

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANS YÖNETİMİNDE; POZİSYON ESASLI ÇALIŞMA
VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ETİ MADEN
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alper DOĞMAZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

KASIM 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANS YÖNETİMİNDE; POZİSYON ESASLI ÇALIŞMA
VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ETİ MADEN
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alper DOĞMAZ

1303817174

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303817174 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Alper DOĞMAZ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Performans Yönetiminde Pozisyon Esaslı Çalışma ve Performans Değerlendirmede Eti Maden Uygulama Örneği" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK Kabul/Red

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



.....

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Selçuk KENDİRLİ

Kabul/Red

Hitit Üniversitesi



.....

: Yrd. Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK

Kabul/Red

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



.....

: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK Kabul/Red

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



.....

Tez Savunma Tarihi: 28 11 2016

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

Enstitü Müdürü

Tarih: 27 / 12 / 2016

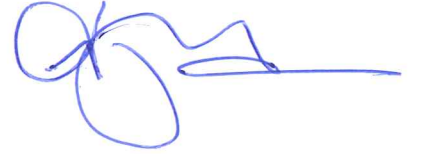
.....

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Performans Yönetiminde; Pozisyon Esaslı Çalışma ve Performans Değerlendirmede ETİ Maden Uygulama Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28.11.2016

Alper DOĞMAZ



ÖNSÖZ

Tez çalışmama katkıda bulunan oğlum, Mehmet Alp Doğmaz'a ve dostlarıma teşekkür ederim.

Kasım 2016

Alper DOĞMAZ



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. PERFORMANS YÖNETİMİ	3
1.1 Performans Kavramı	3
1.2 Performans Yönetimi	5
1.2.1 Performans Yönetimi Tanımı	5
1.2.2 Performans Yönetimi Sistemi	6
1.2.3 Performans Yönetiminin Amaçları	8
1.2.4 Performans Yönetiminin Aşamaları	9
İKİNCİ BÖLÜM	12
2. KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİ	12
2.1 Kamu Performans Yönetiminin Tanımı	12
2.2 Kamu Performans Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri	14
2.3 Kamu Sektöründe Performans Yönetiminin Yararları	14
2.4 Kamu Performans Yönetim Süreci	15
2.5 Kamu Performans Yönetimi Unsurları	16
2.5.1 Stratejik Plan	17
2.5.2 Performans Programları	20
2.5.3 Faaliyet Raporları	22
2.5.4 İzleme ve Değerlendirme	22
2.5.5 Operasyonel Planlar	23
2.6 Kamu Sektöründe Performans Ölçümü	24
2.7 Kamu Sektöründe Performans Ölçümü İle İlgili Bazı Kavramlar	25
2.8 Kamu Sektöründe Performans Ölçümü Amaçları ve Ölçümde Beklenen Faydalar	26
2.9 Kamu Sektöründe Performans Ölçülerinin Özellikleri	27
2.10 Kamu Sektöründe Performans Ölçü Çeşitleri	28
2.10.1 Girdi Ölçüleri	29
2.10.2 Çıktı Ölçüleri	29
2.10.3 Sonuç Ölçüleri	30
2.10.4 Verimlilik Ölçüleri	30
2.10.5 Kalite Ölçüleri	31
2.10.6 Diğer Ölçüler	31
2.11 Kamuda Performans Ölçüm Aşamaları ve Ölçüm Sırasında Sorulması Gereken Kritik Sorular	32

2.12 İlgili Araştırmalar	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	36
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	36
3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları	36
3.3 Veri Toplama Yöntemi	37
3.4 Verilerin Analizi	38
3.5 Araştırmanın Bulguları.....	39
3.5.1 ETİ Maden Kurumu Hakkında Bilgiler	39
3.5.2 Kuruluşu ve Personel Sayısı	40
3.5.3 Eti Maden Personel Performans Yönetim Sistemi (PPYS).....	42
3.5.4 Kurumun Pozisyon Esaslı Çalışma Sistemine İlişkin Bilgiler.....	43
3.5.5 Eti Maden PPYS Yöntemi	46
3.5.6 Personel Performans Değerlendirme Dönemi.....	49
3.5.7 Kurum Hedeflerinin Belirlenmesi.....	50
3.5.8 Personel Performans Yönetim Sistemini Uygulayan Bazı Kurumlar	53
3.5.9 Kurum Performans Yönetimine İlişkin Bulgular	54
3.5.10 Demografik Özellikler	54
3.5.11. Personel Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	57
3.5.12 Performans Yönetimine İlişkin Bulgular	61
3.5.13 Kamu Sektöründe Performans Ölçümüne İlişkin Bulgular	67
3.5.14 Personel Performansı, Performans Yönetimi, Kamu Kurumunda Performans Yönetimine İlişkin Bulguların Yaş ile Karşılaştırması	73
3.6 Performans Yönetiminin Gelire Etkisine İlişkin Bulgular	80
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	82
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	86
EKLER	91
Ek-A: Anket.....	92
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: 2016-2010 yıllarında kurumda çalışan kişi sayısı.....	40
Tablo 3.2	: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.	54
Tablo 3.3	: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.	54
Tablo 3.4	: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.	55
Tablo 3.5	: Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.	55
Tablo 3.6	: Katılımcıların işteki durumuna göre dağılımı.....	56
Tablo 3.7	: Katılımcıların işteki çalışma sürelerine göre dağılımı.....	56
Tablo 3.8	: Personel performans değerlendirme bilgileri.....	57
Tablo 3.9	: Personel performans değerlendirme ifadelerinin ortalaması.	59
Tablo 3.10	: Performans yönetimi bilgileri.	61
Tablo 3.11	: Performans yönetimine yönelik anket ifadeleri.	65
Tablo 3.12	: Kamu sektöründe performans yönetimine ilişkin bulgular.....	67
Tablo 3.13	: Kamu sektöründe performans ölçümüne yönelik ifadeler.	71
Tablo 3.14	: Yaş ile personel performansının karşılaştırması.	73
Tablo 3.15	: Yaş ile performans yönetimi karşılaştırması.....	76
Tablo 3.16	: Yaş ile kamu kurumu performans yönetimi ifadelerinin karşılaştırması.....	78

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Yeni performans yönetimi.....	4
Şekil 1.2	: Performans yönetim süreci	7
Şekil 2.1	: PUKÖ Döngüsü	15
Şekil 2.2	: PUKÖ döngüsü ve kamu performans yönetimi	16
Şekil 2.3	: 5018 sayılı kanunda gösterilen kamu performans yönetimi unsurları	17
Şekil 2.4	: Performans yönetiminin genel çerçevesi	18
Şekil 2.5	: Stratejik yönetim süreci	20
Şekil 2.6	: Performans esaslı bütçe tanımı	21
Şekil 2.7	: Performans ölçümü	24
Şekil 3.1	: Pozisyon esaslı çalışma sisteminden önce hiyerarşik yapı	44
Şekil 3.2	: Pozisyon esaslı çalışma sisteminden önce hiyerarşik yapı	45
Şekil 3.3	: Pozisyon esaslı çalışma sisteminden sonra hiyerarşik yapı	46
Şekil 3.4	: PPYS' ye göre değerlendirme ağırlıkları	48
Şekil 3.5	: Değerlendiriciler ve ağırlık oranları.....	48
Şekil 3.6	: Personel performansı değerlendirme dönem ve süreci	49
Şekil 3.7	: Personel değerlendirme skalası.....	49
Şekil 3.8	: Hedef hiyerarşisi	50
Şekil 3.9	: Hedef İlkeleri	51
Şekil 3.10	: Birim performans yönetim sistemi.....	52
Şekil 3.11	: Birim bazında hedef listesi örneği	53

ÖZET

PERFORMANS YÖNETİMİNDE; POZİSYON ESASLI ÇALIŞMA VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ETİ MADEN UYGULAMA ÖRNEĞİ

DOĞMAZ, Alper

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

Kasım 2016, 97 Sayfa

Devletin başarılı olamadığı kurumların kamu tekelinden çıkartılıp özel sektöre devredilmesi anlamına gelen özelleştirme uygulaması 1980'li yıllardan bu yana yoğunlaşarak günümüze kadar gelmiştir. Ancak devletin piyasada başarısız olması nedeniyle hiçbir zaman başka bir kuruluşa bırakamayacağı faaliyet alanları da bulunmaktadır. Buradan hareketle tek çıkar yolu halihazırda devam eden bu asli aktivitelerin başarısının artırma yolundan geçmektedir. Bir başka ifadeyle, bu aktivite sahalarında devletin performansının rehabilite edilmesi kaçınılmazdır. Bu düşünceyle devletin kendi başarısız durumuna çözüm yolu olarak kamu alanında tekrardan yapılanma kapsamında yeni kamu yönetimi düşüncesi ortaya atılmıştır. Kamu piyasasında "performans ölçümü ve performans yönetimi" bu düşünce paralelinde alan taramasında yer bulmuştur. Bu düşüncenin temelinde, kaynakların ne denli etkin, etkili ve ekonomik şekilde kullanıldığı ve diğer yanda sunulmakta olunan hizmetlerin kalite durumu vb. gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Bu sorulara yanıt bulmak maksadıyla birçok ülkede performans yönetimi ve ölçüm uygulamalarının gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Bu çerçevede tezin esas amacı kamu piyasasında performans yönetim ve ölçüm durumunu irdelemektir. Bu amaç paralelinde Eti Maden İşletmeleri Performans Uygulaması ve Fonksiyon Esaslı Çalışma Sistemi araştırma konusu yapılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda

Fonksiyon esaslı çalışma ile iş süreçleri kısaltılarak, yatay bir koordinasyona geçilmiş, performans uygulamaları ile işletme performansı, karlılığı artarken iç müşteri, çalışan memnuniyeti artmıştır. Eti Maden İşletmesi'nin performans yönetimi ve ölçümü ele alınmış ve performans yönetiminde meydana gelen sıkıntılara ve bunlara ilişkin çözüm önerilerine değinilmiştir. Kamu teşekkülünde tekrar yapılanma ve reform faaliyetleri, performans yönetiminin ve yönetimin bir parçası sayılan ölçümün durumu, kriterleri ve öğeleriyle Türkiye'de kamu alanında performans yönetim ve ölçümü için kullanılmakta olan faaliyetler tezin kapsamı içinde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Sektörü, Performans, Performans Ölçümü, Performans Yönetimi

ABSTRACT

WORK BASED ON POSITION AND PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ORGANIZATION: ETİ MADEN APPLICATION

DOĞMAZ, Alper

Master, Department of Management

Advisor: Assist. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

November 2016, 97 pages

Public institutions when the State monopoly means that the transfer to the private sector from privatisation unbundled application concentrating since 1980. But the State never failed in the market due to another organization, so broadcasts business areas. From here, the only way this essential ongoing transaction activity following the success of the auction out of the way. In other words, this activity should be to rehabilitate the State's performance in the field is inevitable. With this in mind, the State's public sector as their failed status solution within the scope of the idea of new public management structure again. Public market "performance measurement and performance management" in parallel with this in mind, has found in the scan area. On the basis of this idea, how resources are used in active, effective and economical way, and on the other hand, the quality of services offered etc answer questions such as "are being looked for. In order to find answers to these questions in many countries we see that performance management and measurement applications. In this context, the main objective of the thesis public market is to the State of performance management and measurement. SiIn parallel with this aim, Eti Mine Operations Performance Application and Function based study system have been investigated as the research subject. As a result of the research, the performance based on function-based work has been shortened and horizontal co-ordination has been applied to the performance and the profitability of the business performance has increased and the satisfaction of the customer/employee has increased. Eti Mining

Management's performance management and measurement are addressed and the difficulties in performance management and suggestions for solutions are addressed in parallel with this purpose in the reorganization and reform public formation activities, performance measurement, which are considered part of the Administration and management status, criteria and elements of public sector performance management and measurement in Turkey has been used for activities within the scope of the thesis.

Key Words: Public Sector, Performance, Performance measurement, Performance Management



GİRİŞ

Bilhassa son yirmi yıldır dünya genelinde birçok sektörde büyük değişimlerin yaşandığı gözlemlenmektedir. Yaşanmakta olan bu değişimlerden birisi de kamu sektörüdür. 1980'li yıllardan itibaren bilhassa kamusal alandaki başarısız neticelerin telafisi için birtakım çözüm önerileri ortaya atılmıştır. En çok bilinen ve yaygın olanı, devletin başarı gösteremediği sektörlerin kamudan çıkartılıp özel teşebbüse devredilmesi demek olan özelleştirmeler için "elde kalmış olan yoğunlaştırılmış yapıyı, ne şekilde verimli bir hale getirebiliriz" soruları gündeme gelmeye başlamıştır. Hülasa devletin özelleştirmeler neticesinde zarar ettiği kurumlar özelleştirme kanalıyla elden çıkartılarak, bunun sonucunda devletin küçültülmesiyle elde kalan kurumların daha etkin bir hale getirilmesi için çalışılmıştır. Bu bağlamda yeni kamu düşüncesi önem kazanmış ve bu düşünce kapsamında devletin yapısı ve üstlenmiş olduğu misyon giderek önemli hale bürünmüştür. Bu çerçevede tartışmalar devlete girişimciliği aşılayıp piyasaya dönük hareket etmesi yönünde olmuştur. Tavsiye edilen yeni kamu yönetimi, her ne denli devletin etkinliliğini geliştirme yönünde kullanılması öngörülen tekniklerin bir bütünü gibi sunulmaya çalışılsa da, esasen piyasa erklerinin uygun şartlarda işleyiş tarzının devlet kanalıyla desteklenmesi ve zamanla da revize edilmesi politikalarının bir parçası haline gelmiştir.

Kamu idaresinin yeniden inşası kaçınılmaz bir şekilde kamu mali idaresinin yeniden inşasını gündeme taşımıştır. Bu bağlamda kamu mali idaresi alanında önemli reformlar gerçekleştirilmiş ve bu reformların çizgilerini 2003'ün son çeyreğinde çıkarılmış olan ve 2006'da yürürlüğe girmiş olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile çizilmiştir. Bu kanun maddesiyle mali sistem yapısında köklü reformlar oluşturulmuş ve kamu kaynaklarının verimli, ekonomik ve etkili bir biçimde elde edilebilmesini, kullanılabilmesini ve hesap verilebilirliğiyle mali şeffaflığı temin etmek maksadıyla çıkarılmış olan bu yasayla kamu piyasasında performans ölçümü ve yönetimi çağı başlamış bulunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde performans yönetimi ele alınmıştır. Bu bağlamda performans yönetimin araçları, performans sistemleri ve aşamaları detaylı şekilde incelenmiştir. Bu kavramların açıklanması esnasında kamu piyasası, özel sektör piyasası ayrımı yapılmaksızın ayrıntılı bir şekilde tanımsal ifadelerle yer verilmiştir. İkinci bölümde ise kamuda performans idaresi ayrıntılı bir biçimde aktarılmış ve Türkiye'de ki performans idaresi öğelerine değinilmiştir. Ayrıca performans öğelerine temas edilmiştir. Diğer taraftan performans idaresinin bir parçası sayılan performans ölçümünün kamu sektöründeki durumu detaylı bir biçimde aktarılmış ve kamu piyasasındaki performans ölçümü konusunda dünya genelinden bazı örneklerle yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1 Performans Kavramı

Performans kavramı insan kaynakları yönetim stratejileri içinde yer alan bir kavramdır. Performans ile ilgili bir çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Ancak bu kavram üzerindeki araştırmalar 1980'li yıllarda artış göstermeye başlamıştır. Bu dönemde performans kavramı örgütsel nitelikte yer almazken bireysel performans kavramı incelenmiştir. Günümüzde ise performans kavramının örgütsel nitelikte ele alındığı gözlemlenmektedir.

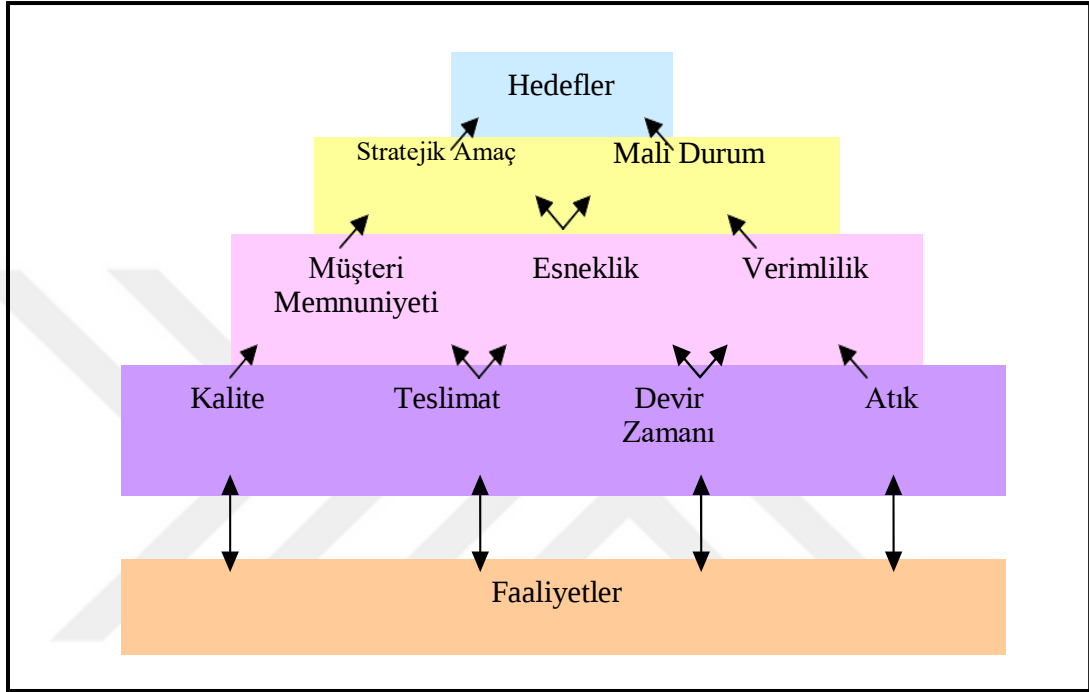
Doğada her canlı bir tepki vermek için dış bir uyarıcıya ihtiyaç duymaktadır. Bu durum örgütler içinde değişmemektedir. Örgütsel hedefler doğrusalında belirlenen amaçlara ulaşabilmek ancak beşeri sermayenin etkin bir şekilde kullanılması ile mümkün olmaktadır. Beşeri sermayenin katkısı ise performans değerleri ile ölçülebilmektedir (Çakmak, 2006: 2).

Bu çerçevede performans; bireylerin ya da örgütlerin amaçlarına ulaşması için gerekli olan güç olarak tanımlanabilir. Bu gücün etkin bir şekilde kullanılması ise yönetsel stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması ile mümkündür (Çeliker, 1994: 1).

Performans hakkında gerçekleştirilen araştırmaların yoğunluklu olması nedeniyle bu kavram hakkında bir tanım bulunmaktadır. Bu çerçevede performans kavramı en genel tanımıyla; önceden belirlenen amaçlara ulaşılması için kullanılan fiziksel ve zihinsel güç olarak belirtilebilir (Kurar, 1996: 1).

Performans kavramının önemliliği performans değerlendirme tekniklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Performans değerlendirme teknikleri insan kaynakları politikaları doğrusalında uygulanabilmektedir. Bu çerçevede performans

değerlendirme çalışanlar hakkında bilgi edinme, çalışanların var olan durumunu değerlendirme ve çalışanların performans değerlerini nicel ya da nitel olarak değerlendirme süreçlerini kapsamaktadır. Performans değerlendirmede amaç mevcut durum hakkında bilgi elde etme ve daha iyi konum için kararların alınmasını sağlamaktır (Certo, 2006: 1).



Şekil 1.1.: Yeni performans yönetimi (Lawson, 1995, Performance Management: an Overview”, The Performance Management Handbook , London).

1980’lerden bu yana performans kavramı üzerine değişik görüşler bildirilmiştir. Ancak bu görüşlerin mutabık olduğu kavramlarda vardır. Bu kavramların içinde yer alan ekonomik performans yaklaşımı performansın pozitif çıktısını ekonomik göstergelerle yorumlamaktadır. Bu yaklaşıma göre performansa dayalı insan kaynağı stratejisi uygulayan firmalar performansı ekonomik hedeflere ulaşmada bir araç olarak görmektedirler (Hatipoğlu, 1995: 2).

Kurumsal performans kavramı bu çerçevede dikkate alınması gereken konular arasında yer almaktadır. Kurumlar bireylerin ortaya çıkardığı örgütsel bütünlük içeren yapılardır. Kurum hedeflerine ulaşmada örgütsel performansın önemi yadsınamaz derecede yer almaktadır. Performansın kurumsal boyutta değerlendirilmesi insan kaynakları yönetimi ile mümkün olmaktadır. Etkin insan kaynakları yönetimi kurumların verimliliğini ve karlılığını etkileyebilmektedir. Bu

çerçevede yapılan bir araştırmaya göre etkin performans yönetimi kurumların verimliliğini %18 ve karlılığını ise %19 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Hatipoğlu, 1995: 3).

1.2 Performans Yönetimi

1.2.1 Performans Yönetimi Tanımı

Çalışanların performansını yönetme; bireylerin yeteneklerini en iyi şekilde gerçekleştirebileceği bir çalışma ortamı yaratma sürecidir. Performans yönetim sistemi çalışanlar için ortak bir iş tanımlandığı zaman başlar. Bu çerçevede en iyi için ne yapılması gerektiğini belirleme süreci performans yönetiminin kapsamı içinde yer alır. Performans yönetimi kavramı işletmelerin modern yönetim stratejileri içinde yer alan bir sistemdir. Bu sistem içinde verimlilik, tam kapasite çalışma, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, gelecek hakkında hedeflerin belirlenmesi ve düzenlemelerin yapılması süreçleri yer alır (Hatipoğlu, 1995: 3).

Performansı yönetmek, iş hedeflerini netleştirmeyi ve daha sonra bireysel hedefler ve performans standartları üzerinde anlaşmayı içeren bir döngüdür (Busi, 2006: 3).

