sağlanan veriler daha sınırlı amaçlarla kullanılabilir (Uyargil, 1993: 36).

Tablo 5: Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar

<i>Kullanım Alanı</i>	<i>Veri Kaynakları</i>				
	<i>İlk Amir</i>	<i>İş/Takım Arkadaşları</i>	<i>Astlar</i>	<i>Özdeğerlendirme</i>	<i>Müşteri</i>
Terfi, ücret, nakil vb. konularda karar	X	X			X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikayetler vb.)	X	X	X		X

Kaynak: Uyargil, 1993: 36

Birden çok değerlendirme türünü içeren bir sistem kurulacağı zaman, hangi değerlendirmenin ne konuda bizlere yararlı olabileceğini bilerek işe başlamak en doğrusudur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

4.1. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğerleri ise geleneksel değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak tanımlanan yaklaşımlardır. Bu yüzden bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini her iki yaklaşım içinde ele aldıkları gözlemlenmektedir (Uyargil, 1993: 36-37).

Performansın doğru olarak algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman önemli bir sorun olduğu için organizasyonlar, kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Çetin, 2006: 43).

Değerlendirme yöntemleri işletmelerin yapısı, yönetimin amacı, çalışanın beklentileri gibi örgütsel sebeplerle olabileceği gibi teknolojik gelişmeler ve çevresel faktörlere bağlı olarak da değişebilmektedir.

Bugüne kadar pek çok performans değerlendirme yönteminin geliştirilmiş olmasının altında yatan en önemli neden, performansın bireysel bir kavram olmasıdır. Değişik yöntemler oluşturularak subjektif olan bu kavramlar mümkün olduğunca irdelenmeye ve objektif bir hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Yönetim anlayışındaki farklılıkların bir neticesi olarak performans değerlendirmede de farklılıklar olacağından bu yaklaşımdan hareketle bu yöntemlerin Geleneksel Yöntemler ve Çağdaş Yöntemler olarak iki ana başlık altında ele alınması uygun görülmüştür.

4.2. Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Bu yöntemler Mc. Gregor'un X kuramından esinlenerek oluşturulan değerleme yöntemleri olup subjektif ölçütlere dayalı, baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacı bulunan, daha çok personelin kişiliğine önem veren ve gizliliği temel alan yöntemlerdir. Geleneksel yöntemlerin belirgin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Canman, 1993: 20-21):

- Geleneksel yöntem, her şeyden önce standardizasyondan uzak bir yöntemdir. Değerlendirmeyi yapacak olan üst, kendi seçeceği sıfatlarla astları değerlendirmektedir. Ayrıca bu sıfatlar arasında bir bütünlük de yoktur.
- Geleneksel yöntemler içinde, üstü objektif olmaya iten bir önlem geliştirilmemiştir. “Mutlak amir” anlayışı hakimdir. Değerlendirmeyi yapan üste bir ortak verilmemiştir. İkinci derece sicil amirlerinin tek görevi de önlerine gelen raporları onaylamaktan ibarettir.
- Geleneksel yöntemde üstün kişisel önyargılarının değerlendirmeye girmesine mani olunamamıştır. Bütün yük üstlerde olmasına karşın üstlerin yetkiye denk sorumlulukları yoktur. Bu yöntemlerde ast, edilgen öge olarak kabul edilmektedir. Çalışanın yalnız iş başındaki başarısını değil, örgüt dışı yaşantısını da değerlendirmek istemektedirler. Yani klasik anlayış ve uygulama, değerlendirme sistemi ile sistemin asıl amacı arasında bir ilişki kuramamıştır.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerini, değerlendirmenin kim tarafından yapıldığını göz önünde bulundurarak dört alt grupta toplamak mümkündür.

4.2.1. En Yakın Üstün Değerlendirmesi

4.2.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Geleneksel değerlendirme en yaygın, en eski ve en çok kullanılan başarı değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde en yakın üste, her kişi için bir basılı form verilir. Pekiyi, iyi, orta, zayıf; sıfatlarına göre bir de sayısal değerler verilmiştir. Değerlendirme, yetkili amirin uygun gördüğü rakam ya da sıfatı işaretlemesi suretiyle yapılır. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne derece başarılı olduğu saptanır (Canman, 1993: 21-22).

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları, geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması ile kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır. Ayrıca personelin gelişigüzel değerlendirilmesini engellemekte ve amirler arasında ortak kanaatlerin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Grafik değerlendirme yönteminin bazı sakıncaları da vardır. Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi, değerlendirmeyi yapanlara göre değişmektedir. Bazıları için pekiyi şeklinde değerlendirilen bir performans diğerlerine göre orta ya da yetersiz olarak değerlendirilebilmektedir. Ayrıca ortaya çıkması olası diğer bir sakınca da amirlerin astları değerlendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum çalışanlar arasındaki farkların ortaya çıkmasına mani olmaktadır. (Bulut, 2007).

4.2.1.2. Karşılaştırma Yöntemi

Grafik değerlendirme yönteminin sakıncalarını hafifletmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntemde, çalışanlar birbirleriyle tek tek karşılaştırılarak değerlendirme yapılır. Sonuçta çalışanlar en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemleri ile adam adama kıyaslama yöntemidir.

Sıralama Yöntemi: Bu yöntem astların başarılarına göre değerlendirme amiri tarafından sıralandığı bir yöntemdir. Kendi içinde, uygulanan sıralama

teknikğine göre farklılıklar gösterir. Kişiler pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleriyle karşılaştırılırlar (Uyargil, 1993: 38).

Basit sıralama yönteminde amirden personelin işbaşındaki başarıları ve örgüt içinde taşıdığı değer bakımından en düşük düzeyden en yükseğe doğru sıralaması ve bunu çizelgeye yazması istenir. Bu niteliklere göre en başarılı olan kişi, çizelgenin 1 numaralı bölümüne yazılır; en başarısız çalışanın ismi de en son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ile en az başarılı arasındaki yerlere de en çok başarılıdan başlayarak daha az başarılılar ya da en az başarılıdan başlayarak daha başarılıları yazmak suretiyle çizelge doldurulur (Çetin, 2006: 44) .

Tablo 6: Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM1	BÖLÜM2
1.Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16.Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Çetin, 2006: 44

İkili karşılaştırma yönteminde ise her bir çalışan, diğerleri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleriyle mukayese edilmesi sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır (Uyargil, 1993: 37). Bu sistem oldukça zaman alan ve düşünme gerektiren bir sistemdir. Karşılaştırılanların sayısı “N” ise, $N(N-1)/2$ sayısı kadar karşılaştırma yapmak ve karar vermek gerekmektedir (Canman, 1993: 23).

İkili karşılaştırma yönteminin avantajı olarak başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir ve her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademesini düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır. İkili karşılaştırma yönteminin

dezavantajları ise işgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar, değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir, işgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi: Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi kriterlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan çalışan belirlenir. Öteki çalışan önceden belirlenmiş bu kişiye göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Bulut, 2007).

4.2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenebilmesi ve bu farklılıkların ortaya konulabilmesi için zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir.

Bazı yöntemlerin uygulanmasında hata yapabilme olasılığının fazlalığından genellikle yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimleri değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara sebep olmaktadır. Önceden kararlaştırılmış bir dağılım ya da zorunlu dağılım bu hatayı en aza indirmek amacıyla uygulanmaktadır (Küçük, 2005: 35).

Bu yöntemde grup normal frekans dağılımına göre sıralanır. %10'u çok iyi, ve çok kötü, %20'si iyi ve kötü, %40'ı ise orta olarak değerlendirilir. Değerlendiriciler, değerlendirecekleri astlarını önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine göre dağıtmak zorundadırlar (Canman, 1993: 23). Zorunlu dağılım yönteminin en belirgin özelliği, bir çalışanın başarısının, diğer çalışana göre belirlenmesidir.

Bu tekniğin ortaya koyduğu önemli zorluk, bir grup içindeki kişilerin göreceli statülerini belirlemede hiçbir yargının kesin olmamasıdır (Çetin, 2006: 48).

4.2.1.4. Kritik Olay Yönetimi

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden, değerlendirme dönemi içersinde değerlendirecekleri her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Astların başarısını en nesnel biçimde gösteren yöntemdir (Canman, 1993: 21).

Değerlendirici kritik nitelikte ve farklı durumlarda, çalışanın davranışlarını ve başarı derecesini belirlemek maksadıyla gözler. Çalışan, önemli bir hizmet yaptığında ya da istenmeyen bir davranışta gözlenen durum hemen not edilerek kaydedilir. Kritik nitelikteki davranışları belirlemek amacıyla oluşturulan listedeki bir durum ortaya çıkarsa tutulan kayıtlar çalışanın başarı derecesini belirlemede temel alınarak kullanılır (Çetin, 2006: 55).

Tablo 7: Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu

Örgütsel sorunlara duyarlılığı					
a.Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b.Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
15.05.83	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	30.04.83	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			Açıklama B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Çetin, 2006: 56

Bu yöntem için geliştirilmiş bir form örneği yukarıdaki tabloda verilmiştir. Örnekte çalışanın örgütsel olaylara duyarlılığı kriterine göre bir değerlendirilmeye gidilerek farklı tarihlerde yaşanan iki olay belirtilmiştir. Olaylar esnasında yöneticinin çalışanla ilgili gözlemi, açıklama olarak forma girilmiştir. Açıklamalara göre a, b, c seçeneklerinden biri tercih edilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi izleme faaliyeti haftalarca, aylarca yapıldığı için, değerlendiren açısından oldukça zahmetli bir süreçtir.

Palmer' e göre (1993: 48) yöntemin yarar ve sakıncalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Yararları:

- Yöneticiler ve çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler tutulan notlar sayesinde sağlanmış olur.
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlar için önerilerde bulunma ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Dezavantajları ise şunlardır:

- Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında zaman alıcı bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür.
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gereken değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.

4.2.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Başarı değerlemede kontrol listesi yöntemiyle çalışanların tam olarak tanınmasından ziyade, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. Eğer isteniyorsa hazırlanan kontrol listeleri, yeterli uzmanlık bilgisine sahip kişilerce ağırlıklı olarak düzenlenir. Bu yöntemde kurumun yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra değerlendirilecek çalışanlar, bu liste üzerinde kontrol edilip her bir çalışan için puan analizi yapılabilir. Bu yöntemin, geçerli olan diğer tekniklerden -sonuçlar açısından- korelasyonu yüksek olmakla beraber hazırlanma ve uygulanma açısından pahalı olduğunu söylemek mümkündür (Çizioğlu, 1993: 10).

4.2.1.6. Uygun Cümle Seçme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendiriciden, her bir nitelik için tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listeden astının davranışlarına ve özelliklerine göre en uygun düşeni işaretlemesi istenir. Kontrol Listesi Yöntemi olarak da adlandırılır. “Ağırlıklı cümle seçme” ve “zorunlu seçim” bu yöntemin en çok kullanılan iki çeşididir (Canman, 1993: 23).

Ağırlıklı cümle seçme yönteminde, ölçek üzerindeki her cümleye bir değer ya da ağırlık verilmiştir. Değerlendiriciden, personelin özellik ya da davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretlemesi istenir. Bu yöntem değerlendiricileri her davranış için ayrı ayrı düşünmeye zorladığından yararlı görülmektedir. Diğer yandan, değerlendirilecek her nitelik için ayrı bir cümle setine ihtiyaç duyulduğundan dolayı da geliştirilmesi oldukça güç ve pahalı bir yöntemdir (Canman, 1993: 23).

Tablo 8. Kontrol Listesi Formu Örneği

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı:	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine (X) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girmek istemez.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Kaynak: Çetin, 2006: 58

Tablo 8’de yer alan formun üst kısmında değerlemesi yapılacak kişinin adı, soyadı, departmanı, değerlendiren kişinin adı ve soyadı ile değerlendirmenin yapıldığı tarih yer almaktadır. Değerlendirici listede yer alan 18 cümleden kişiye uygun olduğunu düşündüklerine (X) işareti koymak suretiyle kişiyle ilgili görüşlerini bildirir. Değerlendirici, çalışan için “kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir” şeklinde olumlu bir kanıyı işaretleyebileceği gibi “düzensiz şekilde çalışır” şeklinde olumsuz bir kanıyı da işaretleyebilir.

Yöntemin puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Değerlendiriciler, sorularla ilgili olumlu ya da olumsuz kişisel değerlendirmelerini kullanarak önyargılarının devreye girmesini önlemek amacıyla soruların puan değerleri hakkında bilgilendirilmezler (Çetin, 2006: 59).

Zorunlu seçim yöntemi ise Amerikan Ordusu psikologları tarafından II.Dünya Savaşı sırasında sıralama yöntemleri ile elde edilen sonuçların yaygın bir tatminsizliğe neden olması sonucu basit grafik ölçekli yöntemlerin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Zorunlu seçim yönteminin alışılmış uygulamasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden, değerlendirilen kişilerin durumuna en çok ve en az uyanların seçilmesi istenir. Değerlendirici kesin bir ayırım yapmak zorunluluğundadır. Diğer taraftan değerlendiriciler olumlu ve olumsuz terimlerin gerçek değerini bilmedikleri için değerlendirmenin sonucunu etkileyemezler (Çizioğlu, 1993: 10). Yöntem düşük maliyetli, kolay ve pratik olmasına karşın çalışanları şüpheye düşürebilen bazı ifadeler taşımaktadır (Bulut, 2007).

4.2.1.7. Serbest Anlatım Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirme yapacak amirden değerlendirilecek personelin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf taraflarıyla ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir. Yazılan bu kompozisyona göre değerlendirme yapılır. Değerlendirmenin başarısı, değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır (Canman, 1993: 24).

4.2.1.8. Puan Tahsis Yöntemi

Uygulama bakımından zorunlu dağılım yöntemine benzeyen bu yöntem, işgörenlerin en başarılısından en başarısızına kadar yukardan aşağı sıralanması ve puan atanması işlemini içerir. Böylece işgörenler arası bir sıralama oluşturulmuş olur. Puan tahsis yönteminin avantajı basit ve uygulanması kolay bir yöntem olmasıdır. Dezavantajı ise değerlendirici hatasına açık bir yöntem olmasıdır, puanlama işgörenler arası farkı gösterme niteliğine sahip olmayabilir (Eraslan&Algün, 2005: 97).

4.2.2. Grup Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde personel uzmanları ve ilgili yöneticilerden oluşan bir grup, çalışanların durumlarını inceleyerek değerlendirme formlarını doldururlar. Bu yöntem, değerlendirmeyi yapan grubun kimlerden oluştuğuna bağlı olarak ikiye ayrılmaktadır (Canman, 1993: 24).

4.2.2.1. Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirme formları personelin performansını işbaşında izleyen uzmanlar tarafından doldurulur ve personele en yakın amire verilir. Bu sayede bu yöntem hem yöneticileri değerlendirme formlarını doldurma külfetinden kurtarmakta hem de onların kişisel önyargılarının değerlendirmeyi etkilemesini engellemektedir.

4.2.2.2. Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde ise personel, yönetimden oluşturulan bir grup tarafından karşılıklı görüşme ve tartışma sonucu değerlendirilmektedir. Personelin eğitimine önem veren kurumlarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöntemin sağladığı en önemli fayda, değerlendirmeye etki eden unsurların asgari düzeye indirilmesidir.

4.2.3. Astların Üstlerini Değerlendirme Yöntemi

Yöneticilerin astların nazarında nasıl olduklarını görmeleri açısından faydalı bir yöntem olarak düşünülse de birçok yönetici astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu tip uygulamalara karşı tepkili olmaktadır.

Yöntemin başarısı, yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır. Burada daha çok üstün, astlarını koruyup korumadığı, astlarla ilişkiye eğilimli olup olmadığı gibi ölçütler önem kazanmaktadır (Canman, 1993: 25).

Diğer taraftan bir astın, amirinin performansını değerlendirirken hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olduğu için sağlıklı veriler elde edilmesi olanaklı görülmemektedir. Zira ast, amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaate sahip olsa da performansı doğru bir şekilde değerlendirebilmek için gerekli deneyimden yoksundur. Bu durumda ast, amirinin performansını ancak sınırlı bir çerçevede değerlendirebilecektir (Uyargil, 1993: 35).

1980'lerin başlarında iflas etmek üzereyken büyük bir değişim yaşayarak yeniden başarıyı yakalayan Chrysler'de, 1988 yılında astlar tarafından değerlendirme süreci başlatılmıştır. Çalışanlar altı kriter açısından yönetici ve amirlerini değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Astlar yaptıkları değerlendirmeler hakkında yöneticilere raporlar sunmuşlar, yöneticiler de sonuçları tartışmak ve iyileştirmek üzere bir uygulama planı geliştirmek için kendilerini değerleyen çalışanlarıyla toplantılar düzenlemişlerdir. Astlar tarafından yapılan değerlendirmelerden de çok yararlı sonuçların elde edilebileceğini bu örnek göstermektedir (Çetin, 2006: 33).

Yöntemin uygulanmasındaki en önemli sorun amirlerin astları tarafından değerlendirilmekten duydukları rahatsızlıktır. Bu yüzden yöntem çok geniş bir sahada uygulanma alanı bulamamaktadır.