Performans yönetimi işletmeler açısından etkili özellikler taşımaktadır. Bu çerçevede performans yönetiminin yararları şu şekilde sıralanabilir (Kurar, 1996: 3):

1. Performans yönetimi işletme yönetimi stratejileri içinde uygulayıcı bir araç konumundadır
2. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışan motivasyonunu artırır
3. Çalışanların performans değerlerinin sayısal olarak ifade edilmesine olanak verir
4. Performansa dayalı ücretlendirme yapılabilmesini sağlar

Performans Yönetiminin, şirket içi diğer işlevler ile de bağları vardır. Bunlar aşağıda listelenmiştir (Cansever, 2000: 4):

a) *Girdiler, Çıktılar, Sonuçlar ve İşlevler:* Performans Yönetimi, çalışma sonucunda elde edilen çıktılar ile ilişkili olduğu gibi, bu sonuçları elde etmek için gerekli olan yetkinlikler, bilgi, yetenek gibi kişisel girdiler ile de ilişkilidir.

b) *Planlama:* Gelecekte başarı elde edilebilmesi için plânlama ile ilişkilendirmek kaçınılmazdır. Performans yönetiminin planlama ile ilişkilendirilmesi,

beklentilerin tanımlanması ve tanımlanan beklentilerin hedefler olarak iş planlarına yansıtılması anlamına gelir.

c) *Ölçüm ve Değerlendirme*: “Ölçülemeyen yönetilemez” kavramı bakımından hedeflere ulaşımın başlangıç noktası olarak algılanmasından dolayı performans yönetimi ölçüm ile ilişkilidir.

d) *Gelişim*: Performans yönetimi, organizasyonel ve kişisel gelişim kültürünün şirket içinde yaratılması bakımından gelişim ile ilişkilidir. İşin ve eğitimin bir araya geldiği, günlük çalışma yaşamının getirdiği başarı ve rekabetten, çalışanların sürekli bir öğrenim kaynağı olarak yararlandıkları durumda anlam kazanır.

e) *İletişim*: Performans yönetimi, iletişim ile iç içedir. Aslında iletişim, performans yönetiminin başarıya ulaşması için en önemli kaynaktır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında beklentiler, şirketin misyon, değer ve hedefleri hakkında sürekli kurulan iletişim sistemin başlıca dinamikleri arasındadır.

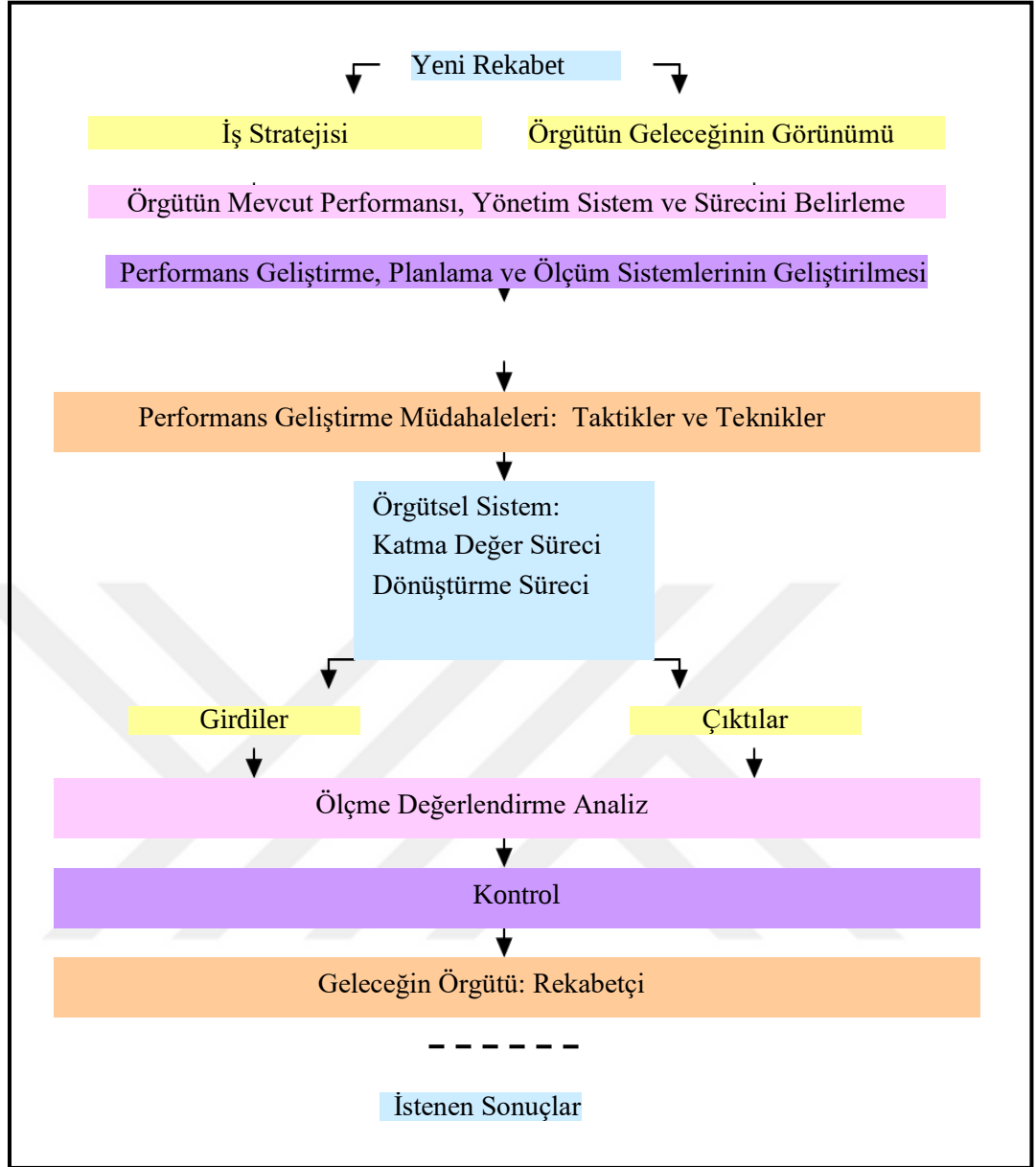
f) *Etik*: Performans yönetimi, çalışanlara saygı, karşılıklı saygı, eşitlik ve şeffaflık gibi kabullenilmiş etikler ile uyum içinde çalışır.

O'Donnell'e göre, organizasyonların verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için üç temel öge gereklidir (O'Donnell, 1997: 4):

1. Misyon ve strateji
2. Organizasyon yapısı
3. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.2.2 Performans Yönetimi Sistemi

Performans yönetim sistemi ilk defa 1992 yılında Personel Yönetimi Enstitüsü'nün gerçekleştirdiği araştırma ile ortaya konulmuş olan bir kavramdır. Yapılan çalışmada performans yönetimin insan kaynakları ile koordineli olarak incelenmesi gereklilik olarak yer almıştır. Performans yönetimi bu nedenle örgüt içindeki içsel yada dışsal değişkenlerden etkilenebilmektedir (Cansever, 2000: 8).



Şekil 1.2: Performans yönetim süreci (Sink, Scott ve Tuttle (1989), Planning and Measurement in Your Organization of the Future, Georgia).

1980'lerin sonlarında, başarı ölçümleme ve hedefler ile yönetim sistemlerinin olumsuz etkilerine tepki olarak doğan Performans Yönetimi, aslında ölçümleme, hedef belirleme, gözden geçirme, performans-ücret ilişkisi kurma, kişilik saptama gibi önceki yaklaşımların birçok parçasını içermektedir. Performans yönetiminin bu ilk parçalarının bazıları, günümüzde değişmiştir. Performans Yönetimi, günlük yaşamda çoğunlukla “*Performans Değerlendirme*” olarak adlandırılrsa da, aslında önceki yaklaşımlar ile arasında büyük farklar vardır (Cansever, 2000: 8).

Performans yönetim sistemi örgütsel açıdan farklı uygulamaları olan sistemlerin birleşimi ile uygulanabilmektedir. Bu nedenle performans yönetimindeki asıl amaç örgüt bütünündeki etkililiği sağlamaktır. Daha öncede belirttiğimiz üzere performans yönetimi 1980'li yıllardan bu güne uygulanmakta olan bir sistemdir. Bu sistemin uzun bir geçmişe sahip olmasındaki neden ekonomik yönden işletmelerde uygulanabilir sistemler arasında yer almasıdır. Başarılı bir performans yönetimi ancak etkin olan bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Cansever, 2000: 9):

1. Kurumsal statüde vizyon ve strateji belirleyebilme kabiliyetine erişme
2. Beşeri sermayeye yatırım olanaklarını arttırma
3. Etkin ücret ve ödül sistemi oluşturma
4. Örgüt içindeki bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirme
5. Örgütsel iklim ve kültürü oluşturma ya da geliştirme

1.2.3 Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin genel amacı işletme içinde bulunan çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan sistemin oluşturulmasıdır. Bu çerçevede performans yönetimi uygulamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Astarlıoğlu, 1997: 11):

1. Çalışanların performans değerlerinin belirlenmesi
2. Performans değerlerinin arttırılması için gerekli olan stratejilerin belirlenmesi
3. Etkin ücret ve ödül sisteminin belirlenmesi
4. Örgüt hakkında bilgi edinilmesi
5. Örgütsel etkililiğin sağlanması
6. Çalışma koşullarının belirlenmesi
7. Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi
8. Çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesi
9. Nicel olarak çalışan performansının ifade edilmesi

Çalışan performansının yönetilmesi yukarıdaki amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Görüldüğü üzere çalışan performansı kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir boyuttur. Bu nedenle bu değişkenin etkin bir şekilde

yönetilmesi örgütsel faaliyetler açısından önemlidir. Ayrıca performans yönetimi sisteminin uygulanması insan kaynakları yönetiminin de uygulanmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak örgütsel amaçlar ile uygulanan bu sistem örgütte; bağlılık, adalet, kültür ve kurumsallaşma gibi etmenlerin oluşmasını sağlamaktadır (Astarlıoğlu, 1997: 11).

1.2.4. Performans Yönetiminin Aşamaları

1.2.4.1 Hedef belirleme

İnsan Kaynaklarının en önemli öğelerinden olan istihdam ve performans değerlendirilmesi sırasında çalışanların çeşitli hedeflere göre değerlendirilmesi yapılır. Hedeflerin belirlenmesi iş analizi yoluyla gerçekleştirilebilir. Bunun için sorgu, mülakat, izleme gibi yöntemler kullanılır. Bu nedenle performans yönetimin önemli kaynakları arasında hedef belirleme aşaması yer almaktadır.

Bir örgütün oluşturulma amacı belirli hedeflere ulaşmada kaynak yaratmaktır. İşletmeler örgütlerini oluştururken kar amacı çerçevesinde rekabet edebilirlik düzeylerini arttırmayı amaçlarlar. Hedef belirleme aşaması işletmelerin kuruluş misyon ve vizyonları içinde yer alan bir süreçtir.

Örgüt içindeki bireyler alt ve üst kademe olmak üzere örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenir. Beşeri sermaye bu açıdan hedeflere ulaşmada önemli bir konuma sahiptir. Yöneticilerin liderlik tutumu doğrultusunda örgüt üyeleri belirlenen hedeflerde kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirmektedir. Performans değerlendirmesinin birincil amacı insan kaynakları yönetimi ile birlikte çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmada etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Astarlıoğlu, 1997: 19).

Ancak bu hedeflere ulaşmak belirli stratejiler ile mümkün olmaktadır. Küreselleşme ile artan rekabet koşulları işletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşmasına engel olabilmektedir. Bu çerçevede işletmelerin bilimsel sistemler ile emek verimliliği maksimum seviyede tutması gerekmektedir.

İşletmeler kuruluşlarında bir çok kaynaktan yararlanmaktadırlar. Bu kaynak içinde bir çok faktör ekonomik süreçler ile yürütülebilmektedir. Ancak emek gücünü ifade eden beşeri sermaye bu şekilde bir sınıflandırma içinde yer almaktadır. Çünkü insan yaratılışı gereği duygusal bir varlıktır. Bir kuruma yönelik hareket edebilmesi

için kendisini o kuruma ait olarak hissetmesi gerekir. Bu aidiyet örgütsel literatürde bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmadığı ortamlarda hedeflere ulaşmadan söz edilemez (Astarlıoğlu, 1997: 19).

Hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve demotivasyona götüren en önemli etkidir. Bu nedenle SMART hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısıyla firmanın başarısı için önemlidir. SMART hedeflerin özellikleri aşağıda listelenmiştir: (Astarlıoğlu, 1997: 21).

Özgül (Specific) ve Ulaşılabilir: Yanlış anlamaya neden olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler, kişinin bu hedefleri sahiplenmesi açısından önemlidir (Astarlıoğlu, 1997: 20).

Ölçülebilir (Measurable): Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Hedefler, organizasyondaki diğer birimlerin hedefleri ve üst hedeflerle uyumlu olmalıdır (Astarlıoğlu, 1997: 20).

Ulaşılabilir (Achievable) ve Zorlayıcı: Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir. Ulaşılma olasılığı düşük veya kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir (Erenmemisoğlu, 1998).

İlişkili (Related): Firma plânları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır (Erenmemisoğlu, 1998).

Zaman Sınırlı (Time-bound): Her hedefin bir zaman yönü olması gerekir. Örneğin; “A markasının İç Anadolu’daki pazar payını %60 veya daha fazla arttırarak ve B markasının Marmara’daki satış hacmini %25 arttırarak 31 Aralık’a kadar iki kritik pazardaki pazar payını ve satış hacimlerini dengelemek” (Erenmemişoğlu, 1998: 21).

Örgütsel hedeflere ulaşmada asıl etken örgütün nasıl sorusuna cevap bulması gerekmektedir. Nasıl sorusuna tam olarak verilen yanıtlar örgüt içindeki bireylerin hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bu konunun asıl argümanı

ise yöneticilerdir. Eğer yöneticiler işletme hedeflerini tam manasıyla algılayabilirse diğer üyelerde onu takip edeceklerdir.

1.2.4.2 Yönlendirme ve geribildirim

Etkili bir performans yönetimi tam bilginin olduğu ortamda sağlanabilmektedir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin belirli bir çalışana yönelik strateji belirlemesi mümkün değildir. Bu nedenle örgütsel şema içinde yer alan birimlerin ve birim yöneticilerinin belirleyicilere çeşitli bilgiler sunması gerekmektedir.

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları her zaman etkili olmayabilir. Seçilen yöntemin belirleyici sonuçlarının bu nedenle geri bildirim olarak raporlanması gerekmektedir. Alınan bilgiler doğrultusunda mevcut stratejinin işlevleri ve sonuçları değerlendirmeye alınabilecektir.

Daha öncede belirttiğimiz gibi beşeri sermaye duygusal çıktısı olan bir kavramdır. Bu nedenle bütünü kapsayıcı performans sistemlerinin entegre olarak uygulanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirme ile genel olarak kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Ersen, 1997, s.113, Erdoğan, 1991, s.155).

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanması standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993, s.9). Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000, s.297).

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1 Kamu Performans Yönetiminin Tanımı

Modern kamu yönetim anlayışı içinde ülkeler piyasada var olan kamusal baskının azaltılması için çalışmalar yapmaktadırlar. Ülkeler modern yönetim anlayışı içinde serbest ticareti farklılaştırma ve geliştirme anlayışı içindedirler. Kamu yönetimi perspektifi içinde kamusal yönetim alanında kalite odaklılık ve hizmet talep edenlerin memnuniyeti esas alınmaktadır. Bu anlayış klasik yönetim yaklaşımı içinde de 1900'li yıllarda uygulanmıştır. Ancak günümüzde uygulanan modern yönetim kalite ve memnuniyet anlayışı ile farklılaşmaktadır.

Kamu yönetiminde etkililik anlayışı içinde modernize olmuş stratejilerin uygulanması gerekliliğini günümüzde daha da artırmıştır. Kamu yönetiminde hizmet talep edenlerin ekseninde gerçekleştirilen bu anlayış içinde farklılaştırılmış yönetim sistemleri uygulanabilmektedir. Bu yaklaşımlar içinde yer alan performans yönetim sistemleri özel sektörden kamuya adapte edilmiş olan bir sistemdir. Bu anlamda kamu çalışanlarının esneklik temelli olarak kalite ve memnuniyet anlayışı içinde yönetilip örgütlenmesi gerekmektedir (Çevik, 2007: 387).

Devletlerin görevi günümüzde bürokratik bir hal almış durumdadır. Devletin asli görevi güvenlik, alt yapı hizmetleri ve ekonomide gerekli olan politikaların uygulanmasıdır. Her ne kadar klasik anlayış modern sisteme entegre edilse de keynesyen modelde savunulan gizli el mekanizmasından vazgeçilmemiştir. Kamu performans anlayışı içinde çalışanların yetki ve sorumluklarının belirlenmesi ile hizmet üretenlerin yetkinlikleri dikkate alınmaktadır. Bu süreç kavramsal olarak kamu performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Bilgin, 2004: 20).

Kamu performans yönetimi bu açıdan etkin hizmet anlayışını talep edenlere sunmayı amaçlayan süreçlerin genel anlamı olarak adlandırabiliriz. Kamu performans yönetimi içinde gerçekleştirilen stratejiler bu nedenle sosyal boyutu temsil etmektedir. Kamu ve çalışanları halk ile iletişim halinde olan kurum ile örgütlerdir. Bu nedenle bu örgütlerde hissedilen memnuniyetsizlikler devlete atfedilmektedir. Bu nedenle devletler şeffaf ve etkin kamu görüşü ile kamu performans yönetim sistemlerini uygulamaktadırlar (Akdoğan, 2006: 13).

Kamu sektörünü özel statüdeki işletmelerden ayıran en önemli özellik karlılıktır. Kamusal mal ve hizmetlerde karlılık prensibi yerine yarar ve toplumsal fayda değerleri incelenmektedir. Bu çerçevede kamu çalışanları da toplumsal hizmeti arz edenler tarafında yer almaktadır. Kamuda performans yönetimi amaçları (Köseoğlu, 2005: 27-28);

1. Etkin bir hizmet sunma
2. Kamusal etkililiği sağlama
3. Kamu çalışanlarının performansını arttırma
4. Toplumsal fayda mekanizmasına katkı sağlama
5. Hizmet talep edenlerin memnuniyet ve kalite eşiğini karşılama olarak sıralanabilir

Performans yönetiminin özgün özelliklerinin kamu sektörüne adaptasyonu sosyal devlet anlayışı ile gerçekleşmiştir. Küreselleşme ile birlikte toplumsal kültür ve sosyalleşme akımları gelişmiştir. Bu çerçevede devletler halkın isteklerine daha hızlı yanıt verme çabası içine girmişlerdir. Bu çerçevede kamusal yönetim alanında performans yönetimi yaygınlaşmıştır. Performans yönetiminin kamuya entegrasyonu kamu sektöründe sunulan hizmetlerin daha hızlı gelişmesine ve kaliteli memnuniyet anlayışının gelişmesine neden olmuştur (Çevik, 2007: 390).

Daha öncede belirttiğimiz üzere performans kavramının gelişimi daha öncelere dayandırılabilir. İnsan kaynakları stratejilerinin performans odaklı yaklaşımları benimsemesi ile performans yönetimi ortaya çıkmıştır. Kamusal alanda performans sistemlerinin uygulanması ise özel sektörde performans yönetim sistemlerinin etkin bir yapıya sahip olması ile gündeme gelmiştir (Bilgin, 2004: 22).

Performans yönetimi anlayışı hümanist yaklaşımların özelliklerini barındırmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde yer alan bireylerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi performans yönetimi ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları

politikaları içinde kamu çalışanlarının etkin bir şekilde örgüt amaçlarına göre yönlendirilmesi kamusal performans yönetimi ile mümkün olmaktadır (Barutçugil, 2002: 125).

2.2 Kamu Performans Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri

Kamu performans yönetimi (KPY)'nin amacı kamusal alanda sunulan hizmetlerin etkin bir şekilde yararlanıcılara sunulmasıdır. KPY bu amaç ile kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmaktadır. KPS kamu çalışanlarının dolayısıyla kamu kurumlarının denetim mekanizmasının oluşmasını sağlayan bir sitemdir. KPS kamu örgüt yapılarının değerlendirilmesi ve kalite anlayışının çalışanlara adapte edilmesi amacıyla sisteme dahil olmuştur. Bu sitem içinde kamu bütünüyle sürekli denetim ve gelişim içinde yer almıştır (Bilgin, 2004: 25).

Thompson ve Strickland çalışmasında KPY'nin önemli fonksiyonları nedeniyle kamu kurumlarında uygulandığını savunmuştur. Bu çerçevede oluşturulan fonksiyonlar;

1. Kamusal alanda vizyon ve misyon geliştirmek. Bu araç ile uzun vadeli planlama yapma kabiliyeti kazandırmak
2. Kamusal hedeflere ulaşabilecek stratejiler oluşturabilmek
3. Devlet kurumlarının idare esnekliğini arttırmak ve bürokrasiyi azaltmak
4. Kamu çalışanlarının daha verimli çalışmasını sağlamak
5. Mevcut durumu analiz etmek ve daha iyi planlar oluşturmak şeklinde sıralanabilir (Thompson ve Strickland, 1990:4).

2.3 Kamu Sektöründe Performans Yönetiminin Yararları

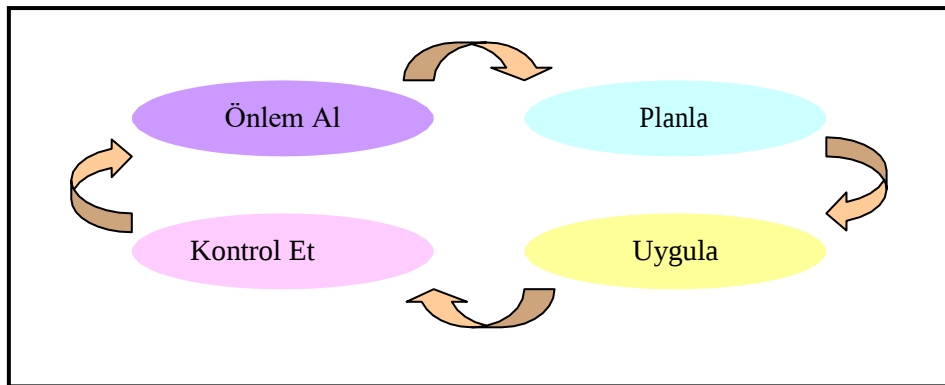
Kamu performans yönetiminin en önemli faydası bireysel performans değerlendirmesinde ortaya çıkmaktadır. Objektif bir değerlendirme kurabilen kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynaklarının zayıf ve güçlü yanları belirlenebilmekte; bu konuda onların başarılarını geliştirici önlemler alınabilmekte ve aynı zamanda çalışanların başarı dereceleri hakkında değerlendirmeleri öğrenerek, performanslarını geliştirme yönünde çaba sarf etmeleri mümkün olabilmektedir (Bilgin, a.g.e., s. 47).

Kamu performans yönetimi ile ulaşılmak istenen amaçların gerçekleştirilmesi durumunda ise; etkili bir performans yönetim sisteminin kamu kurum ve kuruluşlarına sağlayacağı genel yararlar ise şu şekilde sıralanabilir; (Bilgin, a.g.e., s. 81)

1. Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki denetimini artırır.
2. Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
3. Çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurarak, katkıda bulunmuş olma motivasyonu yaratır.
4. Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir.
5. Performans standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak, iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
6. Geribildirim çalışanlara yönetimin sübjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır
7. Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar.
8. Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları yönetim biriminde tutulmasını sağlar.

2.4 Kamu Performans Yönetim Süreci

KPY süreci PUKÖ olarak adlandırılan döngü ile işleyebilmektedir. Bu süreç planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma olarak gerçekleşmektedir. Süreç aşağıdaki şekilde verilmiştir.

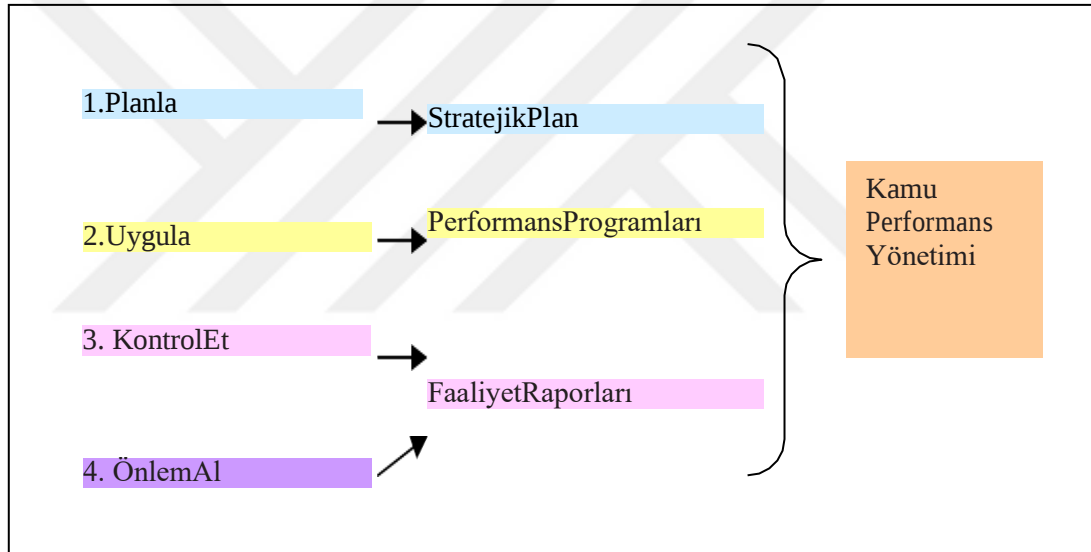


Şekil 2.1: PUKÖ Döngüsü (Wikipedia, 2010, en.wikipedia.org/wiki/PDCA, 11/04/2010).

Deming döngüsü olarakta adlandırılan bu sürecin evreleri şu şekilde açıklanabilmektedir (Bilgin, 2004: 30).

1. Planlama; bu süreçte KPY sistemi stratejik planlar ile sınıflandırılmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve kurumun hedefleri baz alınmakta stratejiler geliştirilmektedir
2. Uygulama; bu süreçte stratejik planlar ile oluşan performans programları oluşturulmaktadır
3. Kontrol etme; bu süreç yapılan programların işleyişinin analiz edildiği ve denetlendiği aşamaları kapsamaktadır

Önlem alma; bu süreçte ise analizler sonucunda bulunan eksikliklerin giderilmesi için önlemler içeren politikalar uygulanmaktadır.



Şekil 2.2: PUKÖ döngüsü ve kamu performans yönetimi (Bilgin, 2004:65).

PUKÖ Döngüsü ve Kamu Performansı Yönetimi dört aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar planla, uygula, kontrol et ve önlem al aşamalarıdır. Bu aşamalar şekil 2.3'te verilmiştir.

2.5 Kamu Performans Yönetimi Unsurları

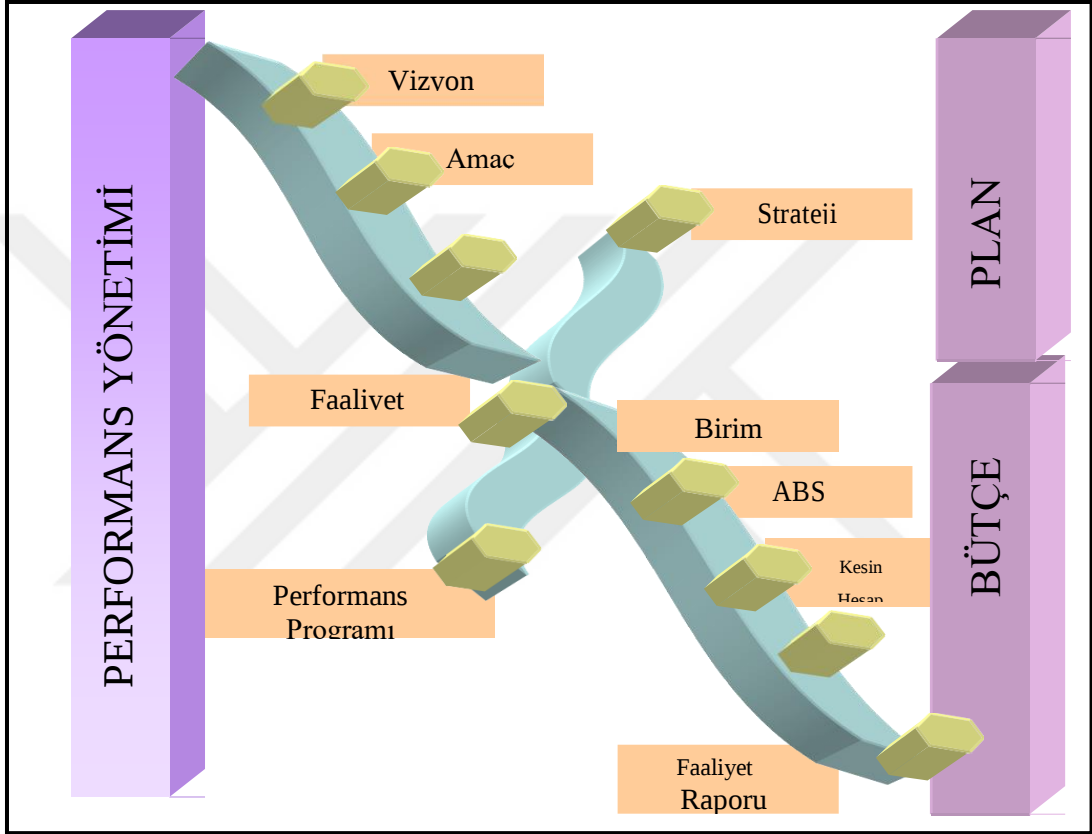
Türkiye'de kamu sektöründeki performans idaresinin temel öğeleri, stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarıdır. Bu öğeler 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda ve bu yasaya ait hazırlanmış olan yönetmeliklerle

mevzuat içerisindeki yerini almıştır. Ancak bu enstrümanların beraberinde henüz mevzuatla desteklenmemiş izleme ve analiz etme raporlarıyla operasyonel planlar gibi faaliyetlerde yer almaktadır. Bu bağlamda şekil 2.4'te 5018 sayılı yasa da belirtilen KPY öğeleri gösterilmiştir (Canman, 1993).

Şekil 2.3: 5018 sayılı kanunda gösterilen kamu performans yönetimi unsurları (Nangır E. (2007), Stratejik Plan ve Performans Programı-Temel Kavramlar Sunumu, http://www.bumko.gov.tr/PEB/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=3932&DOSYASIM=Stratejik_Plan_ve_Performans_Uygulamaları.pdf, (22/04/2010) .

2.5.1 Stratejik Plan

Bu nedenle KPY sistemi içinde oluşturulan stratejik planlar mevcut durumun daha iyi bir konuma ulaşmasını sağlamak için gerekli olan uygulamaları içermektedir. Planlama süreci KPY sistemi uygulamasında amaçların belirlenmesi, eksik yönlerin belirlenmesi ve mevcut performansın en iyiye ulaştırılmasını kapsayan uygulamalardır (Bryson, 1995: 45). Bu sürecin belirleyicileri ve genel çerçevesi aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 2.4: Performans yönetiminin genel çerçevesi (Bryson, 1995).

Stratejik plandaki analizlerin karmaşıklığı ve yoğunluk derecesi, kamunun işlemlerine ve stratejik hedeflerine uygun olmalıdır. Dolayısıyla, Stratejik Planın içeriğinde aşağıdaki esaslar dikkate alınmalıdır dikkate alınmalıdır (Yılmaz, 2003: 46);

1. Stratejik Bakış ve Misyon Raporu
2. Önceki mali yıl için belirlenen stratejik amaçların etkinliğinin analizi;
3. Güncellenen stratejik amaçların, işlem hedefleri ve eylem planının her bir iş bölümü üzere hazırlanmasını.

Stratejik Plan kurumsal düzeyli stratejik amaçları ve işlem stratejileri iş birimleri için açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir hedeflere çevirir. Stratejik planda planlama süresinin birinci yılı için iş bölmelerinde stratejik amaçlar öngörölmelidir.

Teklif edilen stratejik amaçlara göre, her bir iş bölümünün rehberi, etkinliğin hacmi, kalitesi, kaynakların kullanımı ve karlılık hakkında bilgiler de dahil olmak üzere kendi bölmesi üzere yıllık plan sunar. Plan aylık bölümlere ayrılmıştır. İş bölmelerinin yönetimi iletişim halinde iş birimlerinin stratejik ve operasyon planları onaylanmak için idare heyetine sunulur.

Stratejik planlama, öncelikleri belirlemek ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak için önemli bir konuma sahiptir. Ayrıca alışanların sürekli denetimini ön gören bu plan çalışanların ve diğer paydaşlar ortak hedeflere doğru çalıştığından emin olmak açısından çözüm önerileri sunmaktadır. Etkili bir stratejik planlamada organizasyon hedefleri ve bu hedeflere ulaşılması için gerekli olan kaynaklar etkin bir şekilde belirlenebilmektedir. Stratejik planlama ile aşağıdaki hedeflere ulaşıla bilmektedir (Yılmaz, 2003: 46);

1. Kontrollü pazar payı artışı
2. Müşteri gereksinimleri talep tahmini
3. Kaliteli üretim
4. Müşteri memnuniyeti
5. Vizyon ve misyona yönelik politikalar üretme
6. Etkin performans değerlendirme

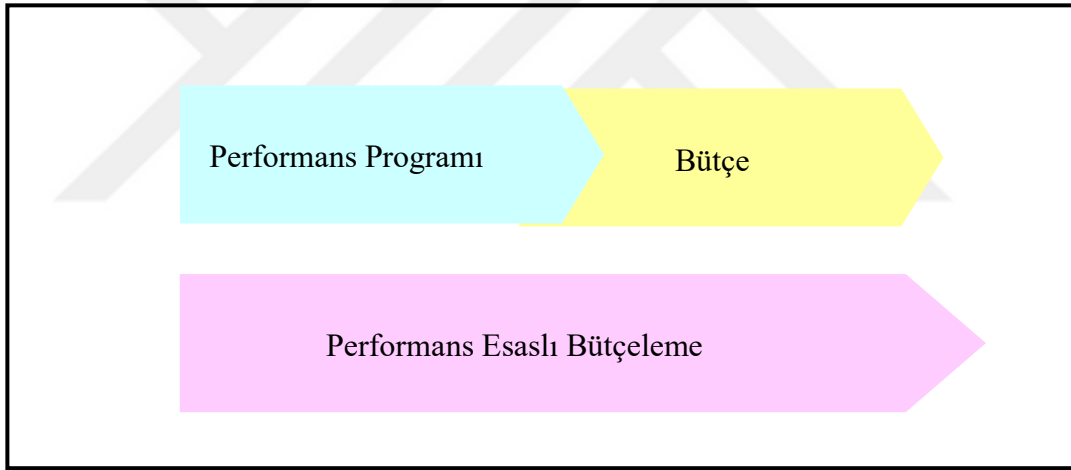
Plan ve Programlar			
GZFT Analizi	Durum Analizi	Neredeyiz?	
Paydaş Analizi			
Kuruluşun varoluş gerekçesi	Misyon ve İlkeler		
Temel İlkeler			
Arzu edilen gelecek	Vizyon	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?	
Orta vadede ulaşılacak amaçlar			
Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	Stratejik Amaç ve Hedefler		
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri			
Detaylı iş planları	Faaliyet ve Projeler	Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşıyoruz?	
Performans Programı			
Bütçeleme			
Raporlama	İzleme		
Karşılaştırma			
Geri besleme			
Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi			
Performans Göstergeleri	Değerlendirme ve Performans Ölçümü	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?	
Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi			
			STRATEJİK PLAN
			• PERFORMANS PROGRAMI • OPERASYONEL PLAN
			• İZLEME VE DEĞERLENDİRME RAPORLARI • FAALİYET RAPORLARI

Şekil 2.5: Stratejik yönetim süreci (DPT, 2006a, Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu'nda uyarlanmıştır).

2.5.2 Performans Programları

Stratejiler stratejik yönetimin temel elementidir. Stratejilerin belirlenmesi stratejik yönetimin seviyesinden asılıdır. Strateji yönetim amaçlarının oluşturulması, taktiğin seçilmesi ve stratejinin hazırlanmasına ilişkin kurumsal etkinliğin seviyesidir. Stratejik yönetim kuruma tam yönetim sağlar, örgütün yakın ilişkilendirilmesine koşullar yaratır. Stratejilerin hazırlanması stratejik yönetim süreci ile sıkı bağlıdır. Bu süreç misyonu, amaçları, taktik politikaları seçme ve mevcut kaynaklar aracılığıyla uygulamaların yapılmasına olanak verir. Stratejiler oluşturulduktan sonraki aşama performans programlarının oluşturulmasıdır.

Bu programı kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuatlar ve temel kaideler kapsamında ortaya konulan ve 5 yıllık dönemi barındıran stratejik planların senelik uygulama aşamalarından meydana gelmektedir. Yönetimlere performans temelli bütçelemeye alakalı kavramları açıklamak ve performans programları oluşturulurken uyulmaları gereken kuralları göstermek maksadıyla 2004 Aralık'ta, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO) aracılığıyla Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi yayımlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2004). 2008'de BÜMKO performans programlarının hazırlanmasına dair Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmeliği çıkarılmıştır (Maliye Bakanlığı, 2008). Pilot uygulamalardan edinilmiş olan tecrübeler neticesinde rehber, 2009'da yeniden düzenlenmiş ve Performans Programı Hazırlama Rehberi olarak tekrar yayımlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2009). Şekil 2.6'den anlaşılabacağı üzere performans esaslı bütçe performans programları ile bütçenin entegre olmuş şeklidir.



Şekil 2.6: Performans esaslı bütçe tanımı (Maliye Bakanlığı, 2009).

Performans programları bağlamında, kamu idaresinin program dönemlerine dair performans amaçlarını, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için sürdürülecek faaliyetlerle bunları kaynak gereksinimini ve performans göstergelerini içermekte olan aktivitelerdir (Maliye Bakanlığı, 2009). Bundan ötürü belirlenen stratejik planda yer almış olan hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması öngörülen faaliyetler ve projeler diğer yandan bunların maliyetlendirilmesi (Bütçeyle ilişkilendirilmesi) bu plan dahilinde yer aldığı görülmektedir (DPT, 2006a:44).

Performans programı hedeflerin öncelikli olmasıyla başlar, sonrasında idare, bir mali dönemde gerçekleştirmeyi hedefledikleri performans düzeylerini gösteren

hedefler olarak adlandırılan performans düzeylerini belirlemektedirler. Bu bağlamda performans amaçlarına hangi oranda ulaşıldığını ölçmek ve analiz etmek üzere performans göstergeleri belirlemektedir. Sonraki aşamadaysa faaliyet yapısının kaynak gereksinimi saptanıp, bütçeyle ilişki kurulmaktadır. Böylelikle bütçeye kaynak oluşturulmuş olmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2009:13-19).

2.5.3 Faaliyet Raporları

Faaliyet raporları şeffaflığın sağlanması, modern yönetim modelinin uygulaması, kalitenin sağlanması, personel potansiyelinin yetenek ve performansının güçlendirilmesi, normatif-hukuki altyapının iyileştirilmesi, sistemin güncellenmesi, kamu kurumlarının bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi, düzenlenmesi ve diğer alanlarda bir takım önemli tedbirlerin alınması için hazırlanan raporlardır (Maliye Bakanlığı, 2004: 35).

Kamu performans idaresinin bir başka ögesi olan faaliyet raporu, 5018 sayılı Kanun'un kırk birinci maddesinde belirtilmektedir. Kanuna göre üst yöneticiler ve bütçe ile ödenek ayrılan harcırak sorumlularınca, hesap verebilme sorumluluğu kapsamında, her sene faaliyet raporu hazırlama sorumluluğu getirildiği görülmektedir. Bu maddeye dayandırılarak Maliye bakanlığı tarafından Kamu idarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik yayımlanması öngörülmüştür. Bahsedilen yönetmelik gereğince kamu yönetimleri faaliyet raporlarında yönetim hususunda genel verilere, performans bilgilerine, mali bilgilere ve öneri ve tedbirlere yer vermek zorundadırlar (Kamu Mali Yönetimi Kanunu 5018, 2013:19).

2.5.4 İzleme ve Değerlendirme

Ülkemizde performans idaresinin bir başka ögesi olan izleme ve değerlendirme 5018 sayılı kanunun dokuzuncu maddesinde, kamu yönetimi performanslarını önceden tespit etmiş olan işaretler paralelinde ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapabilmek maksadıyla stratejik plan hazırlamaları gerekliliği yer almaktadır. Diğer yandan kanunun altmışıncı maddesinde de faaliyetlerin stratejik plan ve senelik performans programına uygun olup olmadığını takip etmek değerlendirme vazifesinin mali hizmetler birimine verilmiş olduğu bilinmektedir.

Devlet Planlama Teşkilat'ı tarafından hazırlanmış olan Kamu Yönetimleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzundaysa izleme ve değerlendirme stratejik plan uygulamasının sistematik şekilde izlenmesi ve uygulama neticelerinin hedef ve amaçlara değerlendirilmesinin olduğu ifade edilmektedir (DPT, 2006a:45).

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri yalnızca stratejik plan ve performans programına uygun oluşuyla sınırlı tutulmamalıdır. Yönetimin faaliyetlerinden göstergelerin bütününe izleme ve değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. İzleme ve değerlendirme, stratejik planlarla paralel devam ettirilmelidir. İzleme değerlendirme, politika, program ve proje düzeylerinde ulusal bir idare düzeyinde yapılması gerekmektedir (Kusek ve Rist, 2004).

2004'te MB tarafından çıkarılmış olan Performans Esaslı Bütçe Rehberi'nde performans değerlendirmesi bölümünün yer aldığı görülmektedir. Rehberde göre mali yıl içerisinde yapılmış olan performans değerlendirmesi "izleme" ve değerlendirme faaliyet raporlarının performans bilgileri kısmına konulması için hazırlanmış olan mali yıl sonunda yapılan performans değerlendirmesi kavramına karşılık geldiği bilinmekteydi (Maliye Bakanlığı, 2004:57). Ancak 2009'da ismi geçen Rehberde düzenlemeye gidildi ve yalnızca performans programı hazırlama aşamasına yer verilmiştir.

Kılavuz'da izleme ve değerlendirme aşaması kapsamı ve biçimi gibi hususlarda açıklama yapma gereği duyulmamıştır (Maliye Bakanlığı, 2009).

2.5.5 Operasyonel Planlar

Performans idaresinin bir başka ögesi de operasyonel planlar olarak bilinmektedir. Ülkemizde kamu sektöründe henüz operasyonel planların yapılma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu kavramın herhangi bir kanun yada mevzuatla düzenlenmediği bilinmektedir. Ancak uluslararası uygulama sahalarıyla özel sektör uygulama alanları irdelendiğinde uzun zamandır çalışma planı ve iş planı şeklinde operasyonel plan yapıldığı dikkat çekmektedir (Çevik, 2007: 394).

Operasyonel seviye, yönetimlerin daha alt tabakadaki iş ve işlemlerini kapsamaktadır. Bunlar performans programlarında yer alan faaliyetlerin altında yer almaktadır. Bu bağlamda operasyonel planlar yönetimin daha kısa süreli, uygulamaya yönelik olan işlerini kapsamaktadır ve bu işler çalışanın görev tanımı, bilgi ve yeteneğine göre çalışan personele paylaştırılmaktadır. Plan dahilinde yer

almış olan bilgi ve deneyimler bölümü, çalışan personelin beşeri ve teknik donanımını kapsamaktadır ve birim idarecisi iş bölümü yapacağından ötürü bu bilgi ve becerileri kullanmaktadır. İdareci, çalışan personelin üzerindeki yükümlülüğü de bu yolla göreceğinden ötürü çalışanın performans durumunun da izlenmesi olanaklı hale gelmektedir. Diğer yandan, idareciler bu planlamayla bütün çalışanlarının iş sürecinin izlenmesi fırsatını yakalaması ve doğru kişilere doğru iş verebilme imkanı ortaya çıkacaktır (Çevik, 2004: 84).

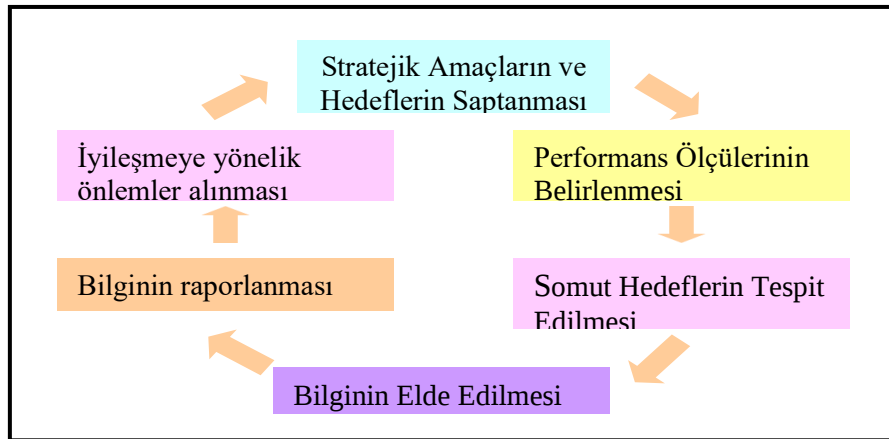
2.6 Kamu Sektöründe Performans Ölçümü

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucu elde edilen miktar ve kalite olarak tanımlanan bir kavram olup, mutlak ya da görelidir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik genel anlamda performansı belirler.

Performansın özellikleri:

1. ekonomiklik
2. verimlilik
3. faaliyet (etkinlik) olarak sıralanabilir

Performansın görelî bir kavram olması adaletlilik ilkesi uyarınca normatif bilim araçları ile ölçülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Performansın ölçülmesi; analiz, bulguların yorumlanması ve stratejilerin oluşturulması sürecini kapsamaktadır. Kamu kurumlarının etki bir şekilde KPY sistemini uygulayabilmesi kabul edilen ölçüm yöntemleri ile performans değerlerinin ölçülmesine bağlıdır. Bu bağlamda döngüsel bir süreç sayılan performans idaresi ve performans ölçümü ve unsurları aşağıdaki şekil 2.7’de gösterilmektedir (Sayıştay, 2003:11).