4.2.4. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, personelin başarısını en iyi şekilde değerlendirebilecek kişinin, onunla beraber çalışan şahıs olduğu düşüncesinden hareketle oluşturulmuştur. Bu yöntemde iş arkadaşları tarafından doldurulan formlar personellerin en yakın üstleri tarafından gözden geçirildikten sonra kesin raporlar hazırlanmaktadır.

Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu yüzden, terfi ve ücret artışı konularında verilecek

kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir (Uyargil, 1993: 34).

Yukarıda anlatılanlar ışığında geleneksel değerlendirme yöntemlerinin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Canman, 1993: 25).

- Çalışanların işteki başarılarından ziyade kişiliğini ölçmeye yöneliktir.
- Gizlilik ilkesine dayandırılmıştır.
- Yıllık değerlendirme ilkesine dayandırılmış olup, geçmiş dönemi değerlendirmeye yöneliktir.
- Değerlendirmeler genellikle astlara en yakın üstler tarafından yapılmaktadır.
- Formların tasarım biçiminden kaynaklanan nedenlerden ötürü, değerlendirmede, değerlendirmeyi yapanların kişilikleri ve kişisel değer yargıları ön plana çıkmaktadır.

4.3. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin nitelik ve sorunları, gerek yöneticiler gerekse uzman ve bilim adamlarını daha somut ve daha gerçekçi bilgilerin toplanmasına ve mantıksal kararların alınmasına imkan sağlayabilecek daha etkin değerlendirme yöntemleri geliştirmeye zorlamıştır. Bu yönde yapılan çalışmalar ve harcanan çabalar çoğunlukla amaçlar üzerinde yoğunlaştırılmış ve “amaçlarla yönetim” düşünce akımının çizdiği genel çerçeve içinde söz konusu sorunlara çözüm aranmıştır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden önemli bir sapmayı gösteren “Amaç ve Sorunlara Göre Değerlendirme” yöntemi bu genel çerçeve içinde geliştirilmiştir (Çizioğlu, 1993: 11).

Geleneksel değerlendirme yaklaşımlarında, değerlendirmelerde sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Ama uygulamada patron, çalışanın performansını ölçecek bilgi ve tecrübeye sahip en az kalifiye kişidir. Bu nedenle değerlendirmeleri, patron yerine onun adına hareket eden yönetici yapar. Yöneticiler

ise değerlendirmelerde subjektif davranabilir ve değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz durumları ortadan kaldıracılamak amacıyla bazı işletmeler, değerlendirmeleri birden fazla kişinin katılımıyla gerçekleştirmeye çalışmışlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 169’dan aktaran, Bakan&Kelleroğlu, 2003:77).

Çağdaş değerlendirme yöntemleri, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin sakıncalarını hafifletmek amacıyla geliştirilmiş olup en önemli özelliği değerlendirmeyi bütün yönleriyle gerçek işlevine kavuşturmaktır. Diğer bir özelliği ise değerlendirmenin bizzat çalışan ya da çalışan ve üstü tarafından birlikte yapılmasıdır. Dolayısıyla buradaki değerlendirmede gizlilik unsuru yoktur. Çağdaş yöntemlerde değerlendirilecek olan, iş-insan ya da yalnızca görev sırasındaki ast-st ilişkisidir. Ast st bir araya gelmek zorundadır. Üstün sorumluluğu en az astı kadar önem kazanmıştır.

4.3.1. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme

Başarı değerlemesine önem veren bu yöntem, ilk defa Peter Drucker tarafından, “Amaçlanan Yönetim” ismiyle, örgütün amaçlar ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle rgt bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.

Amaçlarla yönetim, tüm amirlerin başında bulundukları birimlerin amaçları kadar tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini ve bunlar arasında organik ilişkiler kurmalarını gerektirmektedir (Canman, 1993: 28-29).

Amaçlarla yönetim, günümüzde her örgüt ve yöneticiyi yakından ilgilendirmekte olup başarılarını etkileyen bir yöntemdir. Amaçlarla yönetim örgütlerde eskiden beri yürütülmekte olan faaliyetlerin, belirlenen amaçlar doğrultusunda daha mantıklı, daha düzenli ve daha etkin bir biçimde yürütülmesinde işlemlerden ve günlük işlerin ayrıntılarından çok, gerçekleştirilecek amaç ve sonuçları vurguladığı için örgütün verimlilik ve etkenliğinin arttırılmasına imkan sağlamaktadır.

Amaçların yokluğu ya da açıkça tanımlanmamış olması durumunda, örgütün iyi ya da kötü yolda olduğuna ilişkin bir bilgi elde etme imkanı yoktur. Bir birimden ya da çalışanlardan ne beklendiği önceden bilinmiyorsa elde ettiği sonuçlar kolaylıkla ölçülemez ve değerlendirilemez. Kişiler neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını bilmiyorlarsa faaliyetlerine yön veremez, yaratıcı olamaz, yaptıkları işin mahiyetini kavrayamaz ve netice itibarıyla örgütü benimseyemezler (Çizioğlu, 1993: 13).

4.3.2. Değerlendirme Merkezleri

Personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, çalışanın gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin, yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan Değerlendirme Merkezleri yöntemi de çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biri olarak gösterilebilmektedir (Canman, 1993: 31).

Değerleme merkezlerinde amaçlanan, adayın etkinliklerini birden fazla kritere dayanarak ölçmektir. Ancak önemli olan, ölçme kriterleri birbirlerini tekrarlamayıp tamamlayıcı olmalarıdır. Değerlendirme merkezleri özellikle yönetici seviyesindeki adayların yetkinliklerinin tespit edilebilmesi için kullanılan etkin bir süreçtir (makalem.com, 2006b).

Bu yöntem kişinin kendi kendisini değerlendirmesi düşüncesine dayandırılmış olup yönetici konumundaki personele uygulanması halinde daha iyi sonuçlar alınabileceği gözlenmiştir. Sorunlar sık ve kısa aralıklarla tartışılmakta, değer yargılarına dayalı hiçbir derecelendirme kullanılmamakta, ücret ve maaş yükseltmeleri ile değerlendirme sonuçları arasında hiçbir ilişki kurulmamaktadır (Çizioğlu, 1993: 13).

Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak grubun üyeleri birbirlerini ilk defa değerlendirme merkezinde görürler. Bu yöntemde adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamaları ile veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara

ayrılırlar. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir. Böylece çalışanların gerçekçi ortamının şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır. Elde edilen bilgiler, çalışanların geleceğine ilişkin tahmin yapmaya ve ileride karşılaşacakları sorunları nasıl çözecekleri hususunda veri elde etmeye yönelik sonuçlar verir.

Bu yöntem aynı zamanda örgütün alt kademelerinde çalışan ve statüleri itibariyle pek göze çarpmayan elemanların keşfini de olanaklı kılmakta, rakip bir değerlendirme merkezinin varlığı halinde o merkezin daha belirgin ve gözle görülen birimlerdeki elemanlar yararına bir ayırım yapıp yapmadığını ortaya koyabilmektedir. Bunun neticesi ise değerlendirme merkezlerince personel yararına bir fırsat eşitliği getirilmesi moralin güçlendirilmesi, yükseltme nitelik ve yeteneklerini taşıyan çok sayıdaki adaylardan oluşan gruplar arasından elenerek seçilmeleri olanağının sağlanmasıdır (Canman, 1993: 32).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) perspektifinde bazı yazarlar, bireylerin performans değerlendirme sürecine inançlarının işletmeye zararlı olabileceğini belirtmişlerdir. Bu görüşün temeli, geleneksel performans değerlendirme çalışmalarının kişiler arasındaki farkları doğrudan işgörene yansıtmasıdır. Çağdaş performans değerlendirme çalışmalarında kişiler birbirleriyle birebir karşılaştırılmadıklarından, işgörenler bir grup halinde değerlendirildiklerinden bireyler arasındaki fark doğrudan işgörene yansıtılmaz. Bu yüzden çağdaş değerlendirme yöntemleri TKY perspektifine daha uygundur (Ertuğrul&Karakaşoğlu, 2006).

Görüldüğü gibi personel performansının değerlendirilmesi ve gerekiyorsa performansın ödüllendirilmesi için literatürde birçok yöntem bulunmaktadır. Ancak bu yöntemlerin ortak yönü, hemen hepsinde değerlendirilenlerin, değer yargılarına ve kişiliklerine değerlendirme esnasında içinde bulundukları psikolojik ortama tamamen bağlı olmaları ve genellikle matematiksel bir modeli içermemeleri olarak belirtilebilir. Bu noktalar da kullanılan tekniklerin subjektif olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır (Yaralıoğlu, 2001: 130-131).

4.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri

360 derece değerlendirme yönteminde, işletmede çalışan personelin bilgi, beceri ve yetenekleri, sadece birinci amir veya ikinci amir tarafından değil, aynı zamanda üst yöneticiler, astlar, iş arkadaşları, müşteriler, işletme dışından danışman bir firma ve işletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi tarafından da ortaklaşa ölçülebilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi sayesinde özellikle yöneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Kendisini değerlendiren personelin ise kendi değerlemeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamaktadır. Farklı kaynaklardan ve perspektiflerden alınan bu değerlendirmeler birleştirilerek bireysel gelişim amaçlı olarak ve personel belirleme kararlarında kullanılmaktadır (Bakan&Kelleroğlu, 2003: 77; makalem.com, 2006d).

360 derece değerlendirmenin en önemli amacı, performans değerlemesinden ziyade, çalışana farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesi imkanını sağlamak ve kişisel gelişimine yardımcı olmaktır. Sağlanan geribildirimlerin sisteme oldukça fazla sayıda katkısı vardır. Bu yüzden birçok kaynakta 360 derece geribildirim şeklinde tanımlara rastlamak mümkündür. Bu süreçle ilgili olarak geri bildirim araçlarının seçimi, değerlendiricilerin seçimi, toplanan verilerin kullanımı ve sistemin daha büyük bir performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi gibi konularda birçok görüş bulunmaktadır.

1973'te ABD'de TEAMS şirketi tarafından ortaya atılan kavram, "multi rater/source appraisal" (çok değerlendiricili/kaynaklı) değerlendirme adı altında yaygınlaşmıştır (Çetin, 2006: 37).

360 derece değerlendirmeyi benimseyen General Electric Plastic şirketinin, organizasyon genelinde kullandığı 6 adımdan oluşan süreci, uygulamada iyi bir örnek olarak göstermek mümkündür. Bu adımlar şöyledir (Çetin, 2006: 37):

- Yönetici ve çalışanlar kimlerin değerlendirme yapacağı konusunda ortak bir liste üzerinde anlaşmalıdırlar.

- Değerlendiriciler formları tamamlamalı ve yöneticiye geri göndermelidirler.

- Yönetici bu bilgileri toplamalı ve özetlemelidir.

- Yönetici ve astları sonuçları birlikte tartışmalı ve geliştirme planı hakkında fikir birliğine varmalıdır.

- 360 derece değerlendirmenin özeti ve geliştirme için oluşturulan hareket planı bireylerin değerlemesinde kullanılmalı ve bunlar çalışanın kişisel dosyasının bir bölümü haline gelmelidir.

- Hareket planı diğer tüm liderlik yönetimiyle birlikte bireysel gelişimde bir rehber olarak kullanılmalı ve bir dahaki 360 derece değerlendirmeyi örnek olarak alınmalıdır.

1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında bir araştırma yapılmış, bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmiştir. 1998 yılında, bu 50 şirketin %75'inin bireysel gelişim programları hazırlamakta, %33'ünün ise 360 derece değerlendirme programları uygulamakta olduğu görülmüştür. Bu yüzdeler 1997 senesinde ise sırasıyla %50 ve %10 olmuştur. Bu artışı açıklayabilecek 360 derece değerlendirme sistemlerinin bazı avantajları şöyle özetlenebilir (Turgut, 2001: 63-64; makalem.com, 2006e).

- **Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim:** Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bilgi ağının oluşmasını sağlamaktadır. Sistem, diğer yöntemlere göre alınan bilgiler açısından daha sağlıklıdır.

- **Takım Gelişimi:** 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğer kişilerin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına ve takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

- **Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma:** Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir. Ayrıca kişinin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi, değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırabilir. Tek bir yöneticinin kariyer gelişimindeki görüşlerine göre daha net, açıklayıcı ve ikna edicidir.

- **Azalan Ayrımcılık Riski:** Geri bildirim, değişik iş pozisyonlarındaki farklı özellikler taşıyan kişilerden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkilerini de azaltmaktadır.

- **İyileşen Müşteri Hizmetleri:** Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir. Ayrıca çalışanlar, müşterilerin geri bildirimlerini dikkate alan bu sistemde, ürün ya da hizmetler hakkında daha detaylı bilgilere sahip olmaktadır. Bu bilgiler de çalışanlara ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.

- **Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi:** Yöntemin kullanılmasının bir diğer yararı da performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilmesidir. Çalışanlar bu sistem sayesinde eksikliklerini görebileceklerdir. Bu da departmanlar arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılmasını sağlayacaktır.

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur. Bu hususları bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından önemlidir. Potansiyel dezavantajların bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Turgut, 2001: 64-65; makalem.com, 2006e):

- **Tasarım Aşamasındaki Hatalar:** 360 derece geribildirim sisteminin şirkete girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanı'ndan bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenebilecek tüm çalışanların görüşleri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak en ufak bir hata performans değerlendirme sürecini başarısızlığa götürebilir.

- **Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** 360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması, sistemin kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu olmasına bağlıdır. Eğer kurum daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni istemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Şayet sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan ek niteliğindeyse sistemden veri alınması beklenemez.

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

- **Eksik Bilgi:** 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geribildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkânsızlaşmıştır. Bu yüzden, bu geribildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

- **Aşırı Kâğıt İsrafı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü:** Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkânı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar. Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.

- **Üstlerin Değerlemeden Kaçınması:** Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.

Yöntemin uygulamasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar aşağıdaki şekilde olabilir (Turgut, 2001:65):

Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna “performans değerlendirmesinde tevazu faktörü” adı verilmiştir. İş arkadaşlarının (Eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olamadıkları saptanmıştır. Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir.

Yukarıda belirtilen aksaklıklar yüzünden bazı işletmelerin 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamayı durdurduğu ya da ertelediği görülmektedir. Fakat bu, yöntemin işe yaramadığı anlamına gelmemektedir. Yapılması gereken, organizasyonun yöntemi uygulamaya başlamadan önce gerekli hazırlıkları yapması ve bir güven ortamını sağlamasıdır. Ayrıca çalışanlar yöntemin

cezalandırma maksatlı değil, hem kendilerini hem de şirketi geliştirme amaçlı yapıldığına ikna edilmelidir.

360 Derece Değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır (Arslan, 2006).

360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden çok, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Çetin, 2006: 42).

360 derece değerlendirme siteminde daha önce de belirtildiği üzere amirler tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme, iş arkadaşları tarafından değerlendirme, özdeğerlendirme ve müşteriler tarafından yapılan değerlendirme yöntemlerinin hepsi bir arada kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden hangisi kurumun yapısına uyuyorsa sitemin özü değiştirilmeden sürece dahil edilebilir. 360 derece değerlendirme yönteminin en önemli niteliği, internet tabanlı elektronik bir yöntem olarak etkinlikle kullanılabilmesidir. Diğer yöntemlere nazaran yapı olarak oturtulması en güç yöntem olmasına karşın en güvenilir yöntemdir.

4.5. Coaching Yöntemi

Performans değerlendirme bir süreç olarak ele alınmadığında sistem taraflar için pek çok sorun yaratan nitelikler içermektedir. Bunlar ise değerlendirmelerin objektif olmaması, çeşitli değerlendirme hatalarının yapılmasına imkan vermesi, olumsuz sonuçların asta duyurulmasından kaynaklanan zorluklar gibi sorunlardır.

Amaçlara göre yönetim ve klasik yöntemlere alternatif olarak geliştirilen diğer bazı çağdaş yaklaşımlar bu sorunları bir ölçüde hafifletiyor olsa da coaching'ın bir süreç olarak performans değerlendirme sisteminin yerine alternatif olarak sunulması görüşü son yıllarda uygulamada oldukça kabul görmektedir.

Olağan performans değerleme ile belli dönemlerde bireyin performansı gözden geçirilmektedir. Özel rehberlik tekniği ile değerleme ise aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Diğer taraftan, performans değerleme sürecinde özel rehber ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle rehber, ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışanı ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yeteneklerini iyi kullanabilen birisi olmalıdır. Risk alabilmeli ve uygun kararların alınmasını astlarıyla birlikte belirlemesi mümkün olmalıdır (Akın, 2002: 102).

Coaching süreci, amaçlara göre yönetimle ortak birçok özelliklere sahip olmakla beraber, coachingin performansın geliştirilmesini vurgulayan ve ön plana çıkaran özellikleri, onu bir ölçüde amaçlara göre yönetimden ayırmaktadır. Amaçlara göre yönetimde de çalışanın performansının geliştirilmesi, yaklaşımın önemli bir öğesidir. Fakat coachingin ast ile üstün daha sık (yılda bir ya da iki kez yerine), gerekli görülen her an, sorunların çözümünde sürekli ilişki ve etkileşim içinde olmaları gereği, geliştirme faaliyetinin süreklilik özelliğini belirgin bir biçimde göstermektedir (Uyargil, 1993: 107).