Şekil 2.7: Performans ölçümü (Sayıştay, 2003).

İşletme ya da kurum vizyonları doğrultusunda belirtilen hedef ve amaçlara ulaşılması için gerekli olan değerlendirme sürecine performans ölçümü adı verilmektedir. Bu süreç içinde kurum iç ve dış çevresi ile örgütsel yapı takip edilebilmekte ve analiz imkanı olmaktadır. Yapılan analizle de gerekli olan unsur ya da ihtiyaçlar belirlene bilmektedir. Performans ölçümünde gerekli olan sistemler bilişim sektörü ile birlikte uygulanabilmektedir (Yenice, 2006:57; Sayıştay, 2003:9).

Diğer açıdan performans ölçümü emek girdisinin kurum açısından katkısının sayısal olarak ifade edildiği süreci de kapsamaktadır. Bu nedenle beşeri sermayenin mevcut durumunun analiz edilmesi amacıyla etkin bir şekilde kullanılabilir. Performans ölçümünde temel kural adalet ilkesidir. Yapılan analizler objektif bir şekilde normatif kurallar çerçevesinde yapılmalıdır (Treasury, 2000:3).

Performansın ölçülmesi karmaşık bir mekanizma ile gerçekleşmektedir. Bu yöntemden önce gözlem ya da duyuşsal olarak değerlendirilen performans değerlemesi pozitif bilimsel yöntemlerle değerlendirilebilmektedir. Ancak performans ölçümünde elde edilen bilgilerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme işleminin gerçekleştirilmemesi performans ölçümünün anlamını yitirmesine neden olmaktadır (Sayıştay, 2003).

2.7 Kamu Sektöründe Performans Ölçümü İle İlgili Bazı Kavramlar

Literatür'de performans ölçüm kavramı performans göstergesini ve ölçülerini kapsayan bir şekilde kullanılmaktadır. Performans ölçümü emek kalitesi olarak ortaya çıkan faktörlerin değerlendirildiği süreci ifade etmektedir. Bu faktörler bazen nitel olabildiği gibi nicel varyasyonlar da içerebilmektedir. Emek performansından beklenen çıktılar; verim, ekinlik, kalite ve ekonomik süreçler olarak tanımlanabilmektedir (Sayıştay, 2003:1).

Bu çerçevede performans ölçümü ve göstergesi aynı manada kullanılabilir. Ancak bu iki kavram bir birinden farklı anlamlar taşımaktadır. Performans ölçüleri bir hedefe ulaşmak için bilgi ihtiyacının karşılayan ölçülere verilen genel addır. Ancak performans göstergesi analizler sonucunda elde edilen bilgileri ifade etmektedir.

Performans değişimleri çeşitli sistemler yardımıyla ölçülebilmektedir. Performans ölçümünün bu yönü kurumların denetlenebilirlik özelliğini arttırmaktadır. Performansta meydana gelen her değişimin bir anlamı vardır. Bu

değişimler sebep-çıkı ilişkisinin anlaşılmasında kullanılır (Austalian National Audit Office, 2000:55).

Performans ölçüm sistemleri içinde performans değerlerinin belirlenmesi çeşitli standartlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Performans çıktısının objektiflik ilkesi uyarınca değerlendirilmesi için kullanılan bu sistemler kurumsal ve örgütsel farklılıklar ile uyumlaştırılabilir.

Performans ölçümü ile ilgili olan diğer kavramlar; beşeri sermaye, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve performans ölçütleri olarak sıralanabilir. Performans ölçümünde kullanılan bu kavramlar sistem içinde farklılaştırılmış formülasyonlar halinde kullanılabilir.

2.8 Kamu Sektöründe Performans Ölçümü Amaçları ve Ölçümden Beklenen Faydalar

Performans ölçümünün genel amacı örgütsel verimliliğin sağlanmasıdır. Bu çerçevede kamu sektöründe performans ölçümü yapılmaktadır. Kamusal alanlarda gerçekleştirilen bu ölçümler kamu çalışanlarının ve kurumlarının kalite anlayışı içinde faaliyet sürdürmesini amaçlamaktadır (Sayıştay, 2003:1).

Sunulan hizmet kadar hizmet talep edenin algısı da önemli bir kavramdır. Bu nedenle performans yönetiminin birincil amacı hizmet talep edenlerin memnuniyet düzeyini arttırmak ve algısının pozitif yönlü olarak gerçekleşmesini sağlamaktır.

Performans ölçüm yöntemi örgüt içinde bulunan bireylerin elde edilen çıktı üzerindeki etkisinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu çerçevede kamu sektöründe uygulanan performans ölçümünün amaçları şu şekilde sıralana bilir; (Sayıştay, 2003:1).

1. Kamusal hizmet kalitesini arttırma
2. Performans yönetim sisteminin uygulanmasını sağlama
3. Kamu çalışanlarının elde edilen çıktı üzerindeki katkısını belirleme
4. İç ve dış müşteri memnuniyetini sağlama
5. İnsan kaynakları yönetimi açısından strateji belirleme
6. Mevcut durumun analizini yapma

Kamu sektöründe performans ölçümü yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple performans ölçümünden elde edilmesi beklenen

faydalar meydana gelmektedir. Performans ölçümünden beklenen birincil fayda örgütsel bütünlüğü ve etkinliği sağlamaktır.

Bu nedenle performans ölçümü örgüt yönetiminde yöneticilere yardımcı olan önemli verileri sunmaktadır. Ayrıca performans ölçümü ile maksimum fayda ve kalite standartlarının elde edilmesi amaçlanmaktadır.

Performans ölçümü amaçları ve elde edilmesi beklenen faydaları doğrultusunda vazgeçilemez bir önemliliktedir. Bu çerçevede performans ölçümünden elde edilmesi beklenen faydalar şu şekilde sıralana bilir;

1. Kamu kurumunun mevcut durumunu yansıtan verileri elde etme
2. Gelecek faaliyetler açısından strateji belirleme
3. Kamu personelinin performans değerini artırma
4. Örgütsel performansı artırma
5. Kamu hizmetinde kalite standartlarını artırma
6. Hizmet talep edenlerin memnuniyet düzeyini artırma

2.9 Kamu Sektöründe Performans Ölçülerinin Özellikleri

Kamu sektörü kuruluşlarının sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlaması bu kuruluşların dinamik bir ortamda faaliyet göstermesini zorlamaktadır. Kurumun performansının ölçülmesi bu açıdan süreklilik fonksiyonun bir gereği olarak uygulanmaktadır. Bu açıdan performans ölçümü yönetim işlevlerinden biri olarak değerlendirilmelidir.

Kamu sektörünün kurumların performansını ölçmek için kuruma uygun performans ölçüm yöntemlerini uygulamak çok önemlidir. Performans ölçümleri kamu sektöründe örgütün çekirdek kararlara odaklanmasına yardımcı olacaktır, kamu sektöründe uygulanan karmaşık uygulamalar ise iç süreçlerinin daha da hantallaşmasını sağlayacaktır. Bu nedenle özel ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi teşvik edilmelidir. Kamu kurumunda uygulanacak olan ölçüm yöntemlerinin bazı özellikleri barındırması gerekir. Buna göre performans ölçüleri;

1. Kurumun örgütsel yapısı, misyonu ve vizyonel duruşuna uygunluk göstermelidir (Sayıştay, 2003: 14).
2. Kamu çalışanlarının niteliklerine ve görevlerine uygun olmalıdır (Sayıştay, 2003:14).

3. Merkezi karar mekanizmasının işlemlerine ve örgütün bu mekanizmaya uyum sağlamasına yardımcı olmaktır (Sayıştay, 2003:14).
4. Kamu örgütlerinin mevcut performansını genel kabul görmüş ilkeler doğrultusunda değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır
5. Elde edilen veriler kullanıcılar açısından açık bir şekilde yansıtılmalıdır. Bu sayede karar vericileri doğru bir şekilde yönlendirmelidir (Köseoğlu, 2005:18).
6. Ölçüm sonuçları süreklilik fonksiyonuna uygun olmalı ve değişime açık yargılar barındırmalıdır.
7. Örgütsel amaçların sapmasına imkan vermemeli ve amaçların doru bir şekilde yönlendirilmesini sağlamalıdır
8. Sunulan hizmetin kalitesinin artırıcı özellikler taşımalıdır

2.10 Kamu Sektöründe Performans Ölçü Çeşitleri

Tüm kamu kurumları doğal hükümet bir işlevi olan kendi tüzüğünü veya görevini yerine getirmek için kurulmuş olan organizasyonlardır. Bu nedenle bu kurumlar kar amacı gütmemektedir. Devlet kurumları tüzük veya yönetmelikler yoluyla temsilci görevlerini yürütmek yetkisine sahiptir. Bu nedenle, devlet kurumlarının misyonu içinde çalışması kısıtlanır. Hükümetler (ya da kar amacı gütmeyen) etkin performans için performans ölçüm yöntemlerini uygulamaktadırlar. Bu kurumların etkinliği statik bir durumda değildir.

Kamuda performans ölçütlerinin geliştirilmesi bazı ilkeler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu ilkeler; (DPT, 2006a: 36).

1. Ölçüm sisteminin organizasyonun vizyonuna bağlı olması gerekir.
2. Tedbirler dengeli olmalıdır (mali ve mali olmayan verilerin oluşmalıdır).
3. Önlemlerin işlem ve sonuç verilerinin bir karışımı olması gerekir
4. Önlemler operasyonel tanımlara dayalı olmalıdır.
5. Önlemler kuruluşun etki alanı içinde olmalıdır.
6. Tedbirler dinamik ve zamanında olmalıdır
7. Önlemler birbirine bağlı olmalıdır
8. Üst Yönetim önlemlerden sorumlu olmalıdır
9. Önlemlerin sayısı sınırlı ama yine de bütünsel bir görünüm sağlaması gerekir

Yukarıdaki ilkeler doğrultusunda kamu performans ölçüleri; girdi, çıktı, sonuç, verimlilik ve kalite olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma içinde yer alan faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

2.10.1 Girdi Ölçüleri

Bir performans ölçümünün iç sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesi ya da kamu programlarının sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan girdiler içsel benzerlik gösterebilir. Kamu Program değerlendirmeleri için performans ölçütleri, genel olarak girdi, süreç, çıktı ve sonuç olarak tanımlanır. Girdi olarak değerlendirilen ölçütler aktivite için sağlanan kaynakların (para, insanlar ve zaman) bir ölçüsüdür. Süreç önlemleri standart prosedürler ya da bir süre işlem döngülerinin sayısına göre ne yapılması gerektiği ile ne yapıldığını karşılaştırarak faaliyetlerini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Dışsal faktörlerin değerlendirilmesi içinde kullanılan bu ölçekler elde edilen veri setlerinden meydana gelmektedir. (Köseoglu, 2005:19).

Buna göre girdi ölçütleri

1. Katılımcıların ve yararlanıcıların sayısı
2. İş için harcanan zaman
3. İş için katlanılan maliyet
4. Çalışanların performans (üretim) düzeyi olarak örneklendirilebilir

2.10.2 Çıktı Ölçüleri

Performans ölçümü etkin yönetimi ve süreç iyileştirme örgütlerde ulaşılacak istenen hedefler dorusalında araç olarak kullanılmaktadır. Doğru önlemlerin seçimi bunların kullanımı ve karar desteklerinde dahil olmak üzere bir dizi faktöre bağlıdır.

Performans ölçülerinde kullanılan çıktı ölçütleri örgüt bünyesinde üretilen ürünün ya da sunulan hizmetin miktarını ifade etmektedir. Çıktı ölçütleri örgütsel verimlilik değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Bu ölçüt değerlendirmesinde elde edilen mamul miktarı değerlendirilmektedir. Hizmet kalitesi ise saat/yapılan iş olarak değerlendirilmektedir. Kamu sektöründe ülke içinde yerleşik olanların sürekli hizmet talebi gözlemlenmektedir. Bu çerçevede hizmet sunumunda gerçekleştirilen işin

niteliksel olarak zaman kıstasında bağılılığı ölçülmelidir (Sayıştay, 2003: 16; DPT, 2006a: 37).

Çıktı ölçütleri;

1. Hizmet talep eden kişi sayısı
2. Yapılan işin sayısı
3. Yapılan işin zamanı olarak örneklendirilebilir.

2.10.3 Sonuç Ölçüleri

Her faaliyet sonucunda belirli faktörler ortaya çıkmaktadır. Sonuç, ölçütleri performans ölçümü sonucunda toplanan bulguların sonucundan meydana gelmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi performans ölçümün belirli amaçları ve beklenen sonuçları vardır. Kamu sektöründen toplanan demografik ve ölçeksel veriler sonucunda diğer kişilerde ve yararlanıcılarda farklı tepkiler oluşmaktadır. Bu tepkiler sonuç ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Sonuç ölçütlerine örnek verilecek olursa;

1. Hizmet talep edenlerin bir daha aynı kuruma gelme oranı
2. Çalışanların hizmet kalitesine ve sunumuna verdiği önem
3. Yapılan iş için geçirilen zamanda gözlemlenebilen değişimler
4. Müşteri ve çalışan memnuniyeti

2.10.4 Verimlilik Ölçüleri

Verimlilik örgüt performansı ile ilgili bir kavramdır. Ancak verimlilik tedbirlerinin türleri hakkında farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bir kuruluş tarafından kullanılan önlemler belirli faaliyetlerin amaç ve hedeflerine bağlı olarak değişebilir. İdeal olarak, bu önlemler bir kuruluşun ölçülebilir hedefleri ve performans standartlarına bağlantılı olmalıdır.

Verimlilik ölçüleri; bu önlem, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kullandığı mevcut finansman ve personel kaynaklarını nasıl kullandığına dair verilerden oluşmaktadır. Bu ölçütler örgüt çıktılarını sağladığı hizmetlere katkılarını en üst düzeye çıkarmak ne şekilde bir kaynak ayırıyor? Sorusuna cevap bulmak amacıyla kullanılmaktadır. Verimlilik ölçüleri ile ilgili kavramlar şu şekilde sıralana bilir (Austalian National Audit Office, 2000: 15; DPT, 2006a:38; Sayıştay, 2003:21);

1. Birim başına maliyet: birim başına maliyet bir hizmet birimi üretiminde tüketilen kaynak miktarını ifade etmektedir.
2. Çevrim süresi: Bir süreç tamamlanacak iş için gereken süreyi ölçer.
3. Tepki süresi: Sunulan hizmet için beklenen yanıt süresini ölçer. Tepki süresi hizmet talep edenlerin sonuç almak için beklediği süreyi ölçmektedir. Müşteri memnuniyeti için önemli bir ölçüdür.
4. Personel oranları: Kurumda yer alan personel sayısı ile iş yükünün karşılaştırılmasıdır. Bu oran eksik ya da atıl kapasitenin bulunmasında kullanılır
5. Birim hizmet başına ekipman kullanımı: Kurum ekipmanlarının verimli kullanılmasını ölçer.

2.10.5 Kalite Ölçüleri

Kalite modern dönemde çeşitli ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişiminin esaslarından biri olarak büyük potansiyele sahip olduğunu artık ispat etmiştir. Gelişmiş ülkelerin tecrübesi gösterir ki, kalitenin yükseltilmesi ekonomiyi etkileyen yeterince güçlü kuvvettir. Kalite kavramı insanların ve sistemlerin " hata yapması " ve " Mükemmelliğe ulaşmak isteği " gerçeğinden ortaya çıkmıştır.

Kalite yönetimi birçok yöntem ve araçlar ile gerçekleştirilir ve onlar projelendirme, üretim ve satış aşamasında yüksek kalite güvencesi edilmesine olanak sağlar. Kalite yönetimi için onun değerlendirilmesi önemlidir, ancak kalitenin tahmininin modern yöntemleri gerekli tam bilgileri dikkate almaya izin vermez. Kamuda kullanılan kalite ölçüleri hizmet sunumunun yararlanıcılarda yarattığı tepkilerle belirlenebilmektedir. Çalışanların hizmeti yapacak yetkinlikte olup olmadığı, müşteri memnuniyeti ve algısı kalite ölçütleri olarak değerlendirile bilmektedir (Yenice, 2006:60).

2.10.6 Diğer Ölçüler

Diğer ölçüler tutumluluk, etkililik ve finansal ölçütler olarak incelenebilmektedir. Bu çerçevede tutumluluk ölçüsü; örgütlerin minimum maliyet ile ulaşılabilecek maksimum kalite standartlarına ulaşmasını ifade etmektedir. Çıktı sonuçları içinde yer alan etkililik ise faaliyet öncesinde planlanan işlemlerin sonuca

yansımasını ifade etmektedir. Bütün faaliyetler organizasyon içinde önceden taslaklaştırılmakta ve çeşitli prodüksiyonlar ile incelenmektedir. Etkililik ölçüsü bu çerçevede planların uyumunu da ifade etmektedir.

Bunlar haricinde yer alan performans ölçüleri finansal açıdan ölçülebilir özelliğe sahiptir. Finansal ölçütler; cari oran ve likidite oranı olarak ifade edilebilmektedir. Bu oranlar işletmelerin finansal tabloları ile birlikte yorumlana bilme özelliğine sahiptir.

2.11 Kamuda Performans Ölçüm Aşamaları ve Ölçüm Sırasında Sorulması Gereken Kritik Sorular

Etkinlik amaçlanan bir performans ölçüm sürecinde kuruma has bazı soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu sorular

1. Nasıl bir ölçüm yöntemi kullanılmalıdır?
2. Verilerin tespit edileceği örnekleme nasıl yapılacak?
3. Mevcut veriler nasıl değerlendirilecek?
4. Alınacak tedbirler nasıl belirlenecek?
5. Problem cümlesi nedir?
6. Araştırmanın amacı nedir?

Yukarıda belirtilen sorular çerçevesinde performans ölçüm sürecinin aşamaları vardır. Bu aşamalar performans ölçümünün kuruluşu getirebileceği değerlerde kritik bir rol oynamaktadır. Performans ölçüm aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Seçim ve ölçüm değeri tanımlamak; Performans ölçümüne karar verebilmek için kullanılacak yönetenler seçilmelidir. Genellikle bunlar stratejik ve operasyonel planlama süreçleri ile karar ve kritik başarı faktörleri ya da öncelikler olarak belirtilmektedir

Bütünlüğe sahip veri toplamak; Performans veri toplama süreci kendi bütünlüğü için kritik öneme sahiptir ve önemli bir kaynak konumundadır. Araştırmanın güvenilir sonuçlara ulaşması için yeterli verilere ulaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede evren ve örneklem seçimi ile kullanılan ölçek önem kazanmaktadır

Hızlı ve kolay erişim verileri yönetmek; Veri yönetimi alandan elde edilen verilerin önceden belirlenen modeller doğrultusunda saklanması ve işlenmesi

aşamasını temsil etmektedir. Toplanan verilerin analiz süresince hızlı ve kolay bir şekilde ulaşılması için depolama işlemi yapılır.

Veri analizi; Analiz elde edilen işlenmemiş bilgilerin modeller doğrultusunda incelenmesi işlemini ifade eden bir aşamadır. Bu aşamada katılımcılardan (örneklem) elde edilen veriler paket programlar vasıtasıyla analiz edilir.

Analizlerin Paylaşımı ve saklanması; Bu aşamada elde edilen bilgiler karar vericiler ile paylaşılmaktadır. Ayrıca bu verilerin insan kaynakları bilgileri doğrultusunda saklanması gerekmektedir. Yorumlama ve karar vericilerin önerileri alma bu aşamada gerçekleşmektedir.

Önlemleri belirleme; Önlemleri belirleme aşaması performans ölçüm kararlarının verildiği ancak eylemsel nitelikte olmayan süreci ifade etmektedir. Bu süreçte alınması gereken önemler ve stratejiler belirlenmektedir.

Eylem; Eylem aşaması performans ölçümünün son aşamasını ifade etmektedir. Bu aşamada önceden belirlenen tedbirler ve stratejiler uygulanmaktadır.

Sürdürülebilir gelişmeyi teşvik etmek için performans hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Planlama döngüsüne ilişkin iyileştirme faaliyetleri için performans ölçütleri kullanılmalıdır. Belirtilen sonuçları elde etmek, kontrol etmek ve karar verme süreçlerinde etkin performans ölçümünün yapılması gerekmektedir.

2.12 İlgili Araştırmalar

Bu bölümde kamu sektöründe performans yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Diefenbach (2009) çalışmasında uzun yıllar boyunca gündemde olan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ve kamu kurumlarında bu sistemin işleyişini incelemiştir. Kamu hizmetlerini iyileştirmek için uygulanan bu sistem bir çok ülke tarafından kullanılmaktadır. Litaratürel olarak KYK ve kuruluşlar üzerindeki etkisi hakkında ampirik çalışmalar olmuştur. Ancak bu çalışmaların çoğu sadece KYK bazı unsurlarını ele almıştır. Bu nedenle, KYK doğası ve genel sistematik tespiti ve anlayış eksikliği ortaya çıkmıştır. Bu makalede sistematik bir kimlik ve anlayış içinde KYK kavramının yanı sıra kamu kuruluşları üzerindeki çok boyutlu etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda kamu sektöründe KYK uygulamasının yapılabilmesi için personel yönetim ve kalite anlayışının geliştirilmesi gerekliliği savunulmuştur.

Fryer, Antony ve Ogden (2009) çalışmasında kamu sektöründe performans yönetiminin durumunu değerlendirmiştir. Çalışma literatürde dayalı teorik bir modelle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, performans, hesap verebilirlik, şeffaflık, hizmet ve değer için hizmet kalitesinde beklenen gelişmelerin kamuda özel sektörden daha yavaş ilerlediğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada performans yönetim sistemlerinin kamuda uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Heinrich (2002) çalışmasında çıktı tabanlı performans yönetimi için gereksinimleri incelemiştir. Kamu sektörü performans yönetimi ile ilgili araştırma, bu sistemlerin tasarım ve yönetimindeki sorunları incelemiştir. Hükümetlerin hesap verilebilirliği artırmak için politika araçlarının etkinliği sorgulanmalıdır.

Bu makalede, program çıktılarının ve etkilerinin kamu yönetimi ve sistem tasarım faktörlerine etkisini tahmin etmek için deneysel veriler federal iş eğitim programlarının performans yönetimi deneyimlerini analiz etmektedir. Ampirik analizlerin sonuçları performans yönetimi idari verilerin kullanımı gerçek bir program etkilerinin doğru tahminler üretmek için olası olduğunu teyit ederken bu veriler hala örgütsel gelişim için manipüle edilebilir politika araçları konusunda kamu yöneticileri için yararlı bilgiler üretebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Brignall ve Modell (2000) çalışmasında yeni kamu yönetimi ve performans yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 1990'lı yıllarda, yeni kamu sektörü İngiltere ve İskandinavya gibi gelişmiş ekonomilerde birçok hizmetler için uygulamaya konulmuştur. Daha verimli ve etkili olmak için halka sunulan hizmetlerin hacmini ve kalitesini koruması için gerekli olan performans yönetimi kamu sektöründe etkin bir şekilde uygulanmalıdır.