Özel rehberlik uygulamasında aşağıdaki strateji ve taktikler dikkate alınmaktadır (Akın, 2002: 104):

- **Blok oluşturma:** Bazı olaylardan dolayı meydana gelen performans sorunlarının tekrarlanmaması için problemlerin kaynaklarını engelleme,
- **Engeller:** Geliştirme sürecinde sosyo-ekonomik ve psikolojik engeller,
- **Sınırlamalar:** Çalışma şartlarından ve işletme yapısından kaynaklanan, yapısal olmayan bazı sınırlamalar söz konusu olabilmektedir,
- **Ortam:** Değerlendirilen personelin düşünmesine, öğrenmesine, değişmesine ve gelişmesine yönelik örgütiçi ve dışındaki ortam önemlidir.

Coaching sürecinde amir ile astı arasında gerçekleşen faaliyetler aşağıda belirtilecek olan evrelerden oluşmaktadır (Uyargil, 1993: 107-109):

- **Yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı olanakların/koşulların seçimi:**

Amir, yönlendirme faaliyetini günlük rutin işlere uygulayabileceği gibi bazı özel görevlerde ve iş değişikliklerinde kullanabilir. Bir astın terfi etmesi, kurumda herhangi bir işin yapısının değişmesi gibi durumlar coaching tekniğinin kullanılmasına elverişlidir.

- **Kaynakların belirlenmesi:**

Yönetici, yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı koşul saptandıktan sonra durumu değerlendirir. Eğer kendi zamanı, bilgi ve becerisi bu koşullarda astına yardım etmesine olanak sağlıyorsa en ideal olan, yöneticisinin kendisinin yönlendirme faaliyetlerini yerine getirmesidir. Aksi durumda ise yapılacak en iyi iş, konuyu uzman birine havale etmektir. Böyle bir durumda yönetici yine de konuya ilişkin görüşlerini belirtecek ve astına destek olmak yoluyla uzman ile astı karşı karşıya getirecektir.

- **Coaching için uygun iklimin yaratılması:**

Yönetici coaching için uygun ortamı yaratma aşamasında birtakım önlemler almak durumundadır. Öncelikle performans standartlarının açık bir şekilde belirlenmesi, ölçülebilir özellikte olması ve iyi hazırlanmış iş tanımlarına sahip olunması astların amaçları daha iyi kavramalarına yardımcı olacaktır. Bu sayede astlar yöneticilerin yardımlarına gereksinim duyduklarını da anlayacaklardır.

- **Öğrenme sürecinde yönetici ile astı arasındaki yardımlaşmanın geliştirilmesi:**

Bu teknikte yönetici ile ast arasındaki iletişim ve yardımlaşma oldukça önemlidir. Yöneticiden yaptığı işin sonuçlarına göre geribildirim sağlayan ast, işlerinin yapılışına ilişkin kendi görüşlerini, hangi konularda güçlü ya da güçsüz olduğunu belirleyerek yöneticiden alacağı destekle riskten kaçınmayı ve yaptığı hatalardan yararlanmayı öğrenir.

- **Yönetici ve astın uygulama planı konusunda görüş birliğine varması:**

Bu aşamada yönetici ve astın, kimin hangi sorumluluğu alacağı konusunda görüş birliğine varması gereklidir. Bu durumda her ikisi karşılıklı olarak bir anket formunu doldurarak kendi sorumluluklarını belirleyebilirler.

- **Amaçların Belirlenmesi:** Bu aşamada ise iki tür amaçtan bahsetmek mümkündür. Bunlar yapılacak işe ve gerçekleştirilecek öğrenme sürecine ilişkin amaçlardır. Yapılacak işe ilişkin amaçlar açık seçik bir şekilde belirtilmelidir. Zaman ve bütçe açısından oluşabilecek sınırlamalar belirtilmeli ve temel amaçlar belirli hedef alanlarına ayrılmalıdır. Öğrenmeye ilişkin amaçlar konusunda ise elde edilecek bilgi, beceri ve kişisel gelişme tespit edilmeli, mümkünse bunlar daha sonraki durumlarda da uygulanabilmek üzere form haline getirilmelidir.

- **Gelişmenin izlenmesi:** Ast öğrenme sürecinde karşı karşıya geldiği zorluklar hususunda açık davranmalı, yönetici de bu süre zarfında astını izleyerek görüşlerini bildirmek suretiyle ona yardımcı olmalıdır.

- **Asta gerekli yardımı sağlamak:** Bu evrede yönetici işin türüne göre asta çeşitli sorular sormak yoluyla kendisini anlamasına yardımcı olmalı, bazen de doğrudan öneriler sunmalıdır.

- **Yöneticinin astının öğrenme sürecini izlemesi:** Bu süreçten astın ve amirinin yarar sağlama derecesi farklı olacaktır. Bu yüzden, amir astının öğrenme sürecini izlerken ona neler öğrenmesi gerektiği konusunda talimat vermek yerine, süreçten neler sağladığını sormalıdır.

- **Kazanılan yeni bilgi ve becerilerin teyidi:** En son aşamada öğrenme süreci boyunca astın elde ettiği bilgi ve becerileri uygulama imkanı kendisine verilmelidir. Yönlendirme faaliyetlerinden astın kendini geliştirmesi isteniyorsa kazandığı bilgi ve becerileri uygulayabileceği ortam ona sunulmalıdır. Aksi takdirde sürecin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmaz olacaktır.

Olağan performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme anlayışlarında personelin durumuyla alakalı olarak terfi, tenzil, işten geçici uzaklaştırma ve işten çıkarma gibi seçenekler ortaya çıkmasına karşın özel rehberlik yönteminde amaç, performansı rutin işleyişe bağlı olarak değerlendirmek değil, onu geliştirmeye

çalışmaktır. İşte bu yönüyle coaching diğer yöntemlere alternatiftir. Böyle bir yöntemin geliştirilmiş olması işletmeler ve insan kaynakları açısından maliyeti en aza düşürmesi, motivasyon ve tatmini arttırması bakımından tercih sebebidir.

Standartlaştırılmış performans değerlendirme yöntemleri daha çok iş tanımları, iş analizi ve nesnel ölçütlere göre yapılmaktadır. Böyle bir değerlendirme yöntemi personeli kazanmayı çoğu zaman sağlayamaz. Ancak coaching yöntemiyle insan kaynaklarının performansını değerlendirme, bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarmakta ve kişisel farklılıkları dikkate almaktadır. Ayrıca personelin düşünce farklılıklarını önemseydiği için çalışanlar açısından güven verici olmaktadır. Hem örgüt kültürünü hem de insan kaynaklarının kişisel değer, anlayış ve iş ahlakını önemseyerek dengeyi sağlamaktadır. Bu özellikleriyle coaching yöntemi, ülkemiz kurumlarında uygulandığı takdirde iş yaşamına mühim katkılar sağlayabilecektir.

Performans değerlendirme sistemlerinin günümüz iş dünyasında başarı gösterdiğini söylemek pek mümkün olmamaktadır. Organizasyonlar her ne kadar bu sistemleri bir gelişim tekniği olarak görse de sistemler genellikle ücret belirleme ve performansı düşük olan personeli işten çıkarma gibi basit hedeflere yönelmiştir. Performansı değerlendirmeye ilişkin verileri toplama, güncel tutma, amaç dışında kullanımlarını engelleme gibi süreçler organizasyonlar için külfetli bir iştir. Bu yüzden performans değerlendirme sistemleri çoğu zaman başarısız olabilmektedirler. Özellikle kamu kurumlarında bu süreçleri sağlıklı bir şekilde takip etmek, kamu sektörünün merkezîyetçi ve hantal bir yapıya sahip olmasından dolayı özel sektöre nazaran daha zordur.

Performans değerlendirme sistemleri, bütün bu olumsuzluklara rağmen günümüzde hala sıklıkla uygulanmaya devam etmektedirler. Zira organizasyonlar için doğru uygulandığında bir takım önemli amaçlara hizmet edebilmektedirler. Bu amaçlardan biri çalışanların tutumlarının organizasyonların ulaşmak istediği hedeflerle ilişkilendirilebilmesidir. Fakat bu amaçlara ulaşabilmesi için performans değerlendirme sistemlerinin uygulama yöntemlerinin iyi belirlenmiş olması ve kurum personelinin ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Karmaşık insan ilişkilerinin belirleyici etmen olduğu iş dünyasında basit sistemlerin başarılı olması

elbette beklenemez. Yöneticiler ve çalışanların daha esnek bir şekilde hareket etmeleri ve kurumun büyüyüp gelişmesinin sağlanabilmesi için çok katmanlı bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır.

İlk katmanın temelinde Peter Drucker'ın ortaya attığı Hedeflere Göre Yaklaşım (MBO) yer almaktadır (makalem.com, 2007). Yaklaşımın temelinde önceden tanımlanmış örgütsel hedeflere ulaşılmasına bağlı olarak çalışanların kalitesinin belirlenmesi yer almaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların yaptıkları işlere göre ödüllendirilmesi düşüncesi yer almaktadır. MBO yaklaşımı bireyler ve kurumaların hedeflerinin çakışmasına mani olmakta ve yöneticilerin kurumun hedefleri dışında yer alan işlerin içinde kaybolmasına engel olmaya çalışmaktadır. MBO sürecinde bir yıllık süre zarfında iş tanımları yapılır, hedeflenen sonuçlar belirlenir ve bunlara bağlı olarak genel bir performans değerlendirme şeması yapılır. Yalnız bir yıl boyunca örgütsel hedefler piyasaya bağlı olarak yeniden şekillenebileceği için MBO'nun diğer performans değerlendirme sistemleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Bu şekilde daha net sonuçlara ulaşılabilecektir.

İkinci katmanda ise çalışanların davranışları üzerine odaklanan davranışsal temelli bir performans değerlendirme sistemi bulunur. Değerlendiriciler çalışanın belli davranışları gösterip göstermediğini denetlemekle yükümlüdürler. Ölçülmesi gereken davranışlar şöyle özetlenebilir: Hareket boyutları (zamanında doğru kararları verebilme, gerektiği yerde risk alabilme), problem çözme, müşteri bilgisi, yeniliğe açıklık, esneklik, iyi iletişim kurabilme, bütünlük, diğer insanlarla ağırlıklı ilişkiler kurabilme.

Liderler içinse bazı ekstra davranış biçimleri bulunmaktadır. Diğer çalışanları etkileyebilme, resmin tamamını görebilme, hedef koyma, planlama ve kişisel gelişim.

Davranışsal sistemlerin de çok uzun zaman alması gibi bazı dezavantajları bulunmaktadır. Davranışları ayrıntılı olarak tanımlamak da bazı zorluklar yaratabilir. Ayrıca davranışsal sistemlerde belirlenen noktalar çok açık ve kesindir. Çalışanlar,

ölçekteki davranışlardan bazılarını hiç gösteremeyebilirler. Bu da değerlendirme aşamasında sorunlar çıkmasına neden olabilir.

Üçüncü katmanda ise MBO ve davranışsal sistemleri destekleyici nitelikte becerilere dayalı performans değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Çalışanlar belli bir alanda daha çok çalıştıkça uzmanlaşmakta ve özel beceriler edinmektedirler.

Becerilere dayalı performans değerlendirme sistemi, belirli bir görev için sahip olunması gereken temel beceriler ve bilgilerin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Yetkinliklerin tanımlanması sürecinde işi birinci elden bildikleri için çalışanların kendilerinin de görev alması gerekir. Bu yetkinlikler daha sonra belli seviyelere ayrılabilir. Belli bir seviyedeki becerileri edinen çalışan, bir sonraki seviyede eğitimi almaya da hazır hale gelir.

Becerilere dayalı performans değerlendirme sistemlerinin de diğer sistemlerde olduğu gibi bazı dezavantajları beraberinde getirmesi mümkündür. Kurum ya da şirket daha fazla üretim yapmadan ya da maliyetleri azaltmadan daha yüksek bir eğitim masrafiyla karşılaşabilir. Öte yandan ek becerilere sahip olan çalışanların daha yüksek ücret talebinde bulunmak isteyecekleridir.

Yukarıda da görüldüğü her sistemin kendine has avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Burada önemli olan dezavantajları en aza indirmek için kurumun kültürüne uygun olan en iyi sistemi uygulamak ve diğer sistemleri de destekleyici olarak almak gerektiğidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ

KULLANILDIĞI ALANLAR

Performans değerlendirmesi, örgüt içinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacaktır. Her işletme, çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıkların yakından izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesi yapmak zorundadır (Yeniçeri, 1996: 179'dan aktaran, Bakan&Kelleroğlu, 2003: 78).

Günümüzde performans değerlendirme sonuçları bir çok alanda kullanılmakta olup en yaygın kullanım alanları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

5.1. Stratejik Planlama

Kimi işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine faydası olacak yönetici ve çalışanlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Genel amaç olan stratejik planlar oluşturulduktan sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim, kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece işletmenin stratejik planları bireysel planlar/ hedefler haline dönüşerek genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 1993: 4-5)

Performans değerlendirme çalışmalarının en önemli özelliği, çalışanların performanslarını arttırmaları, çalışan ve grubunun yeteneklerinin geliştirmesi ve işletmenin stratejik amaçlarını sürdürülebilir bir başarı ile gerçekleştirmeye yardım etmesidir.

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanlar ana rolü oynamaktadırlar. Çalışanların bireysel beklenti ve ihtiyaçları ile işletme hedefleri bir denge içersinde sentezlenmelidir. Bir tarafın lehine bu denge bozulacak olursa işletme hedeflerine ulaşmak zorlaşır. Bu yüzden işletmede planlı, sağlam temellere dayalı bir değerlendirme ve kontrol sistemi bulunmalıdır. İşletme amaçları ile çalışanların beklentilerinin uyumu sağlanmalıdır (Küçük, 2005: 23).

5.2. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlama işlevine katkıda bulunur (Bakan&Kelleroğlu, 2003: 78).

5.3. Organizasyonun Etkinliğini Arttırma

Organizasyonun etkinliği çalışanlar ve yöneticiler açısından farklı anlamlara gelebilir. Mühim olan bu farklı anlamların organizasyon yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için temel amaç büyüme, kârlılığı arttırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşullarıdır. Performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri gidererek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki amaç da organizasyonun etkinliğini arttırmaya katkıda bulunur. Diğer taraftan çalışanların performanslarının belirlenmesi kurumun da performansını belirlemiş olur. Kurumun etkinliği ortaya çıkar. Bu sayede kurumun etkinliğini düşüren faaliyetler de tespit edilmiş olur ve bunlardan vazgeçilir. (makalem.com, 2006c).

5.4. Ücret-Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları, cretlendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması, performans değerlendirme sisteminin en kritik noktalarından birisi olarak görülür. Bireysel performanstaki farklılıkların ücret sistemine yansıtılması, örgütlerin temel amaçlarından biri haline gelmiş olmakla birlikte uygulamada sorunlarla karşılaşılması da kaçınılmazdır. Ancak performansa dayalı ücretin uygulanabilmesi için performansın objektif bir şekilde değerlendirilmesi gerekir (Kestane, 2003: 5; Uyargil, 1993: 5).

Performans değerlendirme sistemi aynı zamanda çalışanları motive edici bir özelliğe sahiptir. Fakat bunun etkili olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağın kurulması gerektiğinden ve çalışanın da bu bağı açıkça görebilmesi gerekliliğinden bahsetmektedir (Küçük, 2005: 23).

“Bireysel performansa dayalı ücret sistemi”, bireylerin tek tek performanslarını artırmalarıyla toplam kurum performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Öncelikle personel, çalışmasının karşılığının ödenmesini ister. Başarılı bir kişi, bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı creti alırsa, bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bu açıdan “takıma dayalı performans” creti uygulandığında çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri, çalışan katılımının sağlanması ve işbirliği için gerekli ortamın sağlanması mümkün olacaktır. Böylece kurumda takım çalışması yaygınlaşacağı gibi takımların etkinliği de artacaktır (Kestane, 2003: 6).

Kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirme yapılabilmesi için örgütsel destek yöntemlerinin(cretlendirme, ödüllendirme vs.) de değerlendirmeyi destekleyecek bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Ancak kamuda cretleme sabittir. İşe göre ücret artışı genellikle fazla mesai yapılan ya da döner sermayesi olan kurumlar dışında sabittir. İşte zel sektörde başarıyla uygulanan değerleme yöntemlerinin kamuda yapılabilmesi için altıncı bölümde anlatılacak olan alt yapı çalışmalarının da yapılması gerekmektedir.

5.5. Terfi ve Nakiller

İşletmede çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da imkan sağlar (Bakan&Kelleroğlu, 2003: 79).

5.6. Kariyer Planlama

Kariyer yönetim sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeniyle performans değerlendirme sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. İşletme içersinde çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyulur (Küçük, 2005: 23-24).

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarından yararlanmaları, gerek organizasyonel etkinlik gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük öneme sahiptir (Çetin, 2006: 131).

Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç personeller bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak çalışanlarla yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak işletmeye katkılar artırılabilir (Bakan&Kelleroğlu, 2003: 79).

Tablo 9: Kariyer geliştirme

<i>Kariyer Planlama</i>	<i>Kariyer Yönetimi</i>
• Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirmesi • Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması • Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması • Planların hazırlanması • Planların uygulanması	• Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi • Kariyer yollarının belirlenmesi • Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması • Çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi • Astlara kariyer danışmanlığı yapılması • İş deneyimlerinin artırılması • Eğitim programları düzenlenmesi • Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Uyargil, 1993: 6

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, kariyer yönetimi sistemi hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi içerdiği faaliyetler nedeniyle Performans Yönetim sistemi ile yakından ilişkilidir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde oluşu, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir (Uyargil, 1993: 6-7).

Organizasyonda çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve şirket içi iş değişikliklerine ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetim Sisteminin sağladığı veriler, kariyer geliştirme sisteminin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayacaktır (Uyargil, 1993: 7).

5.7. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme çalışmaları sayesinde işgörenin hangi hususlarda eğitime ihtiyacı olduğu, geliştirmesi gereken alanları daha açık bir şekilde tespit edilebildiği için eğitim faaliyetlerinin organizasyonu açısından son derece faydalı veriler elde edilmiş olur.

Performans değerlendirme ile kestirme yoldan eğitim ihtiyaı planlanarak hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenir ve geliştirme ihtiyaı spesifik olarak tanımlanır. Bunun neticesinde çalışanlardaki yetersizlikler ortaya konularak bu yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi spesifik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır (Küçük, 2005: 24).

Performans değerlendirmede herkes için sürekli bir eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması ve bilginin herkes tarafından paylaşılması esastır. Kamuda bir esas vardır. O da “herkes bilmesi gerektiği kadar bilmelidir” düsturudur (uhadar, 2005: 15). Ancak birçok kimse, bilmesi gerekeni bile bilemez. Kamu yönetiminin alt kademelerinde yer alan, makam olarak terfi imkânı olmayan personel kendini yenilemek zorunda olmadığı inancındadır. Asaleti tasdik edilen bir kamu personelinin memuriyetten çıkarılması oldukça zor şartlarda gerçekleşecek istisnai durumlara bağlandığından işini kaybetme, ücretini azaltma korkusu olmayan personel de değişen ve gelişen şartlara uyum için kendini zorlama gereği duymamaktadır. Dolayısıyla bu ve ileriki bölümlerde değinilecek olan etkenler sebebiyle bireysel performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında uygulanması zor görünmektedir.

5.8. Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarılı olmayan; ancak başka bir pozisyonda başarı göstereceğine inanılan çalışanın rotasyonunda kullanılabilir. Böylelikle birey, yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde çok yetenekli olan çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek işleri zenginleştirilir (makalem.com, 2006c).

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların kurum hakkında görüşleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşamadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarında elde edilen bilgilerle ışığa çıkar.

Hangi konumda olursa olsun performans değerlendirmeleri herkesin kendini değerlendirmesini sağlayarak hem yöneticiler hem astlara etkinliği ve verimliliği arttırmada önemli bir rehber olur. Ancak gözden kaçırılmaması gereken bir nokta da performans değerlendirme sonuçlarının çalışana yeniden ulaştırıldığı anda verim sağlayacağıdır.

5.9. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları içerisinde işten ayırma kararları da yer almaktadır. Hemen hemen her işletmede değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişikleri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmektedir. Eğitim programı sonunda herhangi bir gelişme gösteremeyen çalışanların işletmeyle ilişikleri kesilmektedir.

Performans değerlendirmenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu düşüncesinden hareketle değerlendirmelerde başarısız oldukları saptanan ve eğitim-yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılan, fakat başarısız olan kişileri işten ayırma kararlarının alınmasında yararlı bir araç olarak önemli bir rol üstlendiğini söylemek çok doğru olacaktır (Uyargil, 1993: 8).

Performansı düşük olan çalışanlar ile çalışılmaması, bütün kurumların alması gereken doğal bir karardır. Ancak böyle bir karar alınırken çalışanlara doğru ve dikkatli bir açıklama yapılmalıdır.

Bu aşamaya gelindiğinde yöneticiler, performansını geliştirmek için daha önceki çabaları gözden geçirmelidir. Başvurmak zorunda kaldıkları bu durumun belli başlı nedenlerini açıklayabilmeli ve belgeler sunabilmelidirler. İşten çıkarmanın nedenleri ile ilgili görüşmede, çalışanın değil, onun kabul edilemez olan performansı üzerine odaklanılmalıdır (etin, 2006: 139).

Organizasyonlarda, performansın sadece bir dönem değerlendirmesi sonucu, çalışanları işten çıkarma kararının verilmesi uygulamasına rastlamak görülen bir durum değildir. Zira böyle bir kararın alınması yanlış ve art niyetli personel politikası olarak nitelendirilebilir (Uyargil, 1993: 8).

Öncelikle çalışanın başarısız olduğu konular belirlenir. alışana önce, kuruma kazandırma çerçevesinde birtakım geliştirme ve eğitim programları uygulanır. Eğer bu programlardan da bir sonuç çıkmazsa kişinin işten çıkarılması kararı alınabilir.

5.10. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

Modern kurum ve işletmelerde personel yönetimine ilişkin çok çeşitli teknik, araç ve yöntemlerden faydalanılmaktadır. Bu uygulamalar ilk defa kullanıldığında birtakım endişelere yol açmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları bu gibi endişelerin önlenmesinde ve yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmaktadır.

Sphere danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilen “En etkin insan kaynakları bölümleri” araştırmasından elde edilen sonuçlara göre performans değerlendirme çıktılarının kullanım alanları şöyledir (Küçük, 2005: 25):

Eğitim planlama: %26

Kariyer Planlama :%23

Ücretlendirme: %23

Organizasyonel gelişim-değişim: %18

Üretim stratejilerinin geliştirilmesi:%9

Diğer:%6

ALTINCI BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

6.1. Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirmeye Engel Teşkil Eden Yapısal Sorunlar

Devletlerin yasama, yürütme ve yargı güçlerinden toplum içinde en yaygın ve en etkin olanı yürütmedir. Yürütme gücü görevlerini kamu bürokrasisi aracılığıyla yerine getirir. Dolayısıyla kamu bürokrasileri ülkenin sağlıklı, verimli ve adil işlemesi gereken organlarının başında gelmektedir. Fakat yapılan reform çalışmalarına rağmen kamu yönetimi organı, bir çok sorunu bünyesinde bulundurmaktadır.

Türk kamu yönetim sisteminin temel sorunu, bilgi çağında endüstriyel dönem bürokrasisi ile kamusal hizmetlerin sürdürülmeye çalışılmasıdır (Akçakaya&Yücel, 2007: 26). Yani;

- Merkeziyetçi yapının sürdürülmesi,
- Kurallar ve yönetmeliklerle tanımlanmış işlerin inisiyatif, yaratıcılığa yer vermeyecek biçimde yürütülmesi,
- Teftiş ve kontrol ağırlıklı işleyişin egemen olması,
- Performans ve çıktıyı değerlendirmeye yönelik mekanizmaların bulunmaması,
- Yukarıdan tanımlanmış kaynak ve hedeflerle çalışılması,

gibi temel zaafılar, kamu yönetiminin özelliklerini oluşturmaya devam etmektedir. Gelişen teknolojiye ayak uyduramayan, sağlıklı iletişim kuramadığından koordinasyon sağlayamayan ve verimsizlikle, kaynak israfıyla boğuşan, aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapı sergileyen kamu yönetimi çeşitli açmazlarla karşı karşıya bulunmaktadır.

Kamu yönetimindeki işleyiş ile ilgili sorunları şu şekilde sırlamak mümkündür (Kaya Raporu, 1991: 5'den aktaran; Akçakaya&Yücel, 2007: 26-27):

- Görev, yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulamadığından örgütsel etkililik olumsuz yönde etkilenmektedir.
- Öncelikli olmayan bazı konularda kaynak savurganlığına gidilmektedir.
- Görev tanımları eksik, amaçtan uzak veya hiç yoktur.
- Bazı görevlerin yürütülmesinde, hizmette birlik ve bütünlük ilkesi sorun olmaktadır.
- Bazı görevler, örgütsel düzenleme olamadığından yapılamamaktadır.
- Bazı görevler gereksiz ve amacı aşan örgütsel büyüklüğe ulaşmıştır.
- İkincil öneme sahip bazı görevler asıl görevlerin yerini alabilmektedir.
- Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki görevler rasyonel bir şekilde dağıtılamamıştır.
- Görevlerin düzenlenmesinde örgüt ile çevresel değişkenler arasındaki ilişkiler yeterince dikkate alınmamaktadır.
- Aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinden görev ortada kalmakta ve yetki çatışması doğmaktadır.

Bu sorunların dışında, kamu yönetiminin önemli bir yönü olan ve asıl konuyu oluşturan personel sistemiyle ilgili sorunlar da göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Kamu personel sistemindeki ana sorunlar şöyle sıralanabilir (Kaya Raporu, 1991: 199-202'den aktaran; Akçakaya&Yücel, 2007: 27):

- Çok geniş kapsamlı bir sınıflandırma benimsenmiştir.
- Ücretler çok düşük olup ücret sistemi karmaşık bir yapı sergilemektedir.
- Kadro tanımlanması ve analizlerinin eksikliği nedeniyle yerinde istihdam sağlanamamaktadır.

- Üst kademelere kadar yükselmenin nasıl olacağı yönünde net kriterler olmadığı gibi yükselme de amacından sapmıştır.
- Hizmet içi eğitim ve yetiştirme amacından sapmış, bir ceza veya ödül olarak kullanılmaktadır.
- Performans değerlendirme kriterleri pek gelişmemiş ve personelin değerlendirilmesi yalnızca yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır.

6.1.1. Merkeziyetçilik

Türkiye'nin Tanzimat'tan bu yana yaşadığı en önemli sorun, kamusal kaynakların ve yetkinin merkezi otorite, yani başkent örgütleri tarafından kullanılmasıyla ortaya çıkan merkeziyetçiliktir.

Özellikle kamu yönetimi alanında karşı karşıya kalınan olumsuzluklar, genelde yoğun bir şekilde bu alanda görülen merkeziyetçiliğin sonucu olarak gündeme gelmektedir. Dolayısıyla bu alanda ortaya çıkan radikal reform önerilerinde, kamu yönetiminin aşırı merkezileşmesi noktasından hareket edilmektedir. Çünkü Türkiye'de merkezden yönetilen, "halkın katılımına ve denetimine tam anlamıyla kapalı bir sistem" işlemektedir. Toplumun tüm sorunları için tek bir karar mekanizması vardır (Çukurçayır&Sipahi, 2003:37).

Merkeziyetçiliğin en önemli sakıncalarından birisi, yerel ihtiyaçların merkezi yöneticilerce belirlenmesini ve değerlendirilmesini gerektirmesidir. Mekan olarak oldukça uzakta bulunan yöneticilerin doğru kararlar almaları epey güçtür. Nitekim merkezde alınan kararlar çoğu zaman yerel gerçeklere, ihtiyaçlara, sorunlara veya şartlara uygun düşmemekte; isabetsiz kararların uygulanması ise sorunların daha da büyümesine yol açmaktadır (Can, 2008).

Türkiye'deki ya da başka ülkelerdeki gibi merkeziyetçi ve tekçi yapıya sahip devlet sistemlerinde, siyasal-yönetimsel rejimin merkeziyetçiliği, bütünlüğü ve kapsayıcılığı nedeniyle tek tek belirli kamu hizmetlerini yürüten kamu kuruluşlarının, örgütlenme, personel istihdamı, işleyiş ve hizmet alanlarında kendi

başlarına hareket edebilecek idari ve mali özerkliğe sahip olmadıkları bilinmektedir. Bu kısıtlılık ve bağımlılık durumu, hizmet birimi niteliğini taşıyan alt düzeydeki kamu kuruluşlarında olduğu gibi bunların bağlı bulundukları bakanlık örgütleri devlet organları düzeyinde de verimlilik ve etkenliği azaltmaktadır (Saran, 2008). Dolayısıyla kendi örgüt yapısını, uyacağı kuralları, yürüteceği hizmetleri ve personel politikasını belirleme gücünden mahrum olan bir kamu kuruluşunun, özel sektör işletmelerince benimsenen ve başarıyla uygulanan postmodern yönetim yaklaşımlarını yaşama geçirmesi de mümkün olmamaktadır. Bu yüzden kamu yönetimindeki hizmet kalitesi ve verimlilik sorunlarının salt kurum bazında değil bütüncül ve kapsayıcı bir yaklaşımla ve tüm siyasi ve idari boyutlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir.

6.1.2. Kırtasiyecilik ve Aşırı Formaliteler

Kırtasiyecilik, bürokrasi ve yönetim sistemimizin özelliği haline gelen gereksiz formalite ve işlemler bütünü olarak tanımlanabilir. Kırtasiyecilik, yetki devretmeksizin ya da yetkiyi kendinde toplayarak hizmetleri yürütme anlayışının bir sonucudur. Yönetimde yetki devri ve imza yetkisi aktarımı çok sınırlı düzeyde ve genellikle üst kademelerin kendi içinde uygulanan bir yönetim ilkesidir. Genellikle üstler, otoriteyi paylaşmamak ve astlarının kendilerine potansiyel rakip olmasını önlemek için yetki devrinde pek istekli hareket etmezler. Bu nedenle üst düzey yöneticileri zamanlarının büyük bir kısmını, alt birimlerden gelen yazıları imzalamak ve onlara cevap yazmakla geçirirler. Yöneticinin en önemli sermayesi ve kıt kaynağının “zaman” olduğu düşünülürse rutin işlerden vakit bulup da örgütün hizmetlerini daha iyi değerlendirmek ve sağlıklı karar almak olanakları ortadan kalkar (Eryılmaz, 2002: 239).

6.1.3. Örgütsel Büyüme ve Hantallaşma

Örgütsel büyüme, bir kamu kurumunun bütçe, personel sayısı, hizmette kullandığı bina, araç ve gereçler bakımından miktar olarak genişlemesi demektir. Fakat kamu kurumları da birer işletmedir. Bu işletmelerin hizmet yürüttükleri alanda verimli bir üretim yapabilmeleri için personel, bina, araç ve gereç bakımından belli

bir büyüklüğü aşmamaları gerekir. Kamu örgütlerinin çok büyük olması, performans değerlendirme çalışmalarının başarısında bir engel oluşturmaktadır. Zira on binden fazla çalışanı bulunan örgütlerde bireysel performans değerlendirme uygulamalarının yapılabilmesi ve başarılı olabilmeleri oldukça güçtür. Nitekim dünyanın bütün ülkelerindeki gelişme, kamunun küçülmesi yönündedir. Ayrıca kurumlarda ve hizmetin yürütülmesinde bilgisayara bağlı yeni teknikler kullanıldıkça yönetim birimleri küçülmektedir.

Türk personel sisteminin başta bu yapısal koşullardan kaynaklanmak üzere toplumdaki değişimleri takip edememekten performans yönetimi, demokratikleşme, katılım ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmelere uyum sağlayamamaktan kaynaklanan verimsiz ve hantallaşmış yapısı göze çarpmaktadır (Nohutçu, 2003: 251).

6.1.4. Gizlilik ve Dışa Kapalılık

Gizlilik, yönetimdeki, bilgi, belge ve diğer verilerin açıklanmaması anlamındadır (Eken, 2005:114). Kapalılık ise kamu kurum ve kuruluşlarının dıştan gelen her türlü etkiye karşı duyarsız kalmasını, çoğu işlem ve eylemlerinin dıştan görülememesini ve alınan kararların gerekçelerinin açıklanmamasını ifade eder (Eken, 1994: 26).

Türkiye’de kamu bürokrasisi, “gizlilik” ve vatandaşa karşı “kapalılık” felsefesine göre örgütlenmiştir. Kanunlar gizlilik ve devlet sırrı kavramlarının nasıl anlaşılması gerektiği hususunda yöneticilere geniş bir takdir yetkisi tanımaktadır. Bu durum, kamu kurumlarında yolsuzluk ve istismarlara ortam hazırlamakta ve vatandaşı bürokrasi karşısında güçsüz duruma düşürmektedir (Karatepe, 1995:167’den aktaran; Çukurçayır&Sipahi, 2003: 38).

6.1.5. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma

Bürokrasinin en önemli özelliklerinden birisi olan işlemlerin önceden belirlenmiş yazılı kurallara göre yürütülmesi; örgüt amaçlarının mümkün olan en

kısa zaman dilimi içersinde başarılması, tarafsızlık, hızlılık ve verimlilik gibi amaçlara ulaşmak için olmazsa olmaz bir gereklilik olmasının yanı sıra, aynı zamanda hukuksal bir gerekliliktir. Bu yüzden her yönetsel işlemin yasal bir dayanağının bulunması ve yasalara uygun olarak yapılması gerekir (Gözübüyük&Akıllıoğlu, 1996: 241'den aktaran; Yılmaz&Kılavuz, 2002:18).