Makalede kamuda çok boyutlu performans ölçümü ve yönetimi başarılı bir şekilde uygulanması için kurumsal teorinin etkilerini araştırılmıştır. Özellikle, kamu hizmetlerinin alıcılarını içerecek şekilde geleneksel kurumsal teorinin çerçevesini genişleterek kamuda çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinde alıcı-tedarikçi muhtemel etkileri analiz edilmiştir. Kamu hizmet ve üretim sağlayıcı kurumlarda uygulanan performans yönetimi YKY'nin genişlemesini sağlamakta ve müşterilerin kalıcılığını arttırmaktadır. Ayrıca devletin bürokrasiden kurtulmasına ve şeffaf bir yapıya bürünmesine olanak vermektedir.

Radnor ve McGuire (2004) çalışmasında kamu hizmetlerinin etkinliğini incelemiştir. Yeni İşçi Partisi 1997 yılında İngiltere'de iktidara gelmesinden bu yana

özel sektör ilkeleri kullanımı yoluyla kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak için bir çalışmalar yapılmıştır. Zararlı maddelerle mücadele, sağlık, sosyal hizmetler, refah ve ceza adaleti gibi kamu karar vericisinin hükmettiği kurumların verimliliği toplumsal açıdan da önemli bir konumdur. Makalede, kamu sektöründe performans yönetiminin uygulanma bilirliliği verimlilik standartları ile birlikte incelenmiştir. Sonuç olarak kamu hizmetinde verimliliğin saplanması için performans yönetiminin uygulanması gerekliliği vurgulanmıştır.

Verbeeten (2008) çalışmasında, performans yönetimi uygulamaları kamu kuruluşlarının performansını etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Çalışma nicel performans (verimlilik, üretilen miktarlar) ve nitel performans (doğruluk, kalite, yenilik ve çalışanların morali) faktörlerini incelemek için Hollanda'da 93 kamu kuruluşlarından anket verilerini kullanmıştır. Araştırmada açık ve ölçülebilir hedefler tanımlı olumlu miktarı ile performansın yanı sıra kalite performansının ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak kalite ve performans arasında ilişki bulunmuştur. Son olarak, kamu kuruluşlarında performans yönetimi uygulamalarının kurumsal faktörlerden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar performans yönetimi uygulamalarının davranışsal etkilerinin kamu kuruluşlarının ekonomik etkileri kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Boland ve Fowler (2000) çalışmasında kamu kuruluşlarında uygulanan sistemik bir perspektiften performans ölçümü, performans göstergeleri ile ilgili iyileştirme girişimleri incelemiştir. Bu tür mekanizmalar genellikle geribildirim ve kontrol formu oluşturmaktadır. Algılanan performans ve elde edilen eylemler arasında kurulan bir nedensel döngü vardır. Çalışmada iki boyutlu bir matris modeli öne sürülmüştür, bu kapsamda, bağımsız boyutların kontrol kaynağı ve elde edilen kontrol hareketinin doğası bulunmaktadır. Makale performans yönetimi ve sistem dinamikleri çerçevesinde etkilerini incelemiştir.

Van Thiel ve Leeuw (2002) çalışmasında idari reform ve kamu kesiminde performans değerlendirme araçlarının kullanımını incelemiştir. Reformist politikalar performans değerlendirme çalışmalarını arttırmıştır. Performans değerlendirmenin gelecek stratejiler için kaynak konumunda olması bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur. Çalışma sonucunda toplumda kabul oranının çoğunlukta olduğu reformların gerçekleştirilebilmesi için performans değerlendirme çalışmalarının artırılmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada ETİ Maden kurumunun performans yönetimine yönelik durum tespiti yapmak ve ETİ Maden Kurumu'nun 2014 -2016 yılları arasında değişen yönetim yapısı sonucunda kurumdaki personellerin performans yönetimi ile kurumun performans yöntemini yönelik durum tespiti yapmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda iki aşamalı araştırma yapılmıştır. Birinci aşamada, Eti Maden Kurumu'nun 2014-2016 yılları arasındaki personel sayısı, kurum yönetim yapısı, kurum organizasyon yapısı, kurumun yönetim şekli, misyonu, hedefleri ve net karları araştırılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde kurumda çalışanların görüşleri ile kurumun performans yönetimine ilişkin bulgular elde edilmesi ve kurumda çalışanların yaşlarına göre kurum performans yönetimine yönelik görüşler üzerindeki etkisinin araştırması amaçlanmıştır.

3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni ETİ Maden İşletmeleri kurumunda çalışan toplam 4175 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise anket uygulaması yapılan toplam 427 çalışandan oluşmaktadır. İstatistiksel olarak söz konusu örnek kütlesi hesaplanarak bu sonuca ulaşılmıştır.

Bu sonuca ulaşabilmek için aşağıdaki denklikten faydalanılmıştır (Özdamar, 2003, s.116-118).

$$n = \frac{N \cdot s^2 \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad (\text{Denklem: 3.1})$$

Bu denklemde;

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z α : α = 0.05, 0.01, 0.001 için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

Yapılan hesaplama sonucunda %5 hata payıyla ve %95 güven aralığında 352 ulaşılması gereken minimum örneklem büyüklüğü olarak hesaplanmıştır. Çalışma kapsamında evrenden veri toplanan denek sayısı 427 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen veri setinin toplam evreni ölçtüğü düşünülmektedir.

3.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın birinci aşamasında, kurumsal bilgilere ilişkin 2014-2015 yıllarında görevli üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler, kurumun resmi web sayfasından, kurumun insan kaynakları biriminden elde edilmiştir. Ayrıca kuruma ait periyodik yayınlanan bülten ve kurum iç doküman kaynaklarından yararlanılmıştır. Kurumda yapılan bu araştırma için gerekli olan bilgiler 2014 yılında görevli Genel Müdür Orhan YILMAZ'dan alınan şifahi izinle başlamıştır. Kuruma ilişkin bilgiler alınan sözlü izin doğrultusunda elde edilmiştir.

Tezin ilgili bölümünde yer alan Eti Maden İnsan Kaynakları Daire Başkanlığına ait veri ve kaynaklar; İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı ve sorumlu Genel Müdür yardımcısı koordinesinde yürütülen çalışmaya ait sunum ve dokümanlara dayanmaktadır. Son döneme ait güncel veriler Genel Müdür Recep AKGÜNDÜZ 'ün Nisan 2016 tarihli platin dergisine verdiği röportajından¹² ve Eti Maden internet sitesinden alınmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasındaki veriler anket uygulaması yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket araştırmacı tarafından literatürden yararlanılan bilgiler ile oluşturulmuştur. Anket "likert ölçek" tipinde olup, 5'li likert değerlendirme sorularından oluşmaktadır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer

¹ <http://www.etimaden.gov.tr/files/files/Platin%20Dergisi%20%20Nisan2016.pdf> (Erişim Tarihi: 20.04.2016)

² <http://www.etimaden.gov.tr/d/page/kurumsal-insan-kaynaklari-yonetimi-ik-politikasi-ve-temel-ilkeler> (Erişim Tarihi: 20.04.2016)

almaktadır. İkinci bölümde çalışanların performans yönetimine yönelik sorular yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, kurumun performans yönetimine yönelik sorular yer almaktadır. Anketin son bölümü olan dördüncü bölümde ise kamu kurumunda performans yönetimini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Her üç bölümde yer alan sorular 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket sorularında kullanılan 5’li likert soruları önem dereceleri belirtilecek şekilde aşağıda sıralanmıştır;

- (1) Hiçbir zaman
- (2) Nadiren
- (3) Bazen
- (4) Genellikle
- (5) Her zaman

Ankette yer alan her bölüme geçerlilik ve güvenilirlik testi uygulanmıştır;

Anketin ikinci bölümü olan “Personel Performans Değerlendirme Ölçeğinde” yer alan toplam 13 sorunun geçerlilik ve güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha değeri) 0,863 olarak hesaplanmış olup bu ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Anketin üçüncü bölümü olan “Performans Yönetimi Ölçeğinde” yer alan toplam 17 sorunun geçerlilik ve güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha değeri) 0,908 olarak hesaplanmış olup bu ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Anketin son bölümü olan dördüncü bölümü olan “Kamu Sektöründe Performans Ölçümünde” yer alan toplam 15 sorunun geçerlilik ve güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,769 olarak hesaplanmış olup bu ölçeğin iyi düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Anketteki her üç ölçekte yer alan toplam 45 sorunun geçerlilik ve güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,933 olarak hesaplanmış olup üç ölçekten oluşan anketin bütününe yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmanın birinci aşamasında Eti Maden Kurumu’na ilişkin veriler rakamsal ifadeler ile tablolarla gösterilmiştir.

Anket uygulaması ile elde edilen verilerin analizinde öncelikle frekans ve aritmetik ortalama yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Her üç ölçekte yer alan ifadeler katılımcıların verdikleri yanıtların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu araştırmak amacıyla yapılan karşılaştırma testleri için öncelikle normallik testi yapılmıştır. Yapılan normallik testi sonucunda, personel performansı değerlendirme ölçeğinin normal dağılıma uygun olmadığı ($p=0,000<0.05$) anlaşılmıştır. Bu durumda korelasyon testi için Spearman's rho Korelasyon testinin yapılması uygun görülmüştür.

3.5 Araştırmanın Bulguları

3.5.1 ETİ Maden Kurumu Hakkında Bilgiler

Türkiye Cumhuriyetinin 8. Hükümetince, 11 Nisan 1934 tarihinde açıklanan "sınai tesisat ve işletme raporları üzerinde tetkikler" başlıklı Bakanlar Kurulu kararıyla yatırım projeleri uygulamaları başlatılmıştır. Bu kapsamda; ETİBANK, Türkiye'nin yer altı varlıklardan madenlerin teknolojik gereklere uygun olarak, verimli çıkartılması, işletilmesini sağlamak, elektrik üretimi, dağıtım ve bünyesinde bankacılık işlemlerini yapmak üzere 22 Haziran 1935 tarihinde 3035 sayılı resmi gazetede yayımlanan 2805 sayılı 14 Haziran tarih ve 2805 sayılı Etibank Kanun ile iktisadi devlet teşekkülü olarak kurulmuştur.

ETİBANK'ın faaliyet alanının daha sonraki yıllarda genişlemesi üzerine Demir Madenciliği işlemlerini 1955 yılında Karabük Demir Çelik İşletmeleri Kurumuna, Kömür işletmeciliği işlemlerini 1957 yılında Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumuna, enerji üretim dağıtım faaliyetlerini de 1970 yılında Türkiye Elektrik kurumuna devretmiştir.

2805 sayılı kanun çerçevesinde yürütülen Madencilik işletmeciliği faaliyetleri kapsamında 1978 yılında 1642 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile bor tuzlarının devlet eliyle Etibank tarafından aranması ve işletilmesine karar verilmiştir.

1983,1978,1984 ve 1994 yılında çıkartılan çeşitli düzenlemelerin ardından Eti Maden'in bankacılık kısmı (Etibank) 1998 yılında özelleştirilmiştir.

27 Mayıs 2004 yılında yüksek planlama kurulu kararı ile yeni bir ana statüye kavuşturulmuş, Bakanlar Kurulunun 26 Ocak 1998 tarihli 98/10552 sayılı kanun hükmündeki kararıyla ETİ MADEN A.Ş unvanını almıştır.

Madencilik sektörünün yanı sıra kimya sektöründe de faaliyet gösteren Eti Maden, Türkiye'nin bor minerallerinin üretilmesi, işletilmesi ve pazarlama

faaliyetlerini yürüten bir kamu iktisadi teşekküldür. Üretim faaliyetlerini Balıkesir (Bigadiç ve Bandırma), Eskişehir (Kırka) ve Kütahya (Emet)’te kurulu tesislerinde gerçekleştiren Eti Maden, doğrudan genel müdürlük ve yurt dışı temsilcilikleri vasıtasıyla da pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. Sermayesi 600 milyon TL’dir ve bor kimyasalı üretim kapasitesi 2.2 milyon tondur. Portföyünde 16 farklı bor ürünü bulunan Eti Maden; ürettiği ürünlerin yüzde 97’sini 110 ülkeye ihraç etmektedir. 2 binden fazla müşterisi bulunmakta ve 4175personel ile faaliyetlerine devam etmektedir.

Kurumun hem merkez birimlerinde hem de taşra birimlerinde çalışan toplam kişi sayısı yıllar içinde artmıştır. 2010 yılında kurumda çalışan toplam kişi sayısı 3730 iken, 2016 yılında 4175 olmuştur. Aşağıda Tablo 1’de 2010 yılından 2016 yılına kadar kurumda çalışan toplam personel sayısı ile merkez ve taşra birimlerinde çalışan kişi sayıları gösterilmiştir.

3.5.2 Kuruluşu ve Personel Sayısı

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi 2016 yılı itibariyle ETİ maden Kurumunda çalışan toplam personel sayısı 4175’dir. 4175 kişiden 296’sı memur, 1465’i sözleşmeli, 2414’ü işçi statüsünde çalışmaktadır. Eti Maden Kurumunda çalışan personel sayısı 2015 yılı itibariyle 4200’dir. Bu personelden 919’u Merkez Birimi’nde, 3281 kişi ise taşra biriminde çalışmaktadır. 2014 yılında ETİ Maden Kurumunun merkez biriminde çalışan toplam personel sayısı 879, taşra teşkilatlarında çalışan toplam personel sayısı 3206 olup, tüm kurumda çalışan toplam personel sayısı 4085’dir.

Tablo 3.1: 2016-2010 yıllarında kurumda çalışan kişi sayısı.

YIL	BİRİMLER	MEMUR	SÖZLEŞMELİ	TOPLAM	İŞÇİ	GENEL TOPLAM
2016	MERKEZ	222	666	888	26	914
	TAŞRA	74	799	873	2388	3261
	GENEL TOPLAM	296	1465	1761	2414	4175
2015	MERKEZ	225	668	893	26	919
	TAŞRA	77	795	872	2409	3281
	GENEL TOPLAM	302	1463	1765	2435	4200

Tablo 3.1 (Devam): 2016-2010 yıllarında kurumda çalışan kişi sayısı.

YIL	BİRİMLER	MEMUR	SÖZLEŞMELİ	TOPLAM	İŞÇİ	GENEL TOPLAM
2014	MERKEZ	218	629	847	32	879
	TAŞRA	63	758	821	2385	3206
	GENEL TOPLAM	281	1.387	1.668	2.417	4085
2013	MERKEZ	210	557	787	31	798
	TAŞRA	67	737	804	2351	3155
	GENEL TOPLAM	277	1294	1571	2382	3953
2012	MERKEZ	198	511	709	31	740
	TAŞRA	68	683	751	2263	3014
	GENEL TOPLAM	266	1194	1460	2294	3754
2011	MERKEZİ	201	484	685	31	716
	TAŞRA	76	736	812	2.299	3.111
	GENEL TOPLAM	277	1.220	1.497	2.330	3.827
2010	MERKEZİ	211	476	687	31	718
	TAŞRA	80	682	762	2.250	3.012
	GENEL TOPLAM	291	1.158	1.449	2.281	3.730

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, 2013 yılında ETİ maden Kurumu’nda çalışan toplam personel sayısı 3953’dür. Merkez birimde 210 memur, 557 sözleşmeli, 31 işçi pozisyonunda çalışan personel vardır. Taşra biriminde 67 memur, 737 sözleşmeli, 2351 işçi pozisyonunda olmak üzere 3155 çalışan vardır.

2012 yılında ise kurumun tüm birimlerinde 3754 kişi çalışmaktadır. Bu kişilerden 740’ı merkez birimlerde, 3014’ü taşra birimlerinde çalışmaktadır. 2011 yılında ise kurumun tüm birimlerinde 3827 kişi çalışmaktadır. Bu kişilerden 716 kişi merkez birimlerde, 3111’i taşra birimlerinde çalışmaktadır. 2010 yılında kurumun tüm birimlerinde 3827 kişi çalışmaktadır. Bu kişilerden 716 kişi merkez birimlerde, 3111’i taşra birimlerinde çalışmaktadır. Merkez biriminde çalışan toplam 718 personelden 211’i memur, 476.’sı sözleşmeli, 31’i işçi statüsündedir. Taşra birimlerinde çalışan toplam 3012 kişiden 80’i memur, 682’si sözleşmeli, 2250’si işçi statüsündedir.

Eti Maden’in 2010 yılından bugüne kadar faaliyete geçen bazı tesisleri Kırka’da 240 bin ton/yıl kapasiteli Etibor-48 (Boraks Pentahidrat) Tesisi, Emet’te

120 bin ton/ yıl kapasiteli borik asit tesisi, Bigadiç'te 400 bin ton/yıl kapasiteli öğütülmüş kolemanit tesisi, Bandırma'da 6 bin ton/yıl kapasiteli bor oksit tesisleridir. Bu tesislerde süreçte toplam 891 milyon TL yatırım harcaması yapılarak, rafine bor ürünleri üretim kapasitesi artırmış ve 650 kişilik ek istihdam sağlamıştır.

3.5.3 Eti Maden Personel Performans Yönetim Sistemi (PPYS)

Eti Maden, Personel Performans Yönetim Sistemini uygulayan, fonksiyon esaslı çalışma, performans değerlendirme ve uygulamalarıyla da dikkat çeken bir kuruluştur. Bu bölümde uygulama örneği olarak ele alıp performansa etkileri incelenmiştir

“Kuruluştaki 2012 yılı sonunda Performans Yönetim Sistemi uygulamasına geçilmiştir.” Performans Yönetim Sistemi'ne geçişin amaçları şunlardır;

1. Çağdaş ve yenilikçi kurumsal yapının geliştirilmesi,
2. Konusunda uzmanlaşmış ve alanında yeni açılımlar ortaya koyabilen çalışanlara sahip olmak Personel Performans Yönetim Sistemi (PPYS) Çalışanların yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran,
3. Çalışanların işteki başarısını ve gelişmelerini saptayan,
4. Kuruluş hedeflerine ulaşılmasında tüm çalışanların katkısının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesini sağlamaktır.

25/02/2011 tarihli 27857 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 6111 sayılı Kanun 110. Maddesinde “Kamu Kurum ve Kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir” hükmüne dayanarak, 6111 sayılı Kanun ile devlet memurlarına uygulanan sicil raporu uygulamasına son verilmiştir.

“Kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir. (Kalkınma Planı p.384) Kamuda performansı da dikkate alan bir değerlendirme sistemi teşkil etmek amacıyla Performans Değerlendirme Kılavuzu hazırlanmıştır.

Eti Maden Personel Performans Yönetim Sisteminin amacı şu şekilde özetlenebilir;

1. Hedeflere ulaşmada süreçleri sorgulamak,
2. Çalışanların performansları hakkında objektif değerlendirme yapmak,
3. Çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değeri mukayeseli olarak incelemek,
4. Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
5. Organizasyonun gelişme eğilimini sürekli olarak yukarıda tutabilmek,
6. Belirgin davranışları motive edebilmek,
7. Olumlu sonuçları tespit etmek ve ödüllendirmek.
8. Hedeflerle yönetim ilkesinden hareketle bireysel performansı ölçmeye başlayan ilk Kamu İktisadi Teşekkülü olmak
9. Personelin sadece birim amiri tarafından değerlendirilmemesi

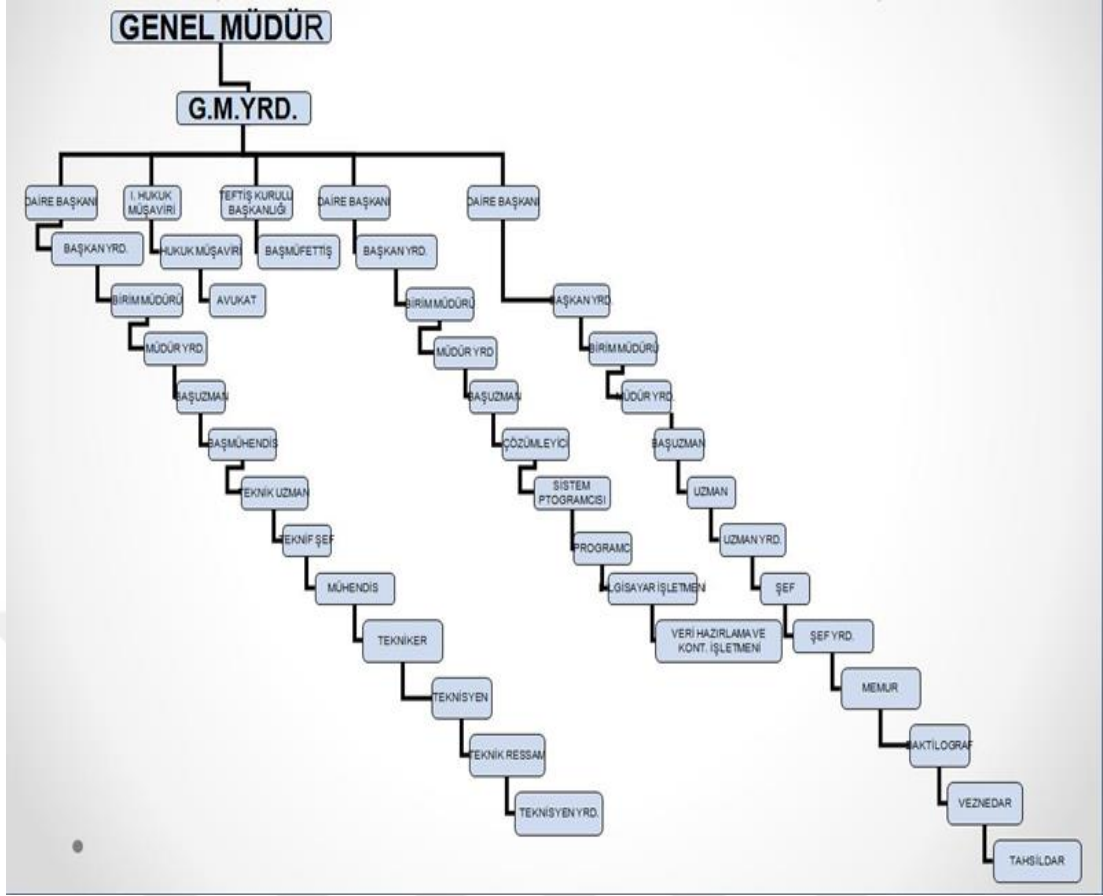
3.5.4 Kurumun Pozisyon Esaslı Çalışma Sistemine İlişkin Bilgiler

Eti Maden Yönetim Kurulunun 25/01/2012 tarihli ve 445/23 sayılı kararı ile Pozisyon Esaslı Çalışma Sistemine geçilmiştir. Pozisyon (sorumluluk) esaslı çalışma sisteminde iş (görev) ile ilgili sorumluluklar belirlenerek personelin unvanının yanı sıra pozisyonlara yer verilmiştir.