Kuralcılık ya yasaların ayrıntılı olarak düzenlenmesi ve yöneticilerin olaylar ve sorunlar karşısında inisiyatif kullanamamalarının bir sonucudur ya da vatandaşa karşı duyulan kuşkunun bir ürünüdür. Kuralların ayrıntılı olması ve personele takdir yetkisinin verilmemesi, bir yönüyle yasama organının bürokrasiyi kendi iradesi paralelinde çalıştırma arzusuna yönelikken diğer yönüyle de üst düzey yöneticilerin alt kademelerde çalışanları kendi iradelerine tabi kılmak ve denetimleri altında tutmak eğilimlerinin bir sonucudur. Bir başka yönüyle ise kuralcılık, bürokratların ya da memurların kendilerini denetim riskinden korumak için başvurdukları bir yöntemdir. Çünkü bürokraside yöneticilerin sorumluluğu, kısmen yanlış bir anlayış sonucu, hizmetlerin verimli olarak yürütülmesine göre değil, işlemlerin kurallara uygun yürütülüp yürütülmediğine göre değerlendirilmektedir (İzto, 1993:30'dan aktaran; Yılmaz&Kılavuz, 2002:18-19).

Ülkemizde kamu yönetimi sistemi, halka güven esasına dayalı olmayıp onun suç işleyeceği veya devleti aldatacağı anlayışına dayalı olarak kurulmuştur. Dolayısıyla yönetim yapısı ve işleyiş süreçleri, halkın yakından kontrol edilmesini esas alan ayrıntılı kurallara bağlanmıştır. Kamu görevlileri, sorumluluktan kurtulmak için halka hizmet etmek yerine bu kurallara uygun davranmaya özen göstermektedir. Bu durum bir taraftan işlerin ağır yürütülmesine neden olurken diğer taraftan kamu görevlilerinin bir hizmeti yerine getirmek istemedikleri zaman mevzuata dayalı mazeretler üretmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda yönetim mekanizması tıkanmış, işler durma noktasına gelmiş, halk işini gördürebilmek için memura rüşvet vermek ya da aracı bulmak zorunda kalmıştır (Çukurçayır&Sipahi, 2003: 38).

6.1.6. Yasal Engeller

Kamu yönetiminde performans değerlendirmeye engel teşkil edebilecek tüm mevzuat hükümlerini tek tek sıralamak bu çalışmada mümkün olamayacağından ortak özelliklerine değinmek daha yerinde olacaktır.

Öncelikle mevzuatın durağan olması ve güncelliğini kaybetmesi, kamuda performans değerlendirme için önemli bir yasal engel oluşturmaktadır. Köy Kanunu 1924, İl Özel İdaresi Kanunu 1913 ve Belediye Kanunu 1930 tarihli olup çıkartıldığı tarihte bir devrim niteliğindeydiler. Fakat günümüzde bazı hükümleri gerçekten fiilen uygulanamaz hale gelmiştir. Köy Kanunu'nun 16. maddesinde köyün temel gelir kaynağı olan “salma”nın üst limitinin hala 20 TL olması mevzuatın durağanlığına en iyi örnektir.

Kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmenin kaynağı olabilecek mevzuat, aynı zamanda önündeki en büyük engeli de teşkil etmektedir. Anayasanın 123. maddesi “İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir.” hükmü gereği idarenin her işlemi yasal düzenlemeler çerçevesinde olmak zorundadır. 3046 Sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun'un 37. maddesi de “Bakanlıklar kanunla yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetleri tüzük, yönetmelik, tebliğ ve genelgelerle düzenlemekle görevli ve yetkilidir.” hükmü gereği idarenin her türlü işlem ve eylemleri mevzuatla açık, önceden tüm sınırları tespit edilmiş bir şekilde belirlenmiştir. Zaman içerisinde düzenleme yapma yetkisini elinde bulunduran merkezi idare, yapılan yasal düzenlemelerle yetkileri merkezileştirmiş, hatta yasal olarak taşranın yetkisinde olan bazı yetkiler, yasayla yönetmelikle, genelgeyle vs. mevzuatla merkezileştirilmiştir.

6.1.7. Siyasal Yozlaşma ve Çürüme

Kamu yönetimi, siyasal iktidarın yürütme aracıdır. Siyasal iktidar, politikalarını etkin ve verimli bir biçimde yürütebilmek amacıyla bürokrasiye egemen olmaya çalışmaktadır. Bürokrasinin siyasal iktidar tarafından sürekli olarak kontrol edilmeye çalışılması, yönetimdeki gücünün kırılmaya çalışılarak iktidar

amaçlarına hizmet eden bir duruma getirilmek istenmesi, bürokrasinin süreklilik arz eden bir siyasal etkiye maruz kalmasına yol açmaktadır. Bu durum kamu yönetiminde siyasallaşma sorununa yol açmaktadır (TÜGİAD, 1997: 10'dan aktaran; Yılmaz&Kılavuz, 2002: 19).

Eryılmaz'a göre (2002: 234) yönetimin siyasallaşması, kamu görevlerine yapılan atamalarda siyasi unsurların birinci derecede rol oynamasıdır. Her iktidar değişikliğinde siyasal nitelikli atamaların yaygınlık kazanması ve bunun toplumun her kesiminde tepkilere yol açması yönetimin siyasallaşmasının en büyük göstergesidir.

Son yirmi yıldır kamu sektöründe yaşanan ilgisizlik, yolsuzluk ve etkin olmayan yöntemlerden kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi amacıyla küreselleşmenin de etkileriyle birlikte, kalkınmış, kalkınmakta olan ve geçiş halindeki ülkelerde kamu yönetimi reformları “yeni kamu yönetimi” (new public management) adıyla gündemi oluşturmaktadır (Palabıyık, 2004: 63). Bu anlayışın başlangıç noktası sayılan D. Osborne ve T. Geabler'in “Devleti Yeniden Keşfetme” adlı eserinde yeni kamu yönetimi yaklaşımı, vatandaş ve yöneticiler arasında farklı bir etkileşim öngörmekte, özel sektör benzeri bir organizasyon kültürü ve piyasa teorisi esas alınmaktadır. Bu yaklaşımın beş temel ilkesi; küçülme, işletmecilik, adem-i merkezîyetçilik, bürokrasiyi azaltma ve özelleştirme olarak ifade edilebilir (Acar, 2003: 49-50). Şüphesiz bu yeni anlayışta “etkin devlet” de yerini almaktadır. Etkin devlet, kamu hizmetlerini ve kamu yönetimini, hukuk devleti esasları içinde en gerçekçi biçimde saptanmış, vatandaş gereksinimleri üzerine oturtabilen; hizmetlerin yürütülmesini halkın denetimine açık biçimde halkın katılımı ve katkısıyla piyasa mekanizmaları çerçevesinde en az maliyetle en etkin ve verimli bir biçimde yapabilen; gücünü, toplumun yararını gözeterek vatandaş lehine yaptığı düzenlemelerden ve çalışmalardan alan; yaptığı düzenlemelere öncelikle kendisi uyan ve herkesin uymasını sağlayan devlettir (Saygılıoğlu&Arı, 2002: 63).

6.1.8. Yolsuzluk ve Rüşvet

Kamu bürokrasisinin işlemsel sorunlarından biri de yolsuzluktur. Kamu bürokrasisinin geleneksel hastalıklarından biri olan yolsuzluk, “kamu görevlilerinin yapılmaması gereken işlemleri yapmaları ya da yapmaları gereken işlemleri çabuklaştırmaları karşılığı çıkar sağlamalarıdır (Çulpan, 1980:34’dan aktaran; Yılmaz&Kılavuz, 2002: 20).

Rüşvet derken, kamu hizmeti gören kişi ya da kişilerin müşteri konumundaki özel kişi veya kişilerle ya da kuruluşlarla olan ilişkilerinde belli özel çıkarlar karşılığında belli davranış ve eylem kalıpları içine girmeleri anlaşılmalıdır. Burada kamu yönetimin belli bir tutum ve davranışı sonucu özel kişi, grup ya da kuruluşa çıkar doğmaktadır (Kılavuz, 2003: 208).

6.1.9. Kayırmacılık

Kamu görevlisini etkilemek üzere para ya da mal gibi ekonomik bir güç yerine maddi olmayan bir gücün, mesela akrabalık bağlarının etkileme aracı olarak kullanılması mümkündür. Maddi bedel içermeyen bu dayanışma içerikli işlemsel bozukluk türünün özü, kayırmaya dayanmaktadır (Yılmaz&Kılavuz, 2002: 25).

Yakınları kayırma, kamu görevlerine yapılan atamalarda, yeterlilik esaslarının yerini akrabalık, hemşehrilik, arkadaşlık gibi şahsi unsurların almasıdır. Yakınları kayırmanın genel olarak iki çeşit uygulaması vardır. Birincisi, literatürde “Nepotizm” olarak adlandırılan “Akraba Kayırmacılığı”dır. Nepotizm, görevin gerektirdiği nitelikler dikkate alınmaksızın sırf akrabalık ilişkilerine dayalı olarak bir kimsenin kamu görevine atanmasıdır. İkincisi de “Kronizm” olarak adlandırılan ve bir kimsenin arkadaşlık, dostluk, hemşericilik gibi ilişkilere dayalı olarak bir kamu görevine atanmasıdır (Yılmaz&Kılavuz, 2002: 25-26).

Yukarıda sayılanların dışında günlük hayatta oldukça sık rastlanan bir başka kayırma görüntüsü de siyasal kayırmacılıktır. Siyasal partiler iktidara geldikten sonra kendilerine yakın buldukları kişileri yönetsel kadrolara atamaktadırlar. Yönetsel

anlamda yapılan atamalarda ehliyet ve liyakat yerine partilere yakınlığı bir ölçü olarak almak ve buna göre atamalarda bulunmak, yönetimi partizanlığa götürmektedir (Kılavuz, 2003: 219).

6.1.10. Aracılık

Ortalama bir vatandaş, kendini kamu bürokrasisi karşısında zayıf hissettiği için işlerinin yürütülmesinde aracılara baş vurmaktadır. Vatandaşların bu yola başvurmalarının diğer bir nedeni de bürokrasinin yapı olarak karmaşık ve kuralcı olmasıdır. Kamu yönetiminde araçların yaygın olarak kullanılması; işlemlerle ilgili halkın yeterince bilgilendirilmemesi, kolaylık sağlanmaması, işlem süreçlerini ve belgelerini açıklayacak görevlilerin istihdam edilmemesi ya da bu konuda yazılı kılavuz ve levhaların bulunmamasının bir sonucudur (Eryılmaz, 2002: 236).

6.1.11. Hiyerarşik Yapı

Kamu kurumlarındaki dikey, çok kademeli ve katı hiyerarşik yapı, performans değerlendirme çalışmalarının önündeki en büyük engellerden biridir. Bu merkeziyetçi yapı, verimsizliği, kaynak israfını, koordinasyonsuzluğu, iletişim sorunlarını, motivasyon ve performans eksikliğini, kalitesiz mal ya da hizmet üretimini beraberinde getirmektedir.

Her ne kadar bireysel performans ilk bakışta kişi ile ilgili olarak gözükse de aslında yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli, örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Bir diğer bakış açısı ile çağdaş ve rasyonel bir yönetim süreci örgütte hayata geçirilemiyorsa bireylerin de zaten performans artışına yönelik çabaları fazla bir şey ifade etmeyecektir. Bu yüzden, belirli yönetim unsurlarının üst yönetimden başlamak üzere tüm kademelerde yeşertilmesi ve yaşatılması gerekmektedir. Bu bağlamda başlıca yönetim unsurları arasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilecektir (Özmutaf, 2007: 44).

Bir örgütte çalışan personel, örgütün misyon ve vizyonunu ne kadar iyi algılsa gerçekleştirilmesi istenen stratejiler de o kadar hedefe ulaşacaktır. Zira bireylerin performansları örgütün misyon, vizyon ve diğer tüm çabalarını sahiplenmeleriyle yükselme gösterecektir. Bunu başarmanın en temel yolu ise tüm insan kaynağının örgütsel her işleme, fikirsel ve eylemsel boyutta katılımını sağlayacak örgüt ortamını yaratmaktır.

6.1.12. Personel Sistemi

Kamu kurumlarında günümüzde uygulanmakta olan atama ve yükselme prensipleri insanları daha fazla verimli ve kaliteye dönük bir şekilde çalışmak yerine, daha çok hiyerarşiye dayalı, var olanı devamla yönelik, yeniliğe kapalı motivasyonsuz, yetki ve sorumluluk yüklemeyen bir çalışma ortamına yol açan temalar içermektedir. Bazı çalışmalar ödüllendirilirken bazıları da cezalandırılır; ancak sistemden kaynaklanan problemlerin varlığı araştırılmaz. Ayrıca yüksek performans, ödüllendirilmede dikkate alınmaz (Balcı, 199: 74-75'den aktaran; Akçakaya&Yücel, 2007:25).

Temelde kamu hukuku astlara güvensizliğe ve dolayısıyla da denetime dayalı bir sistem öngördüğünden sistemde motivasyon ve ödüllendirmeden ziyade denetim ve cezalandırmaya yönelik kurumsallaşmıştır. Kamu hukukunda terfi, maaşla ödüllendirme, takdirname ve teşekkürname öngörülmeyle beraber, takdirname ve teşekkürname dışında çok nadir uygulamalar söz konusudur. Cezalandırma sistemi ise daha geniş düşünülmüş, uyarma, kınama, maaş kesimi, kademe ilerlemesinin durdurulması, memuriyetten ihraç ana cezalarının yanında alt görevlere atama, yer değişimi yanında idari, adli ve mali cezalar da öngörülmüştür (Çuhadar, 2005: 15). Ödüllendirmedeki düzensizlik rekabete ve performansa dayalı ödüllerin düşünülmemiş olması gibi nedenler kamuda bireysel performans değerlendirmenin önündeki kültürel engelleri oluşturmaktadır. Aynı zamanda toplumdaki “devlet baba”, ”devlete karşı gelinmez” anlayışı da performans değerlendirmenin önündeki en büyük engellerden biridir.

Ülkemiz personel sistemi çağdaş olmayan bir personel yasası, nitelikli personel sorunu, maddi ve manevi açıdan tatmin sağlanamaması, düşük iş doyumu, yetersiz motivasyon, iş yükünün dengeli dağıtılamaması, personelin yetki ve sorumluluklarının iyi belirlenememesi gibi nedenler ile verimli olamamaktadır. Personelin verimsizliği tüm yönetsel yapının rasyonel, etkin ve verimli olmasını olumsuz olarak etkilemektedir (Öke&Say, 2008).

Günümüzde yönetimin, etkin bir yetki devri ve katılım sistemine imkan vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede yönetime doğrudan katılan ve yetkiyle donatılmış çalışanların sorumluluk bilincinin ve kendilerine güvenlerinin yükseleceği, bunun neticesinde de verimlilik ve etkinliğin arttırılabileceği düşünülebilir (Asunakutlu, 2003: 385).

Günümüzde özel kuruluşların büyük ölçüde terk ettiği katı hiyerarşik yapı kamu kuruluşlarında hala varlığını sürdürmektedir. Yöneticiler genellikle itaat temelli bir yönetsel anlayışı tercih etmektedirler. Fakat stratejik kararların alındığı toplantılarda karşıt görüşlere yer verilmemesi ya da ivedilikle yok edilmesi birçok kurumu idari anlamda etkinsizleştirir. Rekabetçi olabilmenin temel şartları arasında çalışanların yönetime katılmaları hususunda gerekli düzenlemeleri yapmak ve çalışanların aktif katılımını sağlayacak güven ortamını sağlamak yer almaktadır.

6.2. Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi İçin Gerekli Alt Yapıların Oluşturulması

İyi bir personel yönetimi için etkin bir insangücü planlaması gereklidir. İnsangücü planlaması; belli bir dönemde ekonomik ve toplumsal kalkınmanın ihtiyaç duyduğu ekonomik kaynak olan insangücünün temin edilmeye çalışılmasıdır. Kavramın daha geniş tanımını şu şekilde yapmak mümkündür. "... işe almaları , eğitimi, terfileri, iç transferleri, fazla işgücünü ve emeklerini planlamak ve kontrol etmek, teknoloji düzeyi, iş düzeni, eğitimi ve davranışsal faktörler gibi insangücü etkinliğini arttırıcı faktörler üzerinde önlemler almaktır (Korkusuz, 2008)".

Toplum düzeninin sürdürülmesi, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi, ülkenin toplumsal ve ekonomik gelişmesinin sağlanması görevlerini üstlenen

devletin artan görevlerine paralel olarak istihdam ettiği personelin sayısı ve niteliği değişmektedir. Sürekli çeşitlenen ve giderek karmaşık hale gelen devlet görevlerinin gereği gibi yerine getirilmesi, devlet kadrolarını dolduran personelin niteliğine bağlıdır. Bir bakıma kamu personelin nitelik ve niceliği bir ülkenin kamu yönetiminin düzeyini belirlemektedir. Bu yüzden kamu yönetimini geliştirme ve iyileştirme çabalarının odağını kamu görevlileri oluşturmaktadır (Öktem, 1991:165).

Ülkemizde etkin bir insangücü planlaması yapılamamaktadır. Bu yüzden personele ilişkin sorunlar daha işe alınma aşamasında ortaya çıkmaktadır. Devletin kamu hizmetlerinin gerektirdiği kadro sayısının hizmet gereklerine uygun olarak tespit edilebilmesi ve hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi maksadıyla iş analizi, görev tanımları, iş etüdü ve bunlara bağlı olarak norm kadro çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Ülkemiz personel yönetiminde iş analizi ve iş etüdü çalışmalarının yeterli düzeyde yapılamamış olması, ortaya bir nitelik ve standart sorunu çıkarmaktadır. Yerine getirilecek görevin standartları ve olması gereken özellikler tespit edilemediğinden dolayı işe alınacak personelin nitelikleri ve işe uygun olup olmadığı da tam olarak belirlenememektedir. Yani işe en uygun personeli seçmek külfetli bir iş haline gelmektedir (Öke&Say, 2008). Personel alımında belli alanlar dışında liyakat ve kariyer ilkelerinin terkedilmiş olması ve bunun yerine siyasi ilişkilerin, adam kayırmanın ön plana çıkmış olması yönetimde verimliliğin hiçe sayılmasına neden olmuştur.

Ülkemiz kamu yönetiminde işin özelliklerine en uygun personelin alınmasını sağlamak ve bu sayede personel sisteminde var olan adaletsizlikleri en aza indirmek için Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) yapılmaya başlanmıştır. Fakat KPSS bile torpil ve adam kayırma mekanizmasını tam olarak engelleyememiştir. Bu yöntem genel itibarıyla doğru gözükse de taşra örgütlerinin ihtiyacı olan personeli merkezden gönderilenlerin karşılayamaması gibi bir sorunla karşılaşmıştır. Binlerce üniversite mezunu, sokaklarda işsiz olarak dolaşırken kamu kurumlarının kadrolarını daha düşük oranda eğitim almış personel doldurmaktadır. Bu şekilde niteliği düşük personel istihdam edilmesi, yönetimin verimliliğinin ve etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır.

Kamu kurumlarının verimliliğini sağlamanın yolu etkili bir işgücü planlaması yapmaktan geçer. Kamu kurum ve kuruluşlarında işgücü planlamasının birinci amacı, kurumun hizmet amaçlarını en iyi biçimde karşılayacak personelin faaliyetlerinin nitelikli işgücüne dönüşümünü önceden sağlamak ve belirlemektir. Yöneticilerin başarısı ise bu amaçları gerçekleştirmek için sahip oldukları insangücü kaynaklarını en iyi bir şekilde organize etmelerine ve onları en doğru biçimde kullanmalarına bağlıdır (Korkusuz, 2008).

İnsan ve işgücü planlamasının yanı sıra personelin kendisini geliştirmesi ve niteliğinin artırılması için hizmet içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Ülkemizde bu çalışmalara yeterince önem verilmemektedir. Yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarında belirli bir ölçüte, sistematığe ve standarda rastlanmamakta, netice itibariyle de hizmet içi eğitim çalışmalarının önemli bir bölümü biçimsel olmaktan öteye gidememektedir. Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda yapılan çalışmaların personele ve kuruma sağladığı fayda değerlendirilmemekte, bu yüzden de varılan nokta bilinmemektedir. Ancak teknoloji kendini yeniledikçe personelin de buna ayak uydurması gerekmektedir. Bu da ancak yararlı ve işlevsel bir hizmet içi eğitim ile mümkündür.

Kamu kurumlarında iyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturulabilmesi için iş ve insangücü planlaması, hizmet içi eğitim vs. unsurların dışında, görülen işin ve verilen hizmetin mahiyetinden kaynaklanan engellerin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunlar iş tasarımı, olmayışı, alt kademe personelin görev ve yetkilerinin çok belirgin ve inisiyatif kullanılamayacak derecede belirlenmiş olması, yetki genişliği ilkesine sahip üst düzeyin ise rolünün belirsizliği, kamu hizmetlerinde teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan masa başında belirlenmiş hedefler, işe göre ihtiyaç duyulan uygun otorite eksikliği, düşük iş çeşitliliği ve sunulan hizmetlerde alternatiflerin yokluğu, iş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım, rutin işlerin fazlalığı gibi engellerdir (Çuhadar, 2005: 16).

Kamu kurumlarında mevcut sorunlardan biri de iş yükünün dengeli ve adaletli bir şekilde yapılamamış olmasıdır. Bazı kamu kurumlarında personel fazlalığı nedeniyle personelin bir bölümü atıl olarak durmakta iken bazı kurumlarında ise personel eksikliği nedeniyle en temel kamu hizmetlerinin sunumu

dahi gerçekleştirilememektedir. Diğer taraftan bazı kamu kurumlarında personelin bir bölümü nitelikleri ve uzmanlık alanları dışında istihdam edilmektedir. Yani hizmet ile insangücünün niteliği arasında uygun bir bağ kurulamamıştır (Tutum, 1994: 532den aktaran; Öke&Say, 2008).

Ülkemiz kamu personel sisteminde yaşanan en önemli sorunlardan biri de çalışanların maddi ve manevi açıdan yeterince tatmin olamamasıdır. Ücretler personeli tatmin edici düzeyde olmalı ve fiyat dalgalanmalarını takip edebilmelidir. Yıllardır yaşanan enflasyon, ücretlerde reel bir azalmaya neden olmuş ve bu da personeli maddi anlamda sıkıntıya sokmuştur.

Ücretlerle personele yüklenen sorumluluğa bakıldığında denge sağlanamadığı göze çarpmaktadır. Kamu personeli genellikle aldığı maaşın oldukça üstünde bir sorumluluk altında ezilmektedir. Yetersiz ücretler sebebiyle de nitelikli iş gücü kamu kurumlarında çalıştırılmaya özendirilmemektedir. Üstelik var olan personeli de kamu alanında tutmak oldukça güç bir hale gelmektedir. Bir yandan nitelikli iş gücünün özel sektörden kamuya kaydırılması mümkün olmazken diğer yandan mevcut personelin elde tutulması sağlanamamış ve dolayısıyla düşük ücrete razı eğitimsiz ve niteliksiz işgücünün, yaşam boyu güvence motifiyle devlet kadrolarını doldurmuş olduğu gözlenmektedir. Nihai olarak personelin gerek maddi gerekse manevi açıdan tatmin olmaması iş doyumuna ulaşmayı engellemiş ve personel motivasyonunun azalmasına neden olmuştur. En önemlisi de iş doyumuna ulaşamayan ve motivasyonu düşük kamu personeli yaptığı işi dolayısıyla kamu yönetimini sahiplenememektedir (Öke&Say, 2008).

Mevcut personel sistemimizle performans-başarı ölçütlerinin açık ve net olarak tespit edilememiş olmasından ötürü, çalışan yaratıcı personel ile çalışmayan personel arasında değerlendirme sürecinde hiçbir fark bulunmamaktadır. Çalışmadan ve hizmet üretmeden kazanç elde eden atıl kitle ile gerçekten çalışmak ve bir şeyler üretmek isteyen işgücüne olumsuz bir örnek oluşturulmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da çalışan personelin çalışma azmi ve isteği ortadan kalkmaktadır.

Çağdaş olmayan bir personel kanunuyla ülkemiz kamu personel sistemi, kalifiye personel sorunu, maddi ve manevi açıdan tatmin sağlanamaması, düşük motivasyon, düşük iş doyumunu, personelin yetki ve sorumluluklarının yeterince

belirlenememesi ve iş yükünün adilane bir şekilde dağıtılamaması gibi nedenlerden ötürü verimliliği sağlayamamaktadır. Personeldeki bu verimsizlik durumu da tüm yönetsel yapının etkin ve verimli olmasını negatif yönde etkilemektedir.

Kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için hizmeti sunan ile hizmeti alanın karşılıklı etkileşim içinde olması, dünyadaki gelişmeler ve değişmelerin yönetimi etkilemesi, kısaca sistemin açık sistem olması gerekir. Bunun için de her şeyden önce gerek halkta gerek devleti yönetenlerde çağdaş yönetim tarzına uygun kültürel değişimin olması gerekir. Bu da ancak yasal düzenlemelerle mümkündür. Çünkü kamusal alanın düzenlenmesi sadece yasalarla yapılabilmektedir. Mevcut durumu düzeltmeye yönelik her çalışma başarısızlığa mahkumdur. Sistemi en baştan ele alacak, her şeyi yok sayıp sıfırdan devletin bekası için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Yani reorganizasyon(yeniden düzenleme) değil, reengineering(yeniden inşa) şarttır. Bu şartlar altında kamu yönetiminde performans değerlendirmenin mümkün olabilmesi için yapılması gereken başlıca hususlar şöyle sıralanabilir (Çuhadar, 2005: 19-20):

- e-ülkeye (e-Devlet, e-iş, e-birey) bir an önce geçilerek takdir yetkisinin kullanımına ihtiyaç duyulmayan hizmetlerin elektronik ortamdan sunulmasına olanak tanınmalıdır.
- Kamu personeli istihdam şeklinin özel sektöre paralel hale getirilmesi, çağdaş insan kaynakları tekniklerinin uygulanması sağlanmalıdır(insangücü analizi ve personel planlaması, liyakat, kariyer planı, ödüllendirme ve cezalandırma, kısmi ve tam zamanlı çalışma vs.).
- Kamu hizmetlerinde öz yetenek dışındaki hizmetler dışardan satın alınmalıdır. Modası geçmiş, gereksiz, tekrar ve ulusal değil de özel çıkarlara hizmet eden iş ve işlemler tasfiye edilmelidir.
- Merkezi idare ile mahalli idare görev dağılımı yeniden belirlenerek merkezi idareye planlama, koordinasyon ve denetleme görevi ile bölgesel ve ulusal nitelikli hizmetlerin tamamı mahalli idareye bırakılmalıdır.

- Hiyerarşi kademelerinin azaltılarak yatay ve yalın örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- Ölçülebilir performans ölçütleri geliştirilmeli, müşteri memnuniyeti sürekli ölçülmeli; personel, kuralları yerine getirmekten sorumlu olmak yerine sonuç almaktan sorumlu olmalıdır; iç ve dış müşteri tatmini elde esas olmalıdır.
- Performansa dayalı hukuki ve mali denetimin yanı sıra iç denetim esas alınmalıdır.
- Mevzuatın azaltılması, kısaltılması, sadeleştirilmesi gereklidir.
- Yolsuzluk ve kaynak israfı önlenmeli, yatırımlarda “değer mühendisliği” tekniklerinden yararlanılmalıdır.
- Yönetim aralığı, en az on beş çalışana bir yönetici düşecek şekilde ayarlanmalıdır.
- Şekle dayalı uygulamalar (mesai, mesai çizelgesi, kılık-kıyafet, törenler, makam şoförü vs) çağdaş normlarda olmalıdır.

Kısacası kamu kurumalarında performans değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi için vizyon, misyon, strateji, politikalar, amaç ve hedefler her bir hizmet için uygun örgüt yapısı, yeterli kaynak ve en önemlisi de uyumlu insan belirlenerek, katılımcı, açık, esnek, çağdaş, rekabetçi bir sistem benimsenmelidir.

6.3. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Performans değerlendirme sürecinin kurulması, belirli aşamalar dâhilinde gerçekleştirilir. Kurumun genel yapısını oluşturan organizasyon şeması çıkartılarak

kurumun hedefi, işleyişi, yapısı ile ilgili bilgilerin yer aldığı bir yapı tanımı oluşturulur. Yapı tanımı oluşturulduktan hemen sonra, iş tanımlarının belirgin bir şekilde çerçevesinin çizilmesine olanak sağlayan iş analizi gerçekleştirilir. İş analizi, işi yapan ilgili çalışanın yaptığı iş ile ilgili olarak mülakat tekniği ile görüşülmesinin sonunda, genel bir analizin ortaya çıkarılmasıdır.

İş analizi ve tanıtımı, personel yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer almaktadır. Zira bu teknik diğer personel tekniklerine altyapı oluşturmaktadır. Bugün bir personeli işe alma, eğitme ya da değerlendirmeden söz edilecekse öncelikle işin yapısını bilmek gerektiği kendiliğinden ortaya çıkacaktır. İşin mahiyetini bilmeden iş ile çalışan arasındaki ilişkiyi tespit etmek zor olacaktır. Bu nedenle personel yönetiminde önemli bir yere sahip olan iş analizinin tanımını incelemekte fayda vardır.

İş analizi, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin alt yapısını oluşturmaktadır. İş analizi, İK yönetim programının esasına denir. İş analizinde mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak görülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması söz konusudur. İş analizi, işleri tanımlama ve kaydetme ile işi ifa etmek için zorunlu olan becerileri ve diğer gerekleri belirtme sürecidir. Burada tanımlanan ve kaydedilenler ise bir işin amacı, o işin başlıca görev ve ödevleri ve işin içinde ifa edildiği koşullardır (Bingöl, 2003: 75).

İş analizi, belli bir işletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Bir diğer ifadeyle iş analizi, işletmede yapılacak her bir işin niteliği için genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreçtir.

Verimli çalışabilmek için, halk dilinde gayet güzel ifadesini bulan “adama göre iş değil, işe göre adam alma” ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, ne tür çalışanlara ihtiyaç olduğunun tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bu amaçla geliştirilmiş olan bazı personel yönetim teknikleri, iş unsurunu ele alıp çeşitli

yönleriyle incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya yarar. Bu tekniklerden birisi de iş analizidir (Çelikten, 2005: 129).

İş analizleri bilgi toplarken şu sorulara cevap arar:

- Personel ne yapıyor? (görev)
- Personel işi nasıl yapıyor? (yöntem ve teknikler)
- Ne çeşit yardımcı araçlar gerekiyor? (makineler, aletler, donanım)
- Hangi çıktılar elde ediliyor? (üretilen mal ve hizmet)
- Ne çeşit bilgi beceri ve deneyim gerekiyor?
- İşler hangi koşullarda yapılıyor? (çevresel faktörler)

İş tanımı ise belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesidir. Kurumda ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya toparlanan veriler, düzenli bir biçimde bir araya getirilir ve belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilir. Yapılan bu işlem, işin tanımı olup ortaya konmak istenen gerçek amaç ise iş özelliklerini belirlemektir (Bingöl, 2003: 89). İş tanımları aşağıda belirtilen alanlarda kullanılmaktadır:

- Personel seçimi,
- Terfi,
- Performans değerlemesi,
- Başarı standartlarını oluşturma,
- İş değerlemesi,
- Eğitim.

Sonuç olarak iş analizi, işlerle ilgili bilgileri toparlayan bir sistem; iş tanımı ise toplanan bilgileri sistemli ve bilinçli olarak sunan bir tekniktir.

Kurumlarda iş analizinin yanı sıra iş şartnameleri de hazırlanmaktadır. İş şartnamesi ise kurum içinde belirli bir işi yapacak kişide bulunması gereken öğrenim, iş deneyimi, iş becerisi gibi beşeri nitelikleri belirten ve iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan yazılı belgedir(Bingöl, 2003: 91). İş şartnameleri, işe eleman seçiminde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve iş değerlemesinde yol gösterici olarak işlev görmektedir.

İş analizi ile ilgili form, her kurumun yapısı birbirinden farklı olduğu için kuruma özel hazırlanmış bir formdur. İş analizinin hazırlanması aşamasından sonra kurumun informal yapısı ile ilgili genel bilgiye ulaşma noktasında devreye “çalışan memnuniyeti anketi” girmektedir. Çalışan memnuniyeti anketinde çalışan kişilerin yaptıkları iş ve kurum ile ilgili düşüncelere ulaşmaya çalışılmaktadır. Kurumda birimler arasındaki işbirliğinin derecesini ve önemini ölçmek içinse “iç memnuniyet anketi” yapılır. İç memnuniyet anketi ile birimler hangi noktalarda birbirleriyle iletişime geçtikleri ve bu iletişimdeki karşılıklı memnuniyet derecesi ölçülür. Yapı tanımı ve iş analizi ile organizasyon yapısı net bir biçimde ortaya konularak iş tanımlarında meydana gelen değişikliklerin de değerlendirmeye alındığı reorganizasyon yapısı oluşturulur. En son aşama olarak da sistemin düzgün bir şekilde işlemesi için gerekli eğitimler ile birlikte hedefler yeniden tanımlanır (Afşar&Dede, 2008).

Hedef Belirleme-Stratejik Plan: Kurum hedefleri açık bir şekilde belirlenir. Daha sonra bu amaçlara ulaştıracak araç ve imkanların seçimi yapılır. Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. Plan neyin, nasıl, niçin, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır (Yılmaz. 2003: 68-71):

- Zaman ve emek israfını önler.
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- Çabaları ortaklaştırmaya imkan sağlar.
- Tüm imkanların amaca yönelip yönelmediğinin kontrolünü temin eder.

- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Performans değerlendirme sürecinin bu ilk aşamasında kurumun gerçek durumuna göre ileriye yönelik olarak stratejik kararlar alma süreci olan hedef belirlenmelidir, yani performans planlaması yapılmalıdır. Belirlenen hedefler açık ve net, ölçülebilir, gerçekçi ve zaman sınırlı olmalıdır.

Yönlendirme/Geri Bildirim: Bu aşamada hedeflere yönelik ilerlemeler kaydedilir ve gelişmesi gereken yönler belirlenir. Eğer planlama aşamasında belirtilen performans kriterleri soyut ise bu aşamada daha somut ve her iş için ayrı ayrı ve özgün bir ölçüt geliştirilebilir. İnsan kaynakları özendirici araçlarla desteklenmeli ve diğer yandan da disipline edilerek yüksek performans sağlanmalıdır. Amaçtan sapmalar varsa bu aşamada önlenilebilir.

Değerlendirme: Kişisel iş sonuçları ve yeterlilikleri değerlendirilir. Planlanan ve uygulaması yapılan performans ölçütleri değerlendirilir. Personelin ilk aşamada belirlenen hedeflere göre hareket edip etmediğinin değerlendirildiği aşamadır.

Gelişim Planlama: Gelişmesi gereken yönler ile eğitim ihtiyaçları belirlenir ve buna göre gelişim planları hazırlanır. Bu aşama, performans yönetimine en bilimsel açıdan bakılması gereken bir aşamadır. Konuyla ilgili bilimsel gelişmelerden mutlaka haberdar olunmalıdır. Fakat bunların sağlanabilmesi için başta yöneticiler olmak üzere tüm personel, performans değerlendirmenin bilimsel yollarla oluşturulup başarılabileceğine inanmalıdır.

Netice itibarıyla bütün bu aşamaların sonucunda görüş ve örnekler doğrultusunda Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi'nden beklenen hedeflere ulaşılır. Yani yöneticinin çalışanından ne kadar verim aldığı, çalışanın eksik ve olumlu yönleri, beklentileri ve problemleri konusunda bilgi sahibi olduğu, çalışanın

da içindeki gücü keşfettiği, kendisi motive eden, kurumun bir parçası olduğu hissini veren ve en önemlisi de başarısının ödülünü alacağı hissini veren bir sistem olduğu ortaya çıkmaktadır. Herkesin bildiği üzere bir kurumun başarısı ancak yönetici ve kurumun tüm çalışanlarının performansına bağlıdır. Bütün bu aşamalar, gözlem ve anketler sonucunda ortaya çıkacak olan tek gerçek; kurum içinde uyumlu bir işçi-işveren ilişkisi oluşturmanın çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkardığıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme, çalışanın performansı, başarılı olması ya da başarısızlığı üzerine bir yargıya varmak demektir. Objektif ve sayısal verilere dayanan bir performans değerlendirme, çalışanın işindeki yeterlilik düzeyini ortaya koymaktadır. Bu yüzden, çalışanın işinde ne derece başarılı olduğunun tespit edilebilmesi için performans değerlendirmeye ihtiyaç vardır.

Kamu yönetiminde, giderek artan bir oranda işletme yönetim ve tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu tekniklerden biri olan Performans Yönetimi etkin bir şekilde belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayan çalışmalar bütünüdür. Dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak bir performans yönetim sisteminin oluşturulması oldukça önem taşımaktadır. Performans ölçüm sisteminden beklenen en büyük fayda, bir kurumun performansını açıkça ortaya koyarak halkın kamu kurumlarına güvenini sağlamaktır. Bunun için yapılması gereken şey, kuruma uygun bir performans ölçüm sistemi geliştirmek ve kurumun ihtiyacına cevap veren bir değerlendirme grubu veya kurulları oluşturmaktır. Değerlendirme sonuçları tarafsız kurullar tarafından incelenmelidir.

Performans yönetim ilkeleri ile kamunun yönetim mantığı arasında mevcut sistemde varolan bazı tutarsızlıkların çözüme ulaştırılması, performans yönetiminin etkinliğini arttıracaktır. Kamu yönetiminde önemli bir unsur olan “açıklık” kriteri gereği kişi özgürlüğü ya da devlet güvenliğine ilişkin bir neden olmadıkça personelin sicil durumu açıklanabilmelidir. Açıklık sicil raporlarında da gerçekleştirilebilmelidir. Personel, eksikliklerini görebilmeli ve eğitim talep edebilmelidir. Değerleme eğitim ihtiyacını belirleyen bir süreç olmalıdır ki amirlerden kaynaklanan fazla hoşgörü, katılık, hale etkisi, ortalama değerlendirme, yakın zaman etkileri büyük ölçüde önlenmiş olacaktır.

Üretim ve hizmet kalitesinin arttırılmasında personelin bireysel performans ve verimliliklerinin arttırılması büyük önem taşır. Mal ve hizmet kalitesinde artış sağlamanın yolu yüksek performansla sahip çalışanların üretim sürecine aktif katılımından geçmektedir. Çalışanların sergilediği performansın derecesini onların

bilgi, beceri, eğitim tecrübeleri, başarıma istekleri gibi faktörler belirlemektir. Bu faktörler de kurum tarafından verilen hizmet ya da üretilen ürünün kalitesine yansımaktadır. Bu nedenle kurumların, personellerin performanslarını arttırıcı yönde motivasyon ve eğitim sağlamaları gerekmektedir.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme sistemleri, çalışanların verimliliklerini arttırmada ve kendilerini yenilemelerini sağlamada çok önemlidir. Ancak bunun için en uygun ölçüm yöntemini bulmak gereklidir. Çünkü performans sistemi de tek başına yeterli değildir. Organizasyonların iyi bir geri bildirim mekanizması olmalı ki buradan elde edilen bilgiler doğru yerlerde kullanılabilir. Özellikle eğitim ve yönetici geliştirme programlarında, ödüllendirme ve ücret artışlarında, kariyer gelişim ve işten çıkarma politikalarında performans ölçümünden elde edilen bilgiler kullanılır. Tüm örgütler, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmak için objektif bir değerlendirme sistemi kurmalı ve değerlendirme sonuçlarından verimliliği artırma yönünde yararlanmalıdır.

Performans değerlendirme yöntemleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilmektedir. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, şikayetleri, belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadıkları gibi konular uygulamalar sırasında not edilen bilgilerle ışığa çıkar.

Performans değerlendirme sonuçları, personelle ilgili kararlarda tam olarak kullanılmamaktadır; çünkü bilimsel sürece ilişkin adımlar yerinde atılmamaktadır. Bunun sonucunda da kurumda çalışanla çalışmayan, başarılıyla başarılı olmayanın ayrımı sağlıklı bir şekilde yapılamamaktadır. Bu durum kurum çalışanlarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Personelin motivasyonunu artırmak, çalışanla çalışmayı ayırt etmek ve örgütsel başarıyı yükseltebilmek için personelle ilgili kararlarda değerlendirme sonuçlarından objektif olarak yararlanılmalıdır.

Performans değerlendirmeleri hangi konuda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem de çalışanlara etkinliği ve verimliliği arttırmada önemli bir rehber oluşturmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, performans değerlendirme sonuçlarının yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olacağıdır.

Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için değerlendirilen kişilerin bu sürece daha fazla katılımının sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında bireyin değerlendirme sonuçlarından haberdar edilmesi ve eksik ya da iyi yönlerinin kendisine bildirilmesi, bireyin ve örgütün performansının artırılmasına olumlu yönde etki yapacaktır. Hatta eksik yönleriyle ilgili olarak çalışanın amiriyle görüşmesine müsaade edilmelidir. Sadece olumsuz not vererek personelin yükselmesini beklemek oldukça çağdışı bir örgüt anlayışının göstergesidir. Çalışanın, değerlendirme sırasında ortaya çıkan eğitim eksiklerini tamamlamak, kendisinin olduğu kadar yöneticisinin de sorumluluğu altındadır.

İnsan kaynaklarının her alanında olduğu gibi performans değerlendirmede de bir gruba karşı kayırmacılık yapılmamalı, herkese eşit bir şekilde davranılmalıdır. Tarafsızlığı sağlamak amacıyla gerekli yasal düzenlemeler de yapılmalıdır.

Performans değerlendirme çalışmalarının başarılı olabilmesi için atılması gereken adımlardan biri de personellerin eğitim gördükleri ve uzmanlaştıkları alanlarda çalışmalarının sağlanmasıdır. Böylece hem ülke insan kaynakları yerinde kullanılmış olacak hem de liyakat esası ve kariyer geliştirme süreci başarıyla gerçekleşmiş olacaktır. Şartlar elverdiği sürece astlar da değerlendirme sürecine dahil edilmelidirler. Bu değerlendirmeler bir kereye mahsus olarak yapılmamalı, süreklilik arz etmelidir. Kurumun başındaki yöneticiler değiştiğinde kesintiye uğramamalı, daha yerlerine başka yöneticiler atandığında sona ermemeli, kurum politikası olarak devam ettirilmelidir.

Kamu personel yönetiminde nitelikli elemana ihtiyaç duyulduğundan dışarıdan personel alımına gidilmek yerine mevcut personelin eğitim ve seminerler yoluyla geliştirilmesi sağlanmalıdır. Belirli aralıklarla yöneticiler dahil tüm personele eğitimler verilmelidir.

Netice itibariyle bireylerin kullanılan yeteneklerinin geliştiği, kullanılmayanların ise köreldiğini göz önüne aldığımız zaman, çalışanın performansının değerlendirmesinin ne derece önemli olduğunu görmemiz mümkündür. Çalışanların yeteneklerini doğru yönde kullanmaları performanslarını arttıracığından bu durum onların kariyerleri açısından da önem arzedecektir. Performans değerlendirmeleri olumlu sonuçlananlar kurum içinde konumlarını hızla sağlamlaştıracaklarından dolayı, bunun temeli olan performans değerlendirme çalışmalarına büyük önem verilmelidir. Bu hususta yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yöneticiler etkin ve objektif performans değerlendirme sistemi kurarak çalışanların performanslarını birbirinden ayırt etmelidirler ve ortaya çıkan sonuçlara göre davranmalıdırlar.

Performans değerlendirmenin kendisinden beklenen sonuçları gerçekleştirebilmesi için yöneticilerin bu sisteme inanmaları gerekmektedir. Zira inanılmadan yapılan hiçbir şey bizi hedefe ulaştırmaz. Yöneticilerin, fazla zaman alıcı olmasından dolayı performans değerlendirmeye takındıkları olumsuz tavır, bu sistemin başarısını engellemektedir. Yine yöneticilerin performans değerlendirmeyi kendilerine zorla empoze edilen bir faaliyet olarak görmeleri başarıyı engellemektedir. Öncelikle bu tip yanlış algılamaların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun yolu da performans değerlendirme sisteminin kuruluş ve gelişme aşamasında, yöneticilerin de fikirlerinin alınması gerektiğidir. Bu sayede yöneticiler sistemi daha kolay bir şekilde benimseyeceklerdir ve bu sayede performans değerlendirme sistemi zorla yapılan bir faaliyet anlayışı olmaktan çıkacaktır.

Kamuda pek çok alanda önemli eksiklikleri giderebilecek yeterliliğe sahip olan performans yönetiminin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmayacağı, kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının elindedir. Bu tür yeniliklerde yasal düzenlemelerden

çok, performans yönetiminin kabul edilmesi ve benimsenmesi, yani uygulama aşaması önemli olmaktadır.

Üst derece yönetici kadrolarına hazırlık eğitimi gündeme gelmelidir. Hatta söz konusu eğitimden sonra objektif, ilgili, konuda uzman ve geçici olarak toplanmış bir kurulun yapacağı bir “yeterlilik” sınavı uygulanmalı ve üst derece yönetim basamaklarına atamalar bundan sonra gerçekleştirilmelidir. Öte yandan bu sınavlarda ilgili personelin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görev alan üniversite öğretim üyeleri de yer almalıdır. Böylece siyasi kayırmacılık ve suistimal de önemli ölçüde önlenmiş olacaktır (Yıldız, 1998: 205).

Performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri çok sayıda olduğundan kurum için en iyi yöntemin ne olduğuna yöneticiler en iyi şekilde karar vermelidirler. Yöneticilerin bu anlamda ne tür bilgilere ihtiyaç duyulduğunu ve bu bilgilerin nerelerde kullanılacağını açıklıkla ortaya koymaları ve kendilerine göre bir kriter geliştirmeleri gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yanlış değerlendirme tekniklerinin kullanımı söz konusu olacağından performans ölçümünden beklenen faydalar gerçekleşmeyecektir.

Hipotezim kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirmenin son derece gerekli olduğunu ifade etmekte. Ve bunun için birtakım yeniden yapılanma çalışmalarının gerekliliğine değinilmişti. Sonuç olarak bu anlamda belirtilmesi gereken en önemli hususlardan biri, kamu kurumları için bu kadar önemli olan bireysel performans değerlendirme sisteminin kullanılabilmesi için kamu yönetiminin bir dizi aşamalardan geçmesi gerektiğidir. Kamu yönetimi çevrede ve toplumda meydana gelen değişimin gerisinde kaldığı zaman yönetimde yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkar. Yönetim şimdiki istemleri karşılayamadığından ve görevin gerektirdiği en verimli yöntemleri geliştirmekte özel sektörün gerisinde kaldığından yeniden düzenleme gereksinimi içindedir. Kamu personel yönetimi elbetteki başta olmak üzere topyekün idari sistemini yenilemesi gerekmektedir. Zira bu haliyle kamu kurumlarında performans değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi oldukça güçtür.

Ülkemiz personel sistemi, çağdaş olmayan bir personel yasası, nitelikli personel sorunu, yetersiz motivasyon, ağır iş yükü gibi sebepler yüzünden verimli olamamaktadır. Her ne kadar bireysel performans ilk bakışta kişi ile ilgili görünse de aslında yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli, kurumda algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Yani çağdaş ve rasyonel bir yönetim süreci kurumlarda hayata geçirilemiyorsa bireylerin de bu durumda performans artışına yönelik çabaları bir şey ifade etmeyecektir. Bu yüzden, belirli yönetim unsurlarının üst kademen başlamak üzere alt kademelere yansıtılması ve yaşatılması gerekmektedir.

Durumu özetlemek gerekirse ülkenin başarısı kamu kurumlarına, kurumların başarısı kamu personeline bağlıdır. Bunlardan hiçbiri başarı için tek başına yeterli değildir. Ülkede zaten yetersiz olan kaynakları, niteliksiz personeli kurumlara doldurarak tüketmek rasyonellikten uzaktır. Kamu hizmet ve mallarının alıcısı durumunda olan vatandaşa en iyi hizmet götürmenin yolu, nitelikli personelle çalışmaktan geçer. Nitelikli personeli seçmek ve kurumda tutmanın yolu da onu özendirici performans değerlendirme çalışmalarından geçmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının kuruma adapte edilebilmesi için de eski kamu kültüründen uzaklaşmaya bakılmalıdır.

EKLER

KAMU KURUMLARI İÇİN OPTİMAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİNİN OLUŞTURULMASI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilen Personelin:

Adı Soyadı :
Kurumu :
Bölümü :
Ünvanı :
İşe Giriş Tarihi :

Değerlendiren Yöneticinin:

Adı soyadı :
Bölümü :
Ünvanı :
Değerlendirme Dönemi :/...../..... -/...../..... tarihleri arası

Değerlendirme:

Bu bölümün amacı, personelin bir önceki döneme ait performans ve başarısını belirtilen kriterlere göre değerlendirmektir. Değerlendirmeyi yaparken, kişinin görev tanımını ve görev yetkinliklerini dikkate alınız.

Değerlendirme Ölçeği:

5. Çok üstün : Kendisinden beklenilenin çok üstünde devamlı olarak aşılan başarı düzeyi.
4. Üstün (Beklentileri aşıyor) : Kendisinden beklenilenleri ve sorumluluklarını en iyi şekilde gerçekleştirdiği başarı düzeyi.
3. Yeterli : Tatmin edici beceri ve kabiliyet seviyesi. Beklentileri karşılayan başarı düzeyi.
2. Yeterli olmayan : Görevinin bir bölümünü yerine getiren, ancak bilgi, beceri ve deneyim bakımından desteklenmeye ihtiyaç duyan, geliştirilmesi gerekli çalışma düzeyi.
1. Yetersiz : Beklentilerin çok altında, kendinden beklenilenleri ve sorumluluklarını gerçekleştirmeyen çalışma düzeyi.
U. : Kişinin görev tanımı kapsamı içinde bulunmaması nedeniyle puanlama yapılamayacak soruları (uygun değil) “U” harfi ile belirtiniz.

DEĞERLENDİRME KONULARI:

İşe Yönelik özellikler

1. İşin yapılması ve hedeflere ulaşılmasında gerekli teknik ve teorik bilgiye sahip olması,
(5) (4) (3) (2) (1) U
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

2. İşgörenin işiyle ilgili olarak bilgi, beceri, eğitim, iş için gerekli olan araç-gereci kullanma biçimini değerlendiriniz.