Pozisyon esaslı çalışma sistemi ile personelin unvanında, statüsünde ve sınıflandırmasında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Personel Unvanı maaşa esas teşkil etmektedir ve pozisyon ile ilişkili değildir. Unvan ise görevde yükselme sınavı uygulamasına tabidir.

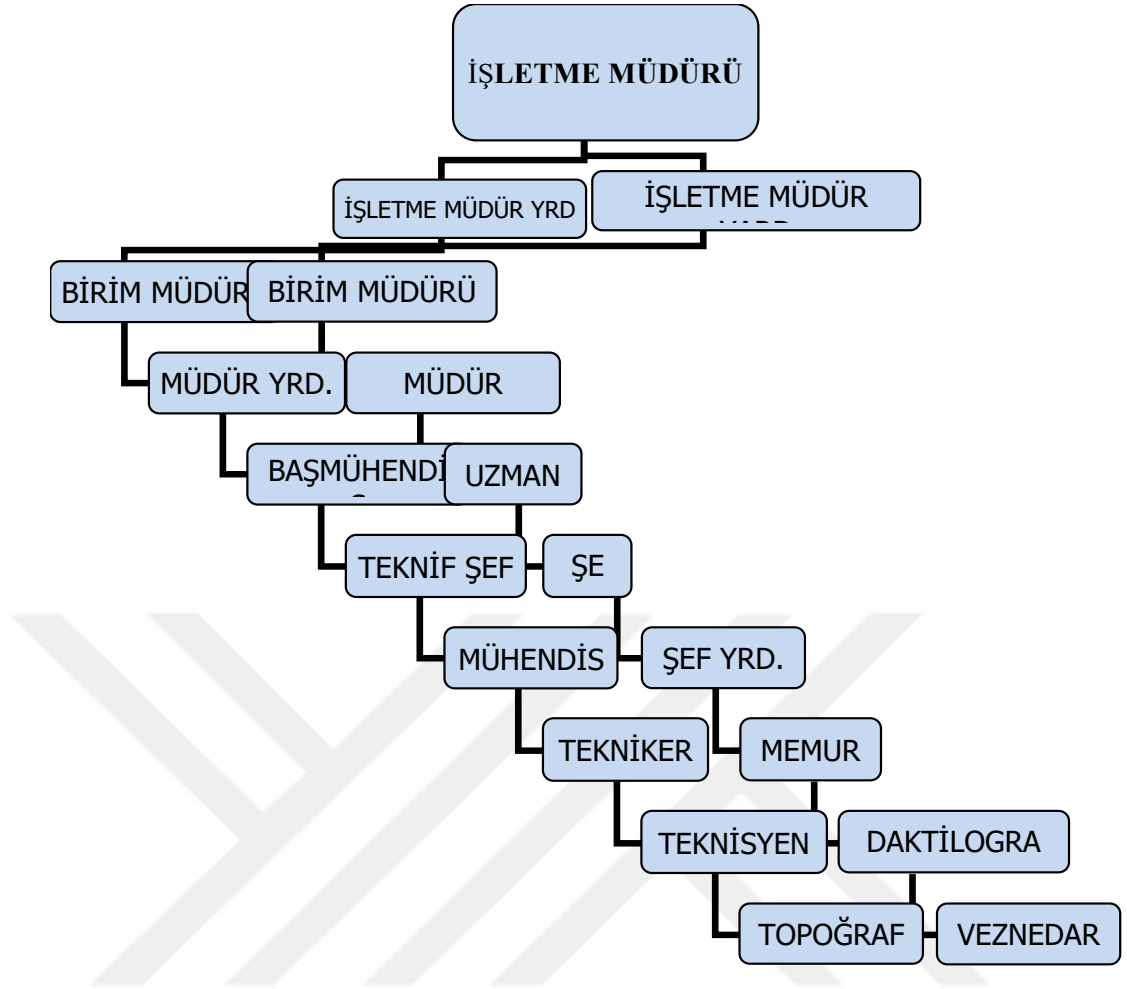
Pozisyon Esaslı Çalışma Sistemi ile

1. Hantal yapıdaki işlevsiz hiyerarşinin engellenmesi,
2. Personelin uzmanlık alanının güçlendirilmesi,
3. İşgücü verimliliğinin artırılması,
4. Birbirini destekleyen çalışma ve takım kültürü anlayışının yerleştirilmesi,
5. İş gereklerine uygun yetkinliklerin yapılandırılması,
6. Personelin kendi görev alanı ve yetkinliğinin farkında olması,
7. Hedeflerle yönetim,
8. Bilginin paylaşılması ve aktarılması amaçlanmıştır.



Şekil 3.1: Pozisyon esaslı çalışma sisteminden önce hiyerarşik yapı (Eti Maden İK. sunu 2013).

Şekil 1’de görülen hiyerarşik yapıda yetkinlik alanı unvan düzeyiyle ilgili olmayan aynı işten sorumlu tutulan unvan grupları arasında hantallaşarak işin sonuçlandırmasını geciktiren, en alt kademedeki baskı oluşturan işlevsiz hiyerarşik yapı vardır.



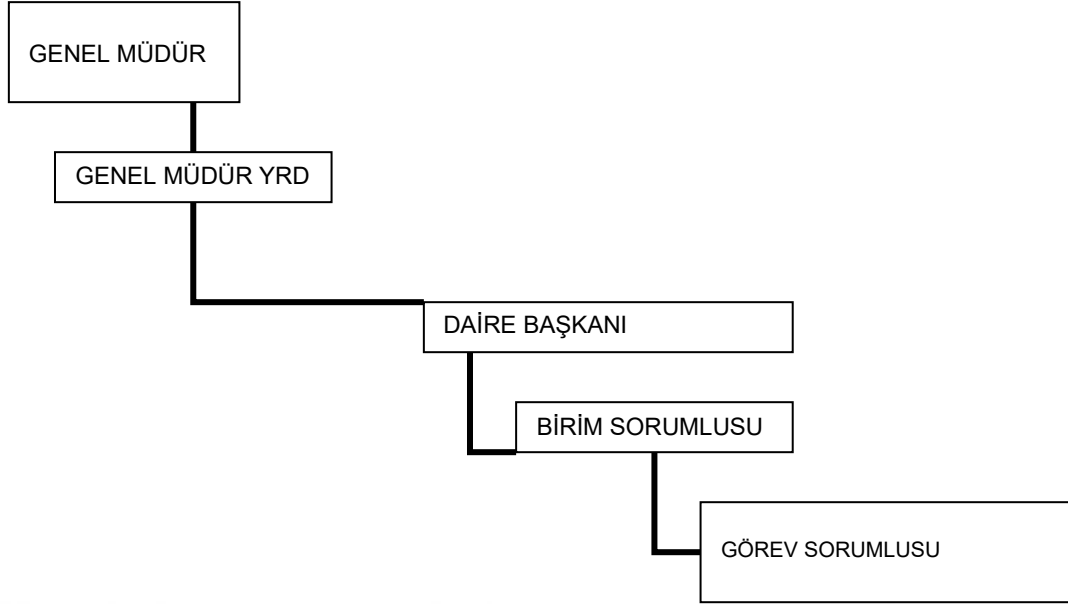
Şekil 3.2: Pozisyon esaslı çalışma sisteminden önce hiyerarşik yapı (Eti Maden İK. Sunu 2013).

Şekil 1 ve Şekil 2’de görülen hiyerarşik yapılanmada;

Dış yazılar; en az 7, en çok 9 (memur/mühendis-şef/teknik uzman-müdür yrd-müdür-daire başkan yardımcısı-daire başkanı-genel müdür yardımcısı-genel müdür)

İç yazılar; en az 6, en çok 8 (memur/mühendis-şef/teknik uzman-müdür yrd-müdür-daire başkan yardımcısı-daire başkanı-genel müdür yardımcısı-genel müdür) hiyerarşik kademededen geçmekteydi.

Kurumda pozisyon esaslı çalışma sistemine geçildikten sonra kurumun hiyerarşik yapısı aşağıda Şekil 3’de gösterildiği gibi olmuştur.



Şekil 3.3: Pozisyon esaslı çalışma sisteminden sonra hiyerarşik yapı (Eti Maden İK. sunu 2013).

Pozisyon esaslı çalışma sistemi sonrasında;

Dış yazışma merkez teşkilatında en az 3, en fazla 5,

taşra teşkilatında en az 3, en fazla 4,

İç yazışma merkez teşkilatında en az 2, en fazla 3,

taşra teşkilatında en az 1, en fazla 2, hiyerarşik kademe ile hazırlanmaktadır.

Personelin yaptığı işe ve süreçteki yerine göre pozisyon ismi verilerek, müdürlük/birim altında hiyerarşinin azaltılması,

Personelin uzmanlık alanlarının güçlendirilmesi,

Personele kendini gösterme şansı,

Kapı isimlerinde aynı pozisyonlar için alfabetik sıralama sisteminin olması amaçlanmıştır.

3.5.5 Eti Maden PPYS Yöntemi

Eti Maden Personeli (işçi hariç), fiili olarak en az 3 ay çalışmak şartı ile en son bulunduğu birimde ve bulunduğu pozisyonda (Pozisyon Esaslı Çalışma Sistemine Göre belirlenen pozisyonlar) yılda bir kez, (01 Ocak- 31 Aralık tarih aralığını kapsayacak şekilde) 4 değerlendirici (kendisi, amiri (üstü), aynı pozisyondaki ve varsa astı tarafından 4 değerlendirme kriteri üzerinden, farklı ağırlık oranları ile değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Emekli, istifa, vefat ve kurum dışı nakil gibi sebeplerle görevde olmayan personel değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Değerlendirme Kriterleri:

PPYS'ne dahil olan personel, 4 ana kriterden değerlendirmeye tabi tutulmaktadır

- I- İşle ilgili temel sorumluluklar ve görevler
- II- Bireysel iş hedefleri
- III- İşi yerine getirmek için gerekli temel yetkinlikler
- IV- Kurumsal ilke, değerler ve politikaları uygulama yeterliliği,

Değerlendirme Kriterleri:

- I- İşle İlgili Temel Sorumluluklar ve Görevler (Performans Değerlendirmeye Tabi Görevler)

Pozisyon Esaslı Görev Tanımlarında birimlerden alınan görüş doğrultusunda yer alan performans değerlendirmeye esas teşkil edecek görevler

- II- Bireysel İş Hedefleri

Personelin yıl içinde gerçekleştirmeyi amaçladığı/ kendisine verilen hedefler

- III- İşi Yerine Getirmek İçin Gerekli Temel Yetkinlikler ve Davranış Göstergeleri

Personelin sorumluluk ve görevlerini yerine getirirken başarılı performans göstermelerine olanak sağlayacak işi yaparken personelde olması gereken kişisel yetenekleri, bilgiyi ve beceri birikimini gösterecek yetkinlikler tespit edilerek yetkinliği gösterir davranışlar belirlenmiştir.

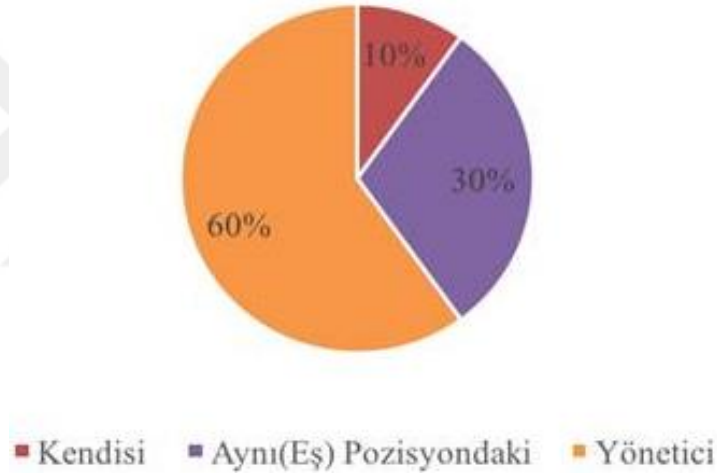
Birimlerde belirlenen pozisyonlarda (sorumluluk) işi yerine getirebilmek için gerekli olan yetkinlikler, tanımlanmıştır. Bu yetkinlikler şunlardır;

1. İletişim Becerisi
2. İnisiyatif Kullanma
3. Problem Çözme
4. Yönetim Becerisi
5. Sürekli İyileşmeye Odaklı Çalışma Yeteneği
6. Teknolojiyi Kullanma Becerisi

Mevcut Organizasyon Yapısı ve Pozisyona Göre değerlendirilecekler ile değerlendiriciler için hazırlanacak tablolar değerlendiriciler ve değerlendirilenlerin ağırlık oranları kriterlere ve değerlendirenlere göre oluşturulur (Şekil 3.4).

Bölüm No	Değerlendirme Kriteri	Değerlendirme Bölüm Ağırlık Oranı(%)
1.Bölüm	İşlev ile İlgili Temel Sorumluluk ve Görevler	25
2.Bölüm	Bireysel İş Hedefleri	25
3.Bölüm	İşi yerine getirmekte gerekli temel yetkinlikler	25
4.Bölüm	Kurumsal ilke,değerler ve politikaları uygulama yeterliliği	25

Şekil 3.4: PPYS' ye göre değerlendirme ağırlıkları (Eti Maden İK. sunu 2013).

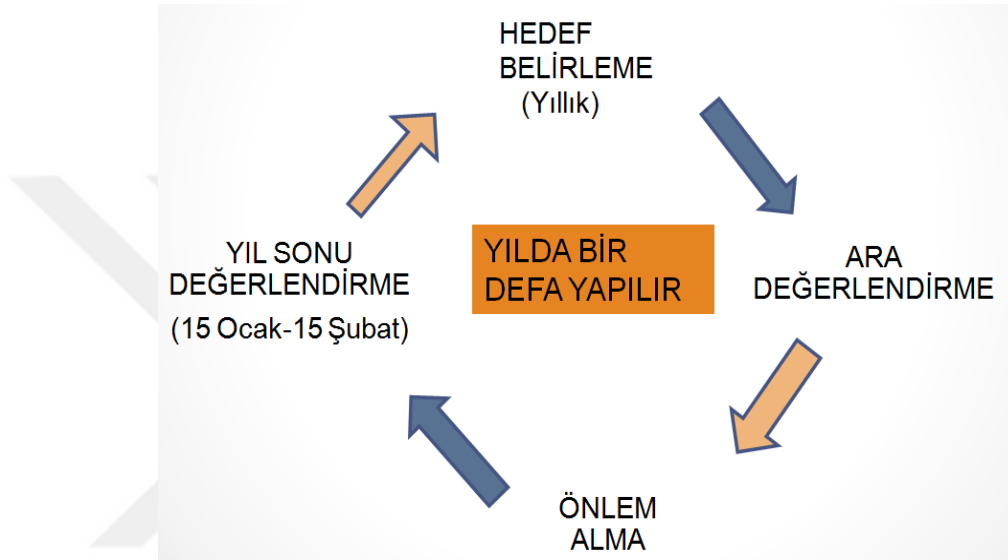


Şekil 3.5: Değerlendiriciler ve ağırlık oranları (Eti Maden İK. Sunu 2013).

Personelin kendisini değerlendirmesi %10 ağırlık oranı, diğer değerlendirici gruplarının değerlendirici ağırlığı toplamı %90 ve bu oran 1.,2.,3. ve 4. kriterlerden değerlendiren yönetici/yönetici gruplarının değerlendirme ağırlık oranı toplamı %60 (bağlı olduğu yöneticisi %35, yöneticisi %25) sadece 4. kriterden değerlendiren grupların değerlendirme ağırlık oranı toplamı %30 (%15 yatay pozisyon, %15 ast pozisyon) ve tüm değerlendirme gruplarının ağırlıkları toplamının da kendi değerlendirmesi ağırlık oranı (%10) ile beraber 100 olacak şekilde ağırlıklandırma oranlaması yapılmaktadır (Şekil 3.5).

3.5.6 Personel Performans Değerlendirme Dönemi

Personel performans değerlendirme dönemi; 01 Ocak ve 31 Aralık dönemlerini kapsayacak şekilde yılda bir defa yapılmaktadır. Değerlendirme, değerlendirme döneminin tamamlanmasını müteakip bir sonraki yılın 15 Ocak ve 15 Şubat tarihleri arasında yapılmaktadır. Kurumun personel değerlendirme dönemi ve aşamaları aşağıda Şekil 3.6’da gösterilmiştir.



Şekil 3.6: Personel performansı değerlendirme dönem ve süreci (Eti Maden İK. Sunu 2013).

Değerlendirme Skalası:

Değerlendirme; 4 değerlendirme kriterinde yer alan her bir soru için 1 ve 5 arasında puanlama yapılmaktadır (Şekil 3.7).

DEĞERLENDİRME PUANI		AÇIKLAMA
1		BAŞARISIZ
2		YETERSİZ
3		YETERLİ
4		İYİ
5		ÇOK İYİ

PUAN ARALIĞI	YORUM
00-39,99	Personel, başarısız olmuştur.
40-59,99	Personel, yetersiz performans göstermiştir.
60-75,99	Personel gerekli performansı gerek-yeter şartta sağlamıştır.
76-89,99	Personel istenen performansı sağlamıştır.
90-100	Personel istenilenin çok üzerinde bir performans sergilemiştir.

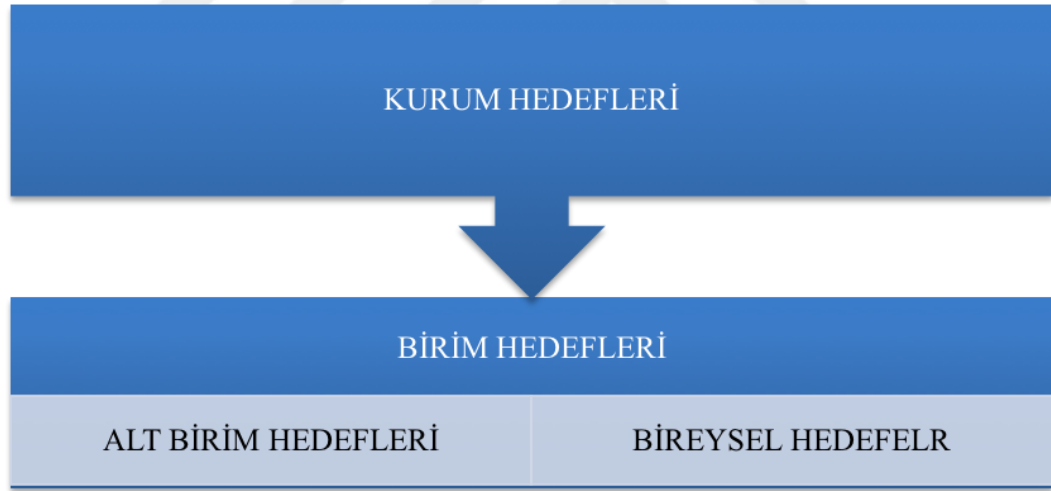
Şekil 3.7: Personel değerlendirme skalası (Eti Maden İK. Sunu 2013).

Eti Maden PPYS Değerlendirme Sistemine her çalışanın ulaşabilmesi için elektronik link oluşturulmuştur. Bu linkten personelin kendisine ait özel şifreler ile ulaşılabilir.

3.5.7 Kurum Hedeflerinin Belirlenmesi

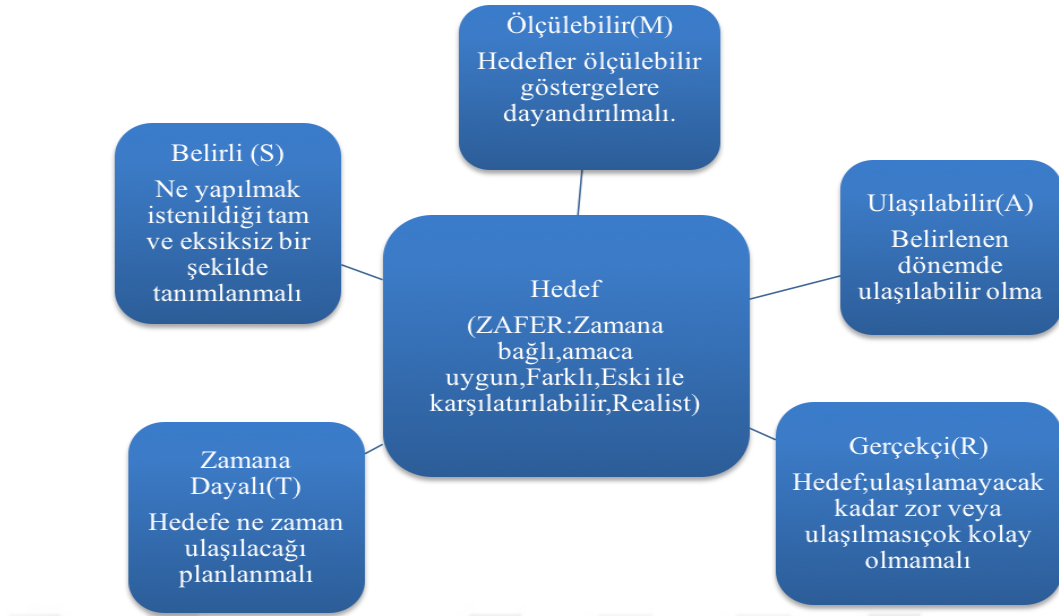
Kurumun hedeflerine ilişkin göz önünde bulundurulananlar şunlardır;

1. Belirli bir süre sonunda olmak istediğiniz durumu gösterir
2. Hedef Takibinden Sorumlu Personel
3. Çalışanın Kendisi
4. Birim Sorumlusu
5. Birim Amiri/ Üst Yönetim
6. Birimler, kendi içlerinde ara değerlendirme toplantıları yapmalı ve hedefleri gözden geçirmelidirler.
7. Hedef takibi yapılmalı ve performans kriterleri belirlenmelidir.



Şekil 3.8: Hedef hiyerarşisi (Eti Maden İK. Sunu 2013).

Şekil 3.8’de görüldüğü gibi, kurumun hedefleri ile bireysel hedeflere yönelik hedefler belirlenir ve temelden en üst noktaya kadar hedeflerin kurumun genel hedefleri ne ulaşılmasını sağlayacak şekilde belirlenir. Hedeflerin belirli ilkelere göre belirlenmesine dikkat edilir.