- (5) (4) (3) (2) (1) U
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

3. Görevi ile ilgili tüm süreçleri kendi birimi açısından bilmesi,

- (5) (4) (3) (2) (1) U
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

4. İş verilen zamanda eksiksiz, hatasız ve güvenilir olarak yapması, işin bütünlüğünün korunması ve genel kurallar doğrultusunda işin tamamlanması,

- (5) (4) (3) (2) (1) U
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

5. İşgörenin eşzamanlı olarak farklı sorumlulukları yerine getirmesi ve iş planına uygun hareket etmesi,

- (5) (4) (3) (2) (1) U
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

6. Hedeflerin neler olduğunu anlaması, hedeflere en kısa zamanda ve doğru oldan, planlı ve programlı olarak ulaşmaya çalışması,

- (5) (4) (3) (2) (1) U
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

7. Görevle ilgili olmayan işleri konu dışı bırakması, planlama ve organizasyon işlerini en verimli bir şekilde gerçekleştirerek hedeflere ulaşması,

- (5) (4) (3) (2) (1) U
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

8. Problemleri zamanında tespit ederek önceliklendirme, konuya ilişkin gerekli bilgi ve verileri toplayarak analiz etme, çözüm bulma ve uygulamayı takip etme konusundaki başarısı,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

9. Maliyet bilinciyle, zamanı etkin ve ekonomik bir şekilde kullanması,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

10. İşgörenin iş alışkanlıklarının X Kurumunun tüm politika, prosedür ve kurallarına uygun olması,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

11. İşgörenin yeni bilgi ve düşünce kalıplarını araştırıp uygun olanları hızlı bir şekilde uyarlaması, değişimi olumlu karşılaması ve adapte olması,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

12. İşgörenin düşüncelerini yazılı ve sözlü olarak açıkça ifade edebilme kabiliyeti, karşısındakini dinleyebilme ve diğer insanlarla ilişkilerinde uyumlu olabilme becerisi,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

13. İşgörenin işiyle ilgili olarak araştırma yapmaya yatkınlığı, kendi performansını değerlendirme ve yapıcı öneri ve eleştirileri dikkate alarak kendini bu doğrultuda geliştirmesi,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

14. İşgörenin verilen görevleri kendisine uygun olmasa bile istenen biçimde, kurallara uygun olarak uygulaması,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

15. İç ve dış müşterinin memnuniyetini sağlayabilmek için kaliteye öncelik ve önem verilmesi,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

16. Kurum içinde ve dışında, kurum adına yaptığı temaslarda etkileyici, güven verici ve ikna kabiliyetinin yüksek olması, sözleri ile davranışlarının tutarlı olması, kurum geleceğine yönelik olarak ortaya çıkabilecek olaylara karşı duyarlı olması,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

17. Ekip çalışmasının gerekliliğine inanıp ekip üyeleriyle iletişimi ve işin sonuçlandırılmasındaki etkinliği,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

18. Üstleri tarafından verilen talimatları, açıklamaları, bilgileri doğru anlayıp, uygulayabilmesi,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

19. İşgörenin işini istek ve şevkle yapıp yapmadığı,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

20. Çalıştığı kurum için özveride bulunmaya hazır olması,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

21. Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

22. Çalışanın görevine bağlılığı ve girişimcilik yeteneği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

23. Çalışanın görevini yerine getirirken dil, din, ırk, mezhep, siyasi düşünce, felsefi inanç ayrılıklarından etkilenmemesi,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

24. İşgörenin işini doğru yapıp yapmadığı,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

25. İşgörenin amirinden aldığı geribildirim sonucu hatalı işlerini düzeltip düzeltmediği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

26. İşgörenin günlük gerçekleştirdiği işlerde diğer çalışanlara nazaran hızlı olup olmadığı,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

27. Personelin hatalarının araç gereç eksikliğinden kaynaklanma oranı,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

28. Personelin hatalarının bilgi eksikliğinden kaynaklanması,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

29. Personelin hatalarının yetersiz personelden kaynaklanması,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

30. Çalışanın müşterilerden şikayet alıp almadığı,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

Kişisel Özellikler

1. İşgörenin sorumluluk sahibi olması ve çevresi tarafından güvenilir biri olarak tanımlanması,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

2. Çalışma arkadaşlarıyla ve üstleriyle sevgi ve saygıya dayalı uyumlu ilişkiler içinde bulunması, iş arkadaşlarını destekleyici tavırlar sergileyebilmesi,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

3. İşgörenin , gözetim altında olmadan ve detaylar belirtilmeden işini ustalıkla sürdürebilme yeteneği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

4. İşgörenin işle ilgili sorunları değerlendirip çözüme kavuşmada ve en uygun faaliyeti belirlemede gösterdiği yetenek,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

5. İşe zamanında gelip gitmesi, devam durumu,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

6. Kurum kültürüne uygun giyimi kuşam ve dış görünüş içersinde bulunması,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

7. Çalışma ortamı içinde ve dışında, iş arkadaşları ve diğer insanlara karşı olan ilişkilerinin toplumsal değer yargılarına uygun olup olmadığı,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

8. İşgörenin işine ve çevresine yönelik olarak kişisel temizlik ve hijyen kurallarına uygun hareket edip etmediği,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

9. İşgörenin, kurumda değişen süreç, ekipman, örgütsel yapı gibi unsurlara hızla uyum sağlayabilme yeteneği,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

10. İşgörenin, yabancı dil, yönetim ve meslek kurslarına katılması gibi kişisel gelişim için gösterdiği çabaları,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

11. İşgörenin gelecekle ilgili kariyer hedeflerine uygun olarak yeterince azim gösterip göstermediği,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

12. Kurum kültürüne uygun hareket edip etmediği,

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

13. Çalışanın yazılı ve sözlü olarak kendini ifade etme yeteneği

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

Yönetici Durumundaki Personel İçin

1. Zamanında, doğru ve kesin karar verebilme yeteneği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

2. Planlama, organizasyon ve koordinasyon yeteneği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

3. Temsil ve müzakere yeteneği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

4. Takip, denetim ve örnek olabilme yeteneği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

5. Mevzuata hakim olması ve teknolojik yeniliklere gösterdiği intibak yeteneği,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

6. Astlarını değerlendirme ve yetiştirmede gösterdiği özveri,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

7. İş hakimiyeti ve kendine olan güveni,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

8. Sosyal ve beşeri münasebetleri,

(5) (4) (3) (2) (1) U

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Yorum:

Genel Değerlendirme

1. Bu bölümde, değerlendirilen kişinin yukarıdaki konular ve diğer kişisel özellikleri göz önüne alınarak, bulunduğu görevdeki genel başarısı değerlendirilecektir.

.....
.....
.....
.....

2. Değerlendirilenin olumlu yönleri nelerdir?

.....
.....
.....
.....

3. Değerlendirilenin gelişmesi gereken yönleri nelerdir? Eğitim önerileriniz nelerdir?

.....
.....
.....
.....

Performans Değerlendirme Soruları hazırlanırken İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve D&R Mağazaları'nın performans değerlendirme sorularından yararlanılmıştır.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	U
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yorum:

KAYNAKLAR

ACAR, Pınar. (2003), “Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye, Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Anlara, s. 48-63

AFŞAR, Bilge&Ayşegül Dede (2008), “Performansa Dayalı Yönetim Sistemi”, **Konya Ticaret Odası Etüt-Araştırma Servisi Araştırma Raporu**, 06.06.2008

AKÇAKAYA, Murat&Nazlı Yücel (2007).”Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 66-67, Temmuz-Aralık 2007, s.3-34

AKIN, Adnan. (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerlendirme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1 , s. 97-113

AKTAN, Coşkun Can. (2007) “Performans Yönetiminin Amacı”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm>, Erişim Tarihi: 29.07.2007

ALTAN, Yakup&Uysal Kerman. (2007), “Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Uygulamaları ve Kamu Personeli Kanunu Taslağında Öngörülen Düzenlemeler Üzerine Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, sayı 1, s.313.332

ARSLAN, Akın.(2006), “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansta Etkili Bir Araç”, <http://www.kalder.org/preview-content.asp?contid:716>, Erişim Tarihi: 06.03.2006;

ASUNAKUTLU, Tuncer. (2003), “Çatışma Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, Seçkin Yayınları, Ankara, s. 365-390

BAKAN, İsmail&Hakan Kelleroğlu (2003), “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması”, **Celal Bayar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s. 75-97

BAYAR, Başak.(2006), “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşan Sorunlar ve Direnç”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2243, Erişim Tarihi: 17.08.2006

BİNGÖL, Dursun. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul

BULUÇ, Bekir. (2006), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü”, <http://www.gazi.edu.tr/buluc/elazig.DOC> Erişim Tarihi: 04.03.2006

BULUT, Zeki Atıl.(2004), İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>: Erişim Tarihi: 11.02.2007)

CAN, Yusuf. (2008), “Türk İdare Sisteminin Serencamı”, http://www.ilkadimdergisi.com/199/arastirma_yusuf_can.htm, Erişim Tarihi: 28.06.2008

CANMAN, Doğan. (1993), **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personeli’nin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara

ÇELİKTEN, Mustafa. (2008), “Neden İş analizi Yapılmalı?”, http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/08_celikten.pdf, Erişim Tarihi: 15.08.2008

ÇETİN, Deniz. (2006), Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya;Yönelik Etkileri ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 4.143

ÇİZİÖĞLU, Payan. (1993), 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri İle Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 1-40

ÇUHADAR, M. Turan. (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz-aralık 2005, s.1-23

ÇUKURÇAYIR, M. Akif& Esra B. Sipahi (2003), “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 50-51, Temmuz-Aralık 2003, s. 35-66

DEMMKE, Chsistoph. (2006), “Governmental, Organizational and İndividual Performance”, http://www.eipa.nl/cms/repository/eipascope/Scop06_1_1.pdf; Erişim Tarihi: 27.08.2006

EKEN, Musa. (1994), “Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 27, Sayı 2, Haziran 1994, s. 25-54

EKEN, Musa. (2005), “Gizlilik Geleneğinden Şeffaf Yönetime Doğru”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 1, Mart 2005, s. 113.130

ERASLAN, Ergün&Onur Algün (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık. Fakültesi Dergisi, Cilt 20, No 1, 2005, s. 95-106

ERDOĞMUŞ, Nihat&Medihan Beyaz, (2002) “Başarı değerlemede Affetme Hatası ve Bir araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 4, s.65-83

ERDumlu, Güngör. (1996), **Belediyelerde Performans Ölçülmesi**, DPT Yayınları, Ankara,

ERYILMAZ, Bilal (2002), **Kamu Yönetimi**, İstanbul, Erkam Matbaacılık

ERTUĞRUL, İrfan&Nilsen Karakaşoğlu (2006), TKY Açısından Performans Değerlendirme Ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, <http://www.ekonometriderneği.org/bildiriler/o7s3pdf> Erişim Tarihi: 05.03.2006

FALAY, Nihat (2006), “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, <http://www.tesev.org.tr>, Erişim Tarihi: 05.06.2006

FİLİZ, Atilla. (2004), “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”,**Sektörel Tanıtım Dergisi**, <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mk/gos.php?nt:506>; Erişim Tarihi: 01.03.2006)

GERMİRLİ, Nükhet. (2002) “Performans Sisteminin Performansı”, **Kalder Forum Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran 2006

GÖRÜR, Fatma. (2006), “Performans ve İnsan”, <http://www.isguc.org/yonetim/yeni-yonetim/performans.htm> Erişim Tarihi: 26.02.2006

HALİS, Muhsin&Mehmet Tekinkuş. (2003), “Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, Seçkin Yayınları, 2003, Ankara

İŞİĞİÇOK, Erkan. (2006), “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, <http://www.ekonometriderneği.org/bildiriler/search=%22bireysel%20performan%20%C3%B6lçümü%20ve%20istatistiksel%20analizi%22>, Erişim Tarihi: 17.08.2006)

KESTANE, Doğan. (2003), “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, Sayı 142, Ocak-Nisan 2003

KILAVUZ, Raci. (2003), **Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma**, Seçkin Yayıncılık, Ankara

KORKUSUZ, Refik. (2008), “Kamuda İnsangücü Planlamasında Verimlilik ve ABD-İngiltere Örneği”, http://www.akader.info/KHUKA/2_98_ekim/kamuda_insan.htm, Erişim Tarihi: 09.08.2008

KÖSEOĞLU, Özer. (2005), “Belediyelerde Performans Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 447, s. 211-234

KÜÇÜK, Ayşe Akkaş. (2005), Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 15-64

MIHÇIOĞLU, Cemal.(çev.) (1980), Herbert A.Simon, Donald W. Smithburg, Vivtor A.Thompson, **Kamu Yönetimi**, A.Ü.S.B.F. Yayını 1980

NOHUTÇU, Ahmet (2003), “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uygulanması”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, Seçkin Yayınları, Ankara, s. 231-264

ÖKE, M. Kemal&Sait Say (2008), “Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereksinimi”, <http://www.iibf.ibu.edu.tr/bolumler/kamuyonetimi/mkepdf/5.pdf>, Erişim Tarihi: 27.06.2008

ÖKTEM, M. Kemal. (1991), “Türk Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlaması Uygulamaları”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 390, s. 163-197

ÖRÜCÜ, Edip, Zehra Türk & Ahmet Süngü (2003), “KİT’lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla-Yatağan Termik Santrali Örneği)”, **Celal Bayar Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s. 51-62

ÖZMUTAF, Nezir Metin. (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, s. 41-60

ÖZTÜRK, Namık Kemal. (1999),” Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 424, 1999, s.123-131

ÖZTÜRK, Namık Kemal. (2005), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümünün Amaçları ve Yöneticilerin konumu”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 449, 2005 s.75-93

PALABIYIK, Hamit. (2003), “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 1, s. 63-85

PALMER, Margaret J. (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, İstanbul

SARAN, Ulvi (2008). “Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri”, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>, Erişim Tarihi: 28.06.2008

SAYGILIOĞLU, Nevzat&Selçuk Arı. (2002), **Etkin Devlet**, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul

SİLAH, Mehmet. (2005), “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, s. 177-192

SONGUR, Mehmet. (1995), **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın no:6, 1995

SÜMER,H.Canan.“Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir YaklaşımII.Bölüm”,http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2260, Erişim Tarihi: 17.08.2006)

SÜMER, H. Canan. “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım III.Bölüm”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2259, Erişim Tarihi: 17.08.2007)

ŞENOL, Gökhan. (2007), “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, <http://www.isguc.org/pm.php>; Erişim Tarihi: 04.05.2007

ŞENTÜRK, Hulusi. (2004), **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul

TORTOP, Nuri. (1999), **Personel Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları

TURGUT, Hakan. (2001), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 42, Temmuz-Eylül 2001, s. 56-68

UYARGİL, Cavide. (1993), **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, no: 262, 1993

YARALIOĞLU, Kaan. (2001), “Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2001, s. 129-142

YELBOĞA, Atilla. (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İŞ, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, Haziran 2006, s.196-211

YILDIZ, Ayşe. (1998), “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarım Değerlemesi”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 70, Sayı 418, Mart 1998, s. 185-206

YILMAZ, Abdullah&Raci Kılavuz (2002), “Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, s. 17-31

YILMAZ, Kutluhan. (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 50-51, s. 67-86

YÜCEL, Recep. (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı3, Elim-atalık 1999, s.110-128

WEB

GAP, (2006), “Performans Değerlendirme Sistemi”, <http://www.gap.gov.tr/Turkish/Ikaynak/performans.html>

makalem.com. (2006a), “Çalışanların Gelişim Aracı Olarak Performans Değerlendirme”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2133, Erişim Tarihi: 17.08.2006)

makalem.com. (2006b), “Eleman Seçme Ve Değerlendirme Teknikleri”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2306. Erişim Tarihi: 17.08.2006)

makalem.com. (2006c), “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2261, Erişim Tarihi: 17.08.2006)

makalem.com. (2006d), “Performans Değerlendirmesinde Türkiye’ye uygun Kültürel Yaklaşım”, http://www.makalem.com7Search/ArticleDetails.asp?ARTICLE_id=2258, Erişim Tarihi: 17.08.2006

makalem.com. (2007), “Performans Değerlendirmeye Çok Katmanlı Bir Sistem Yaklaşımı“, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2350; Erişim Tarihi: 03.06.2007

CPE. (2001), “İndividual Performance Development”, http://www.cpe.sa.gov.au/ref_docs/Individual_Performance_Deve.pdf, Erişim Tarihi: 27.08.2006

DPB. (2006), “Devlet Personel Dairesinin Görevleri”, <http://www.dpb.gov.tr/teskilat3.htm>, Erişim Tarihi, 17.08.2006

MEVZUAT

Devlet Memurları Kanunu, Kanun no 657 , madde. 111, 1965

Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği, madde17

Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği, (86/5319 s.k), madde 12

Devlet Memurları Kanunu Sicil Yönetmeliği, madde 18

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Bingöl/Karlıova’da doğan Reyhan YILDIRIM, ilk öğrenimini Mersin, orta ve lise öğrenimini İstanbul’un Güngören ilçesinde tamamladıktan sonra 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur.

Orta derecede İngilizce bilen Reyhan Yıldırım, 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Programında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Meslek hayatını halen 2007 yılında çalışmaya başladığı Vakıfbank Avcılar şubesinde sürdürmektedir.