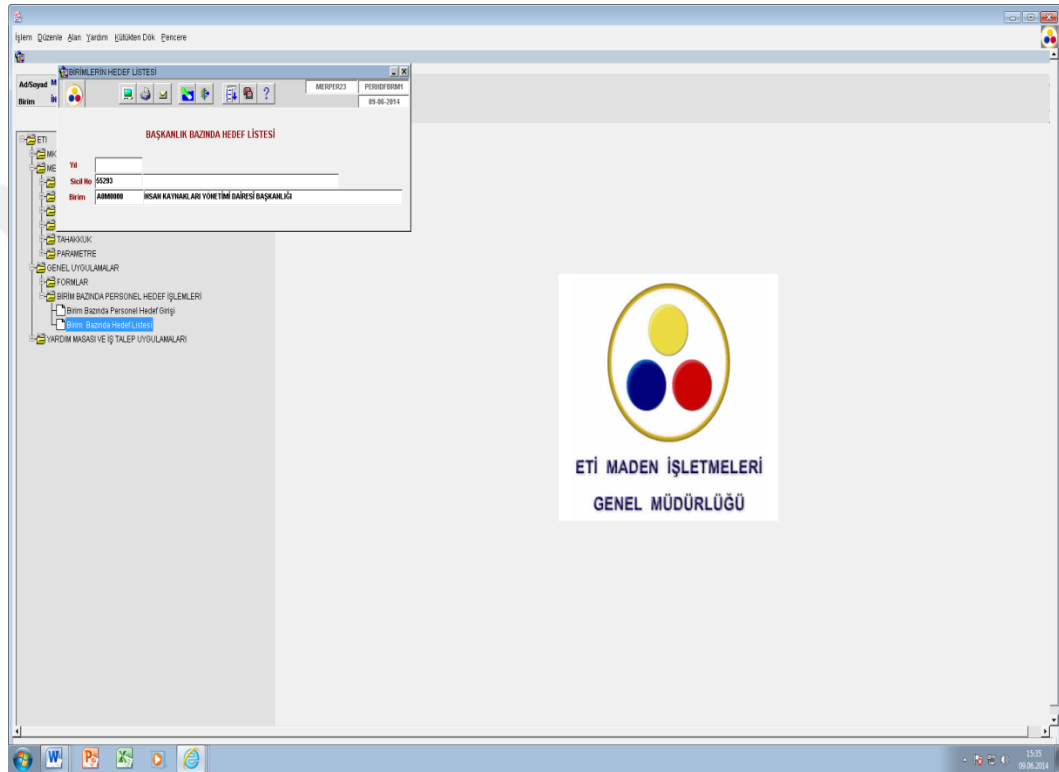


Şekil 3.9: Hedef İlkeleri (Eti Maden İK. Sunu 2013).

Şekil 3.9’da görüldüğü gibi hedeflerin belirlenmesinde, ulaşılabilirlik, gerçeklik, zamana dayalı, belirli ve ölçülebilir olmasına dikkat edilir.

1. Bu sisteme göre performans değerlendirme ne değildir?
 - a) Misyon ve stratejilerin yansıtıldığı bir çalışma değildir.
 - b) Yönetici ile çalışanın taraf olduğu bir çalışma değildir.
 - c) Çalışanın kişiliğine saldırıldığı bir çalışma değildir.
 - d) Yöneticinin disiplin aracı olarak kullandığı bir çalışma değildir.
 - e) Yöneticinin öğüt verdiği bir platform değildir.
 - f) Ücrete odaklanmış bir çalışma değildir. Ücret PD çalışmasının bir yan çıktısıdır.
 - g) Yılda bir kez yapılan bir çalışma değildir.
 - h) Çok gizli bir doküman değildir. (Paylaşılması gereken bilgiler paylaşılmalı)
 - i) Aksi takdirde performans değerlendirme; anket çalışmasından öteye gidemez.
2. Bireysel performans değerlemesi sisteminden beklenen faydayı elde edebilmek İçin
3. Hedeflerin doğru belirlenmesi (SMART - ZAFER),
4. Etkileşimli hedeflerin ilgili birim ile belirlenmesi ve planlanması,
5. Değerlendirme öncesinde hedef niteliğine göre geri bildiri görüşmelerinin yapılması,

6. Yapılan geri bildiri görüşmelerinde vaatlerde bulunulmaması yargılayıcı tutum sergilenmemesi,
7. Performans değerlendirmesinin kişiliğin değil, performansın değerlendirildiği dikkate alınarak objektif olarak yapılması,
8. Verilen not ile yapılacak açıklamanın birbirine uygun yapılması,
9. Değerlendirmelerin gizli yapılması ve açıklanmaması,
10. Değerlendirmenin verilen süre içinde yapılması önemlidir.



Şekil 3.10: Birim performans yönetim sistemi (Eti Maden İK. Sunu 2013).

Her birimde Performans Birim Sözcüsü vardır. Bu kişinin görevleri şunlardır;

11. Biriminde performans yönetim sisteminin yürütülmesinden sorumlu
12. Hedef girişini yapmak, hedef niteliği olmayan kriterlerin hedef olarak girilmemesi (30 Eylül 2013 'e kadar ücretsiz izinli (Doğum)
13. Hedef revizyonunu yapmak
14. Birime yeni başlayan personelin hedefini sisteme girmek
15. Biriminde PPYS ile ilgili bilgilendirme yapmak
16. Biriminden PPYS ile ilgili elde edilen geri bildirimleri, İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı'na iletmek
17. Hedeflerin kontrolünün yapmaktır (Şekil 3.10 ve Şekil 3.11).

4. İşleri Bakanlığı
5. Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
6. Üniversiteler
7. Bankalar

3.5.9 Kurum Performans Yönetimine İlişkin Bulgular

Bu bölümde anket uygulaması ile yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bulgular tablolar halinde gösterilmiştir.

3.5.10 Demografik Özellikler

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ve ankette yer alan ifadeler katılma durumlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.

Yaş	N	%
18-28	21	4,9
29-39	169	39,6
40-50	196	45,9
51 ve üstü	41	9,6
Toplam	427	100,0

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi araştırmaya toplam 427 katılımcının %4,9’u 18-28(n=21) yaş aralığında, %36,9’u(n=169) 29-39 yaş aralığında, %45,9’u (n=196) 40-50 yaş aralığında, %9,6’sı (n=41) 51 ve üstü yaş aralığındadır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun 40-50 yaş aralığında olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.

Cinsiyet	N	%
Kadın	362	84,8
Erkek	65	15,2
Toplam	427	100,0
Cinsiyet	N	%
Kadın	362	84,8

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %84,5’i (n=362) kadın, %15,2’si (n=65) erkektir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun kadın olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.

Medeni Durum	N	%
Evli	346	81,0
Bekar	66	15,5
Boşanmış	11	2,6
Eşi vefat etmiş	4	,9
Toplam	427	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4’de gösterilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi katılımcıların %81’i (n=346) evli, %15,5’i (n=66) bekar, %2,6’sı (n=11) boşanmış, %0,9’unun (n=4) eşi vefat etmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların çoğunluğunun medeni durumunun evli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.5: Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.

Eğitim Durumu	N	%
Lise	8	1,9
Lisans	309	72,4
Yüksek Lisans	110	25,8
Toplam	427	100,0

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi katılımcıların %1,9’unun (n=8) eğitimi lise, %72,4’ünün (n=309) eğitimi lisans, %25,8’inin (n=110) eğitimi yüksek lisans düzeyindedir. Bulgulara göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları ifade edilebilir.

Tablo 3.6: Katılımcıların işteki durumuna göre dağılımı.

Statü	N	%
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	46	10,8
Tesis ve makine operatörleri	118	27,6
Profesyonel meslek mensupları	191	44,7
Nitelik gerektirmeyen işte çalışanlar	5	1,2
Diğer	67	15,7
Toplam	427	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumdaki iş durumlarına ilişkin bulgular Tablo 6’da gösterilmiştir. Tablodaki verilerden, katılımcıların %10,8’inin (n=46) Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar, %27,6’sının (n=118) Tesis ve makine operatörleri, %44,7’sinin (n=191) Profesyonel meslek mensupları, %1,2’sinin (n=5) Nitelik gerektirmeyen işte çalışanlar, %15,7’sinin (n=67) diğer işlerde çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun profesyonel meslek mensupları oldukları ifade edilebilir.

Tablo 3.7: Katılımcıların işteki çalışma sürelerine göre dağılımı.

Statü	N	%
1-5yıl	19	4,4
6-10yıl	138	32,3
11 yıl ve fazlası	270	63,2
Toplam	427	100,0

Tablo 7’deki verilerden araştırmaya katılanların %4,4’ünün (n=19) işte çalışma süresinin 1-5 yıl aralığında, %32,2’sinin (n=138) 6-10 yıl aralığında, %63,2’sinin (n=270) 11 yıl ve 11 yıldan fazla olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun işteki çalışma süresinin 11 yıl ve üstü olduğu ifade edilebilir.

3.5.11. Personel Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Tablo 8’de görüldüğü gibi ankette Personel Performansı değerlendirme bölümünde yer alan ifadelere verilen yanıtların dağılımı şu şekildedir;

Tablo 3.8: Personel performans değerlendirme bilgileri.

Çalışanların Yargılarına Yönelik Görüşler	Seçenekler (N)					Toplam
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	
İşe Zamanında Gelirim				142/%33,30	285/%66,7	427/%100,00
Çalışma saatleri boyunca tüm dikkatimi işime veririm			9/%2,1	290/%67,9	128/%30,0	427/%100,00
Çalıştığım ortamda iş arkadaşlarımdan memnunuz	1/%0,2	15/%3,5	59/%13,8	263/%61,6	89/%20,8	427/%100,00
Kendimi Bu Pozisyonda Yeterli Görüyorum.			5/%1,2	227/%53,2	195/%45,7	427/%100,00
Çalıştığım kurumda yöneticiler başarıları takdir eder.	9/%2,1	14/%3,3	101/%23,7	214/%50,1	89/%20,8	427/%100,00
Yöneticimin benim düşüncelerime karşı saygılı olmadığını düşünüyorum.	6/%1,4	17/%4,0	92/%21,5	230/%53,9	82/%19,2	427/%100,00
İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum.	1/%0,2	3/%0,7	94/%22,0	273/%63,9	56/%13,1	427/%100,00
Bu pozisyonda yükselmek istiyorum.			49/%11,5	107/%25,1	271/%63,5	427/%100,00
Maaşımın yeterli olduğunu düşünüyorum.		80/%18,7	135/%31,6	100/%23,4	22/%5,2	427/%100,00
Özel günlere çalıştığım kurum önem verir.	37/%8,7	92/%21,5	58/%13,6	188/%44	52/%12,2	427/%100,00
Çalışanlar arasında dayanışma vardır.	6/%1,4	41/%9,6	155/%36,3	205/%48,0	20/%4,7	427/%100,00
Çalıştığım kurum etkileşim ve iletişime açıktır.		42/%9,8	111/%26,0	225/%52,7	49/%11,5	427/%100,00
Çalıştığım kurum temizlik açısından güvenilirdir.		12/%2,8	31/%7,3	314/%73,5	70/%16,4	427/%100,00

“İşe zamanında gelirim” ifadesine katılımcıların %66,7’si (n=142) her zaman, %33,3’ü (n= 285) genellikle cevabını vermiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun her zaman işe zamanında geldiklerini bildirdikleri ifade edilebilir.

“Çalışma saatleri boyunca tüm dikkatimi işime veririm “ ifadesine katılımcıların %2,1’i (n=9) bazen, %67,9’u (n=290) genellikle, %30’u (n=128) her zaman bildiriminde bulunmuşlardır. Tablodaki verilere göre katılımcıların çoğunluğunun (%67,9) bu soruya genellikle şeklinde bildirimde bulundukları ifade edilebilir.

“Çalıştığım ortamdan ve iş arkadaşlarımdan memnunum“ ifadesine katılımcıların bildirimlerine göre dağılımları gösterilmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %61,6’sı genellikle, %3,5’i nadiren, %13,8’i bazen, %20,8’i her zaman, %0,2’si hiçbir zaman yanıtını vermişlerdir. Bulgulara göre katılımcıların çoğunluğunun çalışma ortamından ve iş ortamından genellikle memnun olduklarını bildirdikleri anlaşılmaktadır.

“Kendimi bu pozisyonda yeterli görüyorum” ifadesine katılımcıların %1,2’si bazen, %53,2’si genellikle, %45,7’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu (%53,2) kendilerini genellikle bulundukları pozisyonda yeterli gördüklerini bildirmişlerdir.

“Çalıştığım kurumda yöneticiler başarıları takdir eder “ ifadesine katılımcıların %2,1’i hiçbir zaman, %3,3’ü nadiren, %23,7’si bazen, %50,1’i genellikle, %20,8’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Bulgulardan katılımcıların çoğunluğunun (%50,1) kurumlarında yöneticileri tarafından genellikle takdir edildiklerini bildirdikleri anlaşılmaktadır.

“Yöneticimin benim düşünlerime karşı saygılı olmadığını düşünüyorum “ ifadesine katılımcıların %1,4’ü hiçbir zaman, %4’ü nadiren, %21,5’i bazen, %53,9’u genellikle, %19,2’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun %genellikle yöneticilerinin kendi düşüncelerine saygılı olmadıklarını düşündüklerini bildirdikleri anlaşılmaktadır.

“İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum“ ifadesine katılımcıların %0,2’si hiçbir zaman, %0,7’si nadiren, %22’si bazen, %63,9’u genellikle, %13,1’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Tablodaki verilere göre katılımcıların çoğunluğunun genellikle işi rahat olduğunda kendisine ve ailesine vakit ayırabildikleri ifade edilebilir.

“Bu pozisyonda yükselmek istiyorum “ ifadesine araştırmaya katılanların %11,5’i bazen, %25,1’i genellikle, %63,5’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu (%63,5)’i bulundukları pozisyonda yükselmek istediklerini belirtmişlerdir.

“Maaşımın yeterli olduğunu düşünüyorum “ ifadesine katılımcıların %18,7’si nadiren, %31,6’sı bazen, %23,4’ü genellikle, %5,2’si her zaman, %21,1’i hiçbir zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcılardan en fazla 135 kişinin(%31,6) maaşını bazen yeterli bulduklarını bildirdikleri ifade edilebilir.

“Özel günlere çalıştığım kurum önem verir” ifadesine katılımcıların %8,7’si hiçbir zaman, %21,5’i nadiren, %13,6’sı bazen, %44’ü genellikle, %12,2’si her zaman yanıtını vermişlerdir.

“Çalışanlar arasında dayanışma vardır” ifadesine araştırmaya katılanların %1,4’ü hiçbir zaman, %9,6’sı nadiren, %36,3’ü bazen, %48’i genellikle, %4,7’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu (%48) genellikle çalışanlar arasında dayanışma olduğu görüşündedirler.

“Çalıştığım kurum etkileşim ve iletişime açıktır” ifadesine katılımcıların %9,8’i nadiren, %26’sı bazen, %52,7’si genellikle, %11,5’i her zaman, %9,8’i nadiren yanıtını vermişlerdir. Bulgulardan katılımcıların çoğunluğunun (%52,7) genellikle kurumun iletişime açık olduğu görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

“Çalıştığım kurum temizlik açısından güvenilirdir “ ifadesine katılımcıların %2,8’i nadiren, %7,3’ü bazen, %73,5’i genellikle, %16,4’ü her zaman, %2,8’, nadiren yanıtını vermişlerdir. Bulgulardan katılımcıların çoğunluğunun (%73,5) kurumun genellikle temizliğinin güvenilir olduğu görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.9: Personel performans değerlendirme ifadelerinin ortalaması.

İfadeler	N	$\bar{x}$	SS
İşe Zamanında Gelirim	427	4,0351	,59036
Çalışma Saatleri Boyunca Tüm Dikkatimi İşime Veririm.	427	4,2787	,49371
Çalıştığım Ortamdan Ve İş Arkadaşlarımdan Memnunum	427	3,9930	,71368
Kendimi Bu Pozisyonda Yeterli Görüyorum.	427	4,4450	,52060

Tablo 3.9 (Devam): Personel performans değerlendirme ifadelerinin ortalaması.

İfadeler	N	$\bar{x}$	SS
Çalıştığım kurumda yöneticiler başarıları takdir eder.	427	3,8431	,86193
Yöneticimin benim düşünlerime karşı saygılı olmadığını düşünüyorum.	427	3,8548	,82079
İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum.	427	3,8899	,62391
Bu pozisyonda yükselmek istiyorum.	427	4,5199	,69299
Maaşımın yeterli olduğunu düşünüyorum.	427	2,7283	1,18330
Özel günlere çalıştığım kurum önem verir.	427	3,2951	1,18561
Çalışanlar arasında dayanışma vardır.	427	3,4496	,78673
Çalıştığım kurum etkileşim ve iletişime açıktır.	427	3,6581	,80794
Çalıştığım kurum temizlik açısından güvenilirdir.	427	4,0351	,59036

Tablo 3.9’da katılımcıların personel performansı yönetimine ilişkin anket ifadelerine verdikleri yanıtların derecelendirmesinin ortalama değerleri gösterilmiştir. Bulgulara göre;

Katılımcıların genellikle işe zamanında geldikleri ($\bar{C} = 4,0351 \pm 0,59$),

Katılımcıların her zaman çalışma saatleri boyunca tüm dikkatlerini işe verdikleri, ($\bar{C} = 4,2787 \pm 0,49$)

Katılımcıların genellikle çalıştığı ortamdan ve iş arkadaşlarından memnun oldukları ($\bar{C} = 3,9930 \pm 0,71$)

Katılımcıların her zaman bu pozisyonda kendilerini yeterli gördükleri ($\bar{C} = 4,4450 \pm 0,52$)

Katılımcıların genellikle kurum yöneticilerinin başarılarını takdir ettiği ($\bar{C} = 3,8431 \pm 0,86$) görüşünde oldukları

Katılımcıların genellikle yöneticilerin çalışanların düşüncelerine saygı gösterdikleri ($\bar{C} = 3,8548 \pm 0,82$)

Katılımcıların genellikle çalışanların işleri rahat olduğunda kendilerine ve ailelerine vakit ayırabildikleri ($\bar{C} = 3,8899 \pm 0,63$)

Katılımcıların her zaman bulundukları pozisyonda yükselmek istedikleri ($\bar{C} = 4,5199 \pm 0,69$)

Çalışanların nadiren maaşlarını yeterli gördükleri ($\bar{C} = 2,7283 \pm 1,18$),

Çalışanların bazen kurumun özel günlere önem verdiği ($\bar{C} = 3,2951 \pm 1,19$) görüşünde oldukları

Çalışanların genellikle kurumda çalışanlar arasında dayanışma olduğu ($\bar{C} = 3,4496 \pm 0,79$) görüşünde oldukları

Çalışanların genellikle kurumun etkileşim ve iletişime açık olduğunu ($\bar{C} = 3,6581 \pm 0,81$) düşündükleri,

Çalışanların genellikle kurumun temizlik açısından güvenilir olduğunu ($\bar{C} = 4,0351 \pm 0,60$) düşündükleri anlaşılmaktadır.

3.5.12 Performans Yönetimine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların kurumun performans yönetimine ilişkin görüşlerinin dağılımı aşağıda Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Performans yönetimi bilgileri.

Çalışanların Yargılarına Yönelik Görüşler	Seçenekler (N)					Toplam
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	
Çalışanlar hedeflerini bilir ve hedeflerine göre hareket ederler	1/%0,2	55/%12,9	47/%11,0	252/%59,0	72/%16,9	427/%100.00
Performans ölçümleri düzenli olarak yapılır.	5/%1,2	12/%2,8	52/%12,2	282/%66,0	76/%17,8	427/%100.00
Kurumun hedefine ulaşmak için tüm Çalışanlar aynı emeği gösterir.		30/%7,0	84/%19,7	200/%46,8	113/%26,5	427/%100.00
Her ay düzenli olarak eğitim verilir.		11/%2,6	31/%7,3	225/%52,7	160/%37,5	427/%100.00

Tablo 3.10 (Devam): Performans yönetimi bilgileri.

Çalışanların Yargılarına Yönelik Görüşler	Seçenekler (N)					Toplam
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	
Çalışanların başarıları ödüllendirilir.	9/%2,1	65/%15,2	135/%31,6	172/%40,3	46/%10,8	427/%100.00
Tüm çalışanlara eşit davranılır.	6/%1,4	26/%6,1	54/%12,6	274/%64,2	67/%15,7	427/%100.00
Her departmanın resmi bir sistemi vardır.		13/%3,0	38/%8,9	270/%63,2	106/%24,8	427/%100.00
Yönetim sistemi ileriye ve gelişime dönüktür.		4/%0,9	30/%7,0	237/%55,5	156/%36,5	427/%100.00
Çalıştığım kurum çalışanına değer verir.	2/%0,5	26/%6,1	65/%15,2	244/%57,1	90/%21,1	427/%100.00
Çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfetmek gerekir.	1/%0,2	8/%1,9	11/%2,6	103/%24,1	304/%71,2	427/%100.00
Çalıştığım kurum yapacağı işleri zamanında yerine getiriyor.		3/%0,7	45/%10,5	252/%59,0	127/%29,7	427/%100.00
Çalıştığım kurumda fikirleri dile getirmek olumlu karşılanır ve fikirlere değer verilir.		22/%5,2	46/%10,8	283/%66,3	76/%17,8	427/%100.00
Çalıştığım kurum hiyerarşiye önem verir.			126/%29,5	214/%50,1	87/%20,4	427/%100.00
Çalıştığım kurumda kendinizi başarınızla göstermeniz mümkündür.		8/%1,9	61/%14,3	252/%59,0	106/%24,8	427/%100.00
Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır.		8/%1,9	55/%12,9	186/%43,6	178/%41,7	427/%100.00
Çalıştığım kurum sosyal aktiviteler düzenler.		26/%6,1	72/%16,9	234/%54,8	95/%22,2	427/%100.00

Tablo 10’da görüldüğü gibi ankette Performans Yönetimi değerlendirme bölümünde yer alan ifadelere verilen yanıtların dağılımı şu şekildedir;

“Çalışanlar hedeflerini bilir ve hedeflerine göre hareket ederler “ ifadesine katılımcıların %0,2’si hiçbir zaman, %12,9’u nadiren, %11’i bazen, %59’u genellikle, %16,9’u her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%59) genellikle çalışanların hedeflerini bildiklerini ve buna göre hareket ettikleri görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Performans ölçümleri düzenli olarak yapılır “ ifadesine katılımcıların %1,2’si hiçbir zaman, %2,8’i nadiren, %12,2’si bazen, %66’ı genellikle, %17,8’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Tablodaki verilerden katılımcıların çoğunluğunun genellikle kurumda performans ölçümlerinin düzenli yapıldığı görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

“Kurumun hedefine ulaşmak için tüm çalışanlar aynı emeği gösterir” “ ifadesine katılımcıların %7’si nadiren, %19,7’si bazen, %46,8’i genellikle, %26,5’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Tablodaki verilerden katılımcıların çoğunluğunun genellikle kurumun hedeflerine ulaşmak için tüm çalışanların aynı çabayı gösterdiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

“Her ay düzenli olarak eğitim verilir” ifadesine katılımcıların %2,6’sı nadiren, %7,3’ü bazen, %52,7’si genellikle, %37,5’i her zaman, %2,6’sı nadiren yanıtını vermişlerdir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların çoğunluğunun (%52,7) genellikle kurumda her ay düzenli olarak eğitim verildiği görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Çalışanların başarıları ödüllendirilir” ifadesine araştırmaya katılanların %2,1’inin hiçbir zaman, %15,2’sinin nadiren, %31,6’sının bazen, %40,3’ünün genellikle, %10,8’inin her zaman yanıtını verdikleri anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%40,3) genellikle çalışanların başarılarının ödüllendirildiği görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Tüm çalışanlara eşit davranılır” ifadesine katılımcıların %1,4’ü hiçbir zaman, %6,1’i nadiren, %12,6’sı bazen, %64,2’si genellikle, %15,7’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%64,2) genellikle kurumda tüm çalışanlara eşit davranıldığı görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Her departmanın resmi bir sistemi vardır” ifadesine katılımcıların %3’ü nadiren, %8,9’u bazen, %63,2’si genellikle, %24,8’i her zaman yanıtını vermişlerdir.

Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%63,2) genellikle kurumdaki her departmanın resmi bir sistemi olduğunu ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

“Yönetim sistemi ileriye ve gelişime dönüktür” ifadesine araştırmaya katılanların %0,9’unun nadiren, %7’sinin bazen, %55,5’inin genellikle, %36,5’inin her zaman yanıtını verdikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun (%55,5) genellikle yönetim sisteminin ileriye ve gelişime yönelik olduğu görüşündedirler.

“Çalıştığım kurum çalışanına değer verir” ifadesine katılımcıların %0,5’i hiçbir zaman, %6,1’i nadiren, %15,2’si bazen, %57,2’sinin bazen, %21,1’inin her zaman yanıtını verdikleri anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%57,1) genellikle kurumun çalışanına değer verdiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

“Çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfetmek gerekir” ifadesine katılımcıların %0,2’si hiçbir zaman, %1,9’u nadiren, %2,6’sı bazen, %24,1’, genellikle, %71,2’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%71,2) güçlü ve açık yönlerinin keşfetmek gerektiğini düşündükleri ifade edilebilir.

“Çalıştığım kurum yapacağı işleri zamanında yerine getiriyor” ifadesine araştırmaya katılanların %0,7’sin nadiren, %10,5’i bazen, %59’u genellikle, %29,7’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğuna göre kurum yapacağı işleri zamanında yerine getirmektedir (%59)

“Çalıştığım kurumda fikirleri dile getirmek olumlu karşılanır ve fikirlere değer verilir” ifadesine katılımcıların %5,2’si nadiren, %10,8’i bazen, %66,3’ü genellikle, %17,8’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%66,3) kurumda fikirlerine önem verildiği ve fikirlerinin dile getirebildikleri görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Çalıştığım kurum hiyerarşiye önem verir” ifadesine katılımcıların %29,5’i bazen, %50,1’i genellikle, %20,4’ü her zaman yanıtını vermişlerdir. Tablodaki verilerden katılımcıların çoğunluğunun (%50,1) kurumda hiyerarşiye önem verildiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

“Çalıştığım kurumda kendinizi başarıyla göstermeniz mümkündür” ifadesine katılımcıların %1,9’u nadiren, %14,3’ü bazen, %59’u genellikle, %24,8’u her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%59) genellikle

kurumda çalışanların kendilerini başarılarıyla gösterdikleri görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır” ifadesine katılımcıların %1,9’u nadiren, %12,9’u bazen, %43,6’sı genellikle, %41,7’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Bu ifadeye genellikle ve her zaman yanıtını verenlerin oranının birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle katılımcıların çoğunluğuna göre kurumun hizmet açısından olumlu eleştiri aldığı ifade edilebilir.

“Çalıştığım kurum sosyal aktiviteler düzenler” ifadesine katılımcıların %6,1’i nadiren, %16,9’u bazen, %54,8’i genellikle, %22,2’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun kurumun genellikle sosyal aktiviteler düzenlediği görüşünde oldukları ifade edilebilir

Tablo 3.11: Performans yönetimine yönelik anket ifadeleri.

İfadeler	N	$\bar{x}$	SS
Çalışanlar hedeflerini bilir ve hedeflerine göre hareket ederler	427	3,9321	,59036
Performans ölçümleri düzenli olarak yapılır.	427	3,9649	,49371
Kurumun hedefine ulaşmak için tüm çalışanlar aynı emeği gösterir.	427	3,9274	,71368
Her ay düzenli olarak eğitim verilir.	427	4,2506	,52060
Çalışanların başarıları ödüllendirilir.	427	3,4239	,86193
Yöneticiler ve çalışanlar sürekli iletişim halindedir.	427	3,8056	,82079
Tüm çalışanlara eşit davranılır.	427	3,8665	,62391
Her departmanın resmi bir sistemi vardır.	427	4,0984	,69299
Yönetim sistemi ileriye ve gelişime dönüktür.	427	4,2763	1,18330
Çalıştığım kurum çalışanına değer verir.	427	3,9227	1,18561
Çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfetmek gerekir.	427	4,6417	,78673
Çalıştığım kurum yapacağı işleri zamanında yerine getiriyor.	427	4,1780	,80794
Çalıştığım kurumda fikirleri dile getirmek olumlu karşılanır ve fikirlere değer verilir.	427	3,9672	,59036
Çalıştığım kurum hiyerarşiye önem verir.	427	3,9087	
Çalıştığım kurumda kendinizi başarılarınızla göstermeniz mümkündür.	427	4,0679	
Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır.	427	4,2506	
Çalıştığım kurum sosyal aktiviteler düzenler.	427	3,9321	

Tablo 3.11’de katılımcıların performansı yönetimine ilişkin anket ifadelerine verdikleri yanıtların derecelendirmesinin ortalama değerleri gösterilmiştir. Bulgulara göre;

Katılımcıların genellikle hedeflerini bildikleri ve hedeflerine göre hareket ettikleri görüşünde oldukları ($\bar{C} = 3,9321 \pm 79$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumda düzenli olarak performans ölçümü yapıldığı ($\bar{C} = 3,9649 \pm 0,72$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumun hedefine ulaşabilmesi için tüm çalışanların aynı emeği gösterdiği ($\bar{C} = 3,9274 \pm 0,86$),

Katılımcıların görüşlerine göre her zaman kurumda her ay düzenli eğitim yapıldığı ($\bar{C} = 4,2506 \pm 0,67$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumda başarıların ödüllendirildiği ($\bar{C} = 3,4239 \pm 0,94$),

Katılımcıların görüşlerine göre kurumda yöneticiler ve çalışanların sürekli iletişim halinde olduğu genellikle ($\bar{C} = 3,8056 \pm 0,86$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumda tüm çalışanlara eşit davranıldığı ($\bar{C} = 3,8665 \pm 0,80$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumda her departmanın resmi bir sisteminin olduğu ($\bar{C} = 4,0984 \pm 0,67$),

Katılımcıların görüşlerine göre her zaman kurumun yönetim sisteminin ileriye ve gelişime yönelik olduğu ($\bar{C} = 4,2763 \pm 0,63$),

Katılımcıların görüşlerine göre kurumun genellikle tüm çalışanlara değer verdiği ($\bar{C} = 3,9227 \pm 0,80$),

Katılımcıların her zaman kurumun çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfetmesi gerektiği görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,6417 \pm 0,65$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumun işlerini zamanında yerine getirdiği ($\bar{C} = 4,1780 \pm 0,63$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumda çalışanların fikirlerine olumlu yaklaşıldığı ($\bar{C} = 3,9672 \pm 0,70$),

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumun hiyerarşiye önem verdiği ($\bar{C} = 3,9087 \pm 0,70$),

Katılımcıların genellikle kurumda kendilerini başarıları ile göstermelerinin mümkün olduğu görüşünde oldukların ($\bar{C} = 4,0679 \pm 0,68$), Katılımcıların görüşlerine göre her zaman kurumun hizmet açısından olumlu eleştiriler aldığı ($\bar{C} = 4,2506 \pm 0,75$), Katılımcıların görüşlerine göre genellikle kurumun sosyal aktiviteler düzenlediği ($\bar{C} = 3,9321 \pm 0,79$) ifade edilebilir.

3.5.13 Kamu Sektöründe Performans Ölçümüne İlişkin Bulgular

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi Kamu Sektöründe Performans Yönetimine İlişkin çalışan görüşlerinin dağılımı şu şekildedir;

Tablo 3.12: Kamu sektöründe performans yönetimine ilişkin bulgular.

Çalışanların Yargılarına Yönelik Görüşler	Seçenekler (N)					Toplam
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	
Çalışanlar kendi performansını yönetme sorumluluğu hisseder		11/%2,6	91/%21,3	249/%58,3	76/%17,8	427/100.00
Bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirirler.		18/%4,2	62/%14,5	225/%52,7	122/%28,6	427/%100.00
Yöneticiler yapılacak işleri tüm yönleriyle belirler.		11/%2,6	81/%19,0	233/%54,6	102/%23,9	427/%100.00
Tablo Devamı Verilen hizmetin geri dönüşü sağlanmalıdır.		8/%1,9	11/%2,6	143/%33,5	265/%62,1	427/%100.00
Misyonu uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürmelidir.			11/%2,6	59/%13,8	357/%83,6	427/%100.00
Performansı değerlendirmek, durumu yeniden gözden geçirmek, uygulamada tedbir almak önemlidir.			7/%1,6	115/%26,9	305/%71,4	427/%100.00
Girdilere değil elde edilecek sonuçlara odaklanılmalıdır.		4/%0,9	10/%2,3	206/%48,2	207/%48,5	427/%100.00

Tablo 3.12 (Devam): Kamu sektöründe performans yönetimine ilişkin bulgular.

Çalışanların Yargılarına Yönelik Görüşler	Seçenekler (N)					Toplam
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	
Tablo Devamı Faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedefler karşılaştırılır.		2/%0,5	28/%6,6	188/%44,0	209/%48,9	427/%100.00
Herhangi bir olumsuz durumda tüm kurum tabii tutularak değerlendirme ve uyarı yapılır.		1/%0,2	9/%2,1	273/%63,9	144/%33,7	427/%100.00
Süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemler alınır		2/%5	16/%3,7	177/%41,5	232/%54,3	427/%100.00
Raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım eder	1/%0,2	7/%1,6	26/%6,1	190/%44,5	203/%47,5	427/%100.00
Ölçümden en üst düzeyde yararlanılması için yönetim ve personelce sahiplenilmesi gerekir	2/%0,5	2/%0,5	16/%3,7	188/%44,0	219/%51,3	427/%100.00
Örgüt içi ve dışı karşılaştırmalar yapılmalıdır			6/%1,4	180/%42,2	241/%56,4	427/%100.00
Faaliyet sonrasında sonucun düzgün bir şekilde raporlanması önemlidir			3/%0,7	85/%19,9	339/%79,4	427/%100.00

“Çalışanlar kendi performansını yönetme sorumluluğu hisseder” ifadesine katılımcıların %2,6’sı nadiren, %21,3’ü bazen, %58,3’ü genellikle, %17,8’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun genellikle çalışanların kendi performansını yönetme sorumluluğunu hissettikleri görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Sürekli iyileşmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler” ifadesine katılımcıların %3,5’, nadiren, %18,7’si bazen, %45,9’u genellikle, %31,9’u her zaman yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu genellikle (%45,9)

Çalışanların sürekli iyileşmenin işlerin bir parçası olduğunu bildikleri görüşündedirler.

“Bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirirler” ifadesine katılımcıların %4,2’si nadiren, %14,5’i bazen, %52,7’si genellikle, %28,6’sı her zaman yanıtını vermişlerdir. Çalışanların çoğunluğu (52,7’si) genellikle çalışanların bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirdikleri görüşündedirler.

“Yöneticiler yapılacak işleri tüm yönleriyle belirler” ifadesine katılımcıların %2,6’sı nadiren, %19’u bazen, %54,6’sı genellikle, %23,9’u her zaman yanıtını vermişlerdir. Çalışanların çoğunluğu (%54,6) genellikle yöneticilerin yapılacak işleri tüm yönleriyle bildikleri görüşündedirler.

“Verilen hizmetin geri dönüşü sağlanmalıdır” ifadesine katılımcıların %1,9’u nadiren, %2,6’sı bazen, %33,5’i genellikle, %62,1’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%62,1) her zaman verilen hizmetin geri dönüşünün sağlanması gerektiği görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Misyonu uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürmelidir” ifadesine katılımcıların %2,6’sı bazen, %13,8’i genellikle, %83,6’sı her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu (%83,6) kurum misyonunun uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürülmesi gerektiği görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Performansı değerlendirmek, durumu yeniden gözden geçirmek, uygulamada tedbir almak önemlidir” ifadesine katılımcıların %1,6’sı bazen, %26,9’u genellikle, %71,4’ her zaman yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğu her zaman (%71,4) kurum performansını değerlendirmenin, durumu yeniden gözden geçirmenin ve uygulamada tedbir almanın önemli olduğu görüşündedirler.

“Girdilere değil elde edilecek sonuçlara odaklanılmalıdır” ifadesine katılımcıların %0,9’u nadiren, %2,3’ bazen, %48,2’si genellikle, %48,5’i her zaman yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğunun (%48,5) her zaman girdilere değil sonuçlara odaklanmak gerektiği görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedefler karşılaştırılır” ifadesine katılımcıların %0,5’i nadiren, %6,6’sı bazen, %44’ genellikle, %48,9’u her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%48,9) her zaman

faaliyet sonrası performans ölçümü ile hedeflerin karşılaştırıldığı görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Herhangi bir olumsuz durumda tüm kurum tabii tutularak değerlendirme ve uyarı yapılır” ifadesine katılımcıların %0,2’si nadiren, %2,1’i bazen, %63,9’u genellikle, %33,7’si her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%63,9) her zaman kurumda herhangi bir olumsuz durumda tüm kurumda değerlendirme yapıldığı görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemler alınır ” ifadesine katılımcıların %0,5’i nadiren, %3,7’si bazen, %41,5’i genellikle, %54,3’ü her zaman yanıtını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%54,3) her zaman süreç aşamasındaki olumsuzlar için önlemler alındığı görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım eder ” ifadesine katılımcıların %2’si hiçbir zaman, %1,6’sı nadiren, %6,1’i bazen, %44,5’i genellikle, %47,5’i her zaman yanıtını vermişlerdir.

Buna göre katılımcıların çoğunluğunun (%47,5) her zaman raporlamanın kamu oyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesini arttırdığı görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Ölçümden en üst düzeyde yararlanılması için yönetim ve personelce sahiplenilmesi gerekir” ifadesine katılımcıların %0,5’i hiçbir zaman, %0,5’i nadiren, %3,7’si bazen, %44’ü genellikle, %51,3’ü her zaman yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu (%51,3) ölçümden en üst düzeyde yararlanılması için onun yönetim ve personelce sahiplenilmesi gerektiği görüşündedirler.

“Örgüt içi ve dışı karşılaştırmalar yapılmalıdır” ifadesine katılımcıların %1,4’ü bazen, %42,2’si genellikle, %56,4’ü her zaman yanıtını vermişlerdir. Bu ifadeye verilen yanıtların derecelendirme puanlandırmalarının yüksek olduğu ve çalışanların çoğunluğunun (%42,3; %56,4) örgüt içi ve dışı karşılaştırmaların yapılması gerektiği görüşünde oldukları ifade edilebilir.

“Faaliyet sonrasında sonucun düzgün bir şekilde raporlanması önemlidir” ifadesine katılımcıların %3’ü bazen, %16,9’u genellikle, %76,4’ü her zaman yanıtını vermişlerdir. Bu ifadeye de verilen yanıtların derecelendirme puanlandırmalarının yüksek olduğu ve çalışanların çoğunluğunun (%79,4) Faaliyet sonrasında sonucun

düzgün bir şekilde raporlanma yapılmasının önemli olduğu görüşünde oldukları ifade edilebilir

Tablo 3.13: Kamu sektöründe performans ölçümüne yönelik ifadeler.

İfadeler	N	$\bar{X}$	SS.
Çalışanlar kendi performansını yönetme sorumluluğu hisseder.	427	3,9133	,69841
Sürekli iyileşmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler.	427	4,0609	,80260
Bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirirler.	427	4,0562	,77316
Yöneticiler yapılacak işleri tüm yönleriyle belirler.	427	3,9977	,72997
Verilen hizmetin geri dönüşü sağlanmalıdır.	427	4,5574	,64157
Misyonu uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürmelidir.	427	4,8103	,45356
Performansı değerlendirmek,durumu yeniden gözden geçirmek, uygulamada tedbir almak önemlidir.	427	4,6979	,49416
Girdilere değil elde edilecek sonuçlara odaklanılmalıdır.	427	4,4426	,59209
Faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedefler karşılaştırılır.	427	4,4145	,63473
Herhangi bir olumsuz durumda tüm kurum tabii tutularak değerlendirme ve uyarı yapılır.	427	4,3115	,52086
Süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemler alınır	427	4,4965	,59486
Raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım eder.	427	4,3747	,69547
Ölçümden en üst düzeyde yararlanılması için yönetim ve personelce sahiplenilmesi gerekir.	427	4,4520	,63867
Örgüt içi ve dışı karşılaştırmalar yapılmalıdır.	427	4,5504	,52556
Faaliyet sonrasında sonucun düzgün bir şekilde raporlanması önemlidir	427	4,7869	,42682

Tablo 13’de katılımcıların Kamu Sektöründe Performans Ölçümüne ilişkin anket ifadelerine verdikleri yanıtların derecelendirmesinin ortalama değerleri gösterilmiştir. Bulgulara göre;

Katılımcıların görüşlerine göre genellikle çalışanların kendi performanslarını yönetme sorumluluğu hissettikleri($\bar{C} = 3,9133 \pm 0,70$),

Katılımcıların görüşlerine göre çalışanlar genellikle sürekli iyileşmenin işlerinin bir parçası olduğunu bildikleri ($\bar{C} = 4,0609 \pm 0,80$),

Katılımcıların çalışanların genellikle bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendikleri görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,0562 \pm 0,77$),

Katılımcıların genellikle yöneticilerin yapılacak işleri tüm yönleriyle belirledikleri görüşünde oldukları ($\bar{C} = 3,9977 \pm 0,73$),

Katılımcıların her zaman verilen hizmetin geri dönüşümün sağlanması gerektiği görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,5574 \pm 0,64$),

Katılımcıların her zaman kurumun misyonunun uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürmesi gerektiği görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,8103 \pm 0,45$),

Katılımcıların her zaman kurum performansını değerlendirmenin, durumu yeniden gözden geçirmenin, uygulamada tedbir almanın önemli olduğu görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,6979 \pm 0,49$),

Katılımcıların her zaman girdilere değil elde edilecek sonuçlara odaklanması gerektiği görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,4426 \pm 0,59$),

Katılımcıların her zaman kurumda faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedeflerin karşılaştırıldığı görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,4145 \pm 0,63$),

Katılımcıların, her zaman herhangi bir olumsuz durumda tüm kurumun tabii tutularak değerlendirme ve uyarı yapıldığı görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,3115 \pm 0,52$),

Katılımcıların her zaman kurumda süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemlerin alındığı görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,4965 \pm 0,59$),

Katılımcıların her zaman kurumsal raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım ettiği görüşünde oldukları.

($\bar{C} = 4,3747 \pm 0,70$),

Katılımcıların her zaman ölçümden en üst düzeyde yararlanılması için yönetim ve personelce sahiplenilmesi gerektiği görüşünde oldukları

($\bar{C} = 4,4520 \pm 0,64$),

Katılımcıların her zaman örgüt içi ve dışı karşılaştırmalar yapılması gerektiği görüşünde oldukları

($\bar{C} = 4,5504 \pm 0,53$),

Katılımcıların her zaman faaliyet sonrasında sonucun düzgün bir şekilde raporlanmasının önemli olduğu görüşünde oldukları ($\bar{C} = 4,7869 \pm 0,43$) ifade edilebilir.

3.5.14 Personel Performansı, Performans Yönetimi, Kamu Kurumunda Performans Yönetimine İlişkin Bulguların Yaş ile Karşılaştırması

Bu bölümde araştırmaya katılanların ankette yer alan üç bölümdeki ifadelere verdikleri cevapların yaşa göre farklılaşma durumunu araştırmak amacıyla yapılan Sperman Korelasyon testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.14: Yaş ile personel performansının karşılaştırması.

İfadeler	Korelasyon ve P Değeri	Yaş
İşe Zamanında Gelirim	r	-,080**
	Sig. (2-tailed)	,100
	N	427
Çalışma Saatleri Boyunca Tüm Dikkatimi İşime Veririm	r	,289**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalıştığım Ortamdan Ve İş Arkadaşlarımdan Memnunum	r	-,068
	Sig. (2-tailed)	,161
	N	427
Kendimi Bu Pozisyonda Yeterli Görüyorum	r	,349**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalıştığım kurumda yöneticiler başarıları takdir eder	r	-,147**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	427
Yöneticimin benim düşünlerime karşı saygılı olmadığını düşünüyorum	r	-,303**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum	r	,192**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum	r	,192**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Bu pozisyonda yükselmek istiyorum	r	-,233**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Maaşımın yeterli olduğunu düşünüyorum	r	-,414**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427

Tablo 3.14 (Devam): Yaş ile personel performansının karşılaştırması.

İfadeler	Korelasyon ve P Değeri	Yaş
Özel günlere çalıştığım kurum önem verir	r	-,466
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalışanlar arasında dayanışma vardır	r	-,245
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalıştığım kurum etkileşim ve iletişime açıktır	r	-,382
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalıştığım kurum temizlik açısından güvenilirdir	r	-,080
	Sig. (2-tailed)	,100
	N	427

Tablo 14’de çalışanların yaşları ile ankette yer verilen ifadelere verdikleri derecelendirme ile yaş arasındaki ilişki durumu gösterilmiştir. Tabloda verilere göre şunlar ifade edilebilir;

1. Çalışma saatleri boyunca tüm dikkatini işe verme durumuna ilişkin ifadenin kategorik derecesinin yaş ile pozitif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
2. Çalışanın kendini pozisyonunda yeterli görmesine ilişkin ifadenin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
3. Çalıştığım kurumda yöneticiler başarıları takdir eder ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
4. “Yöneticimin benim düşünlerime karşı saygılı olmadığını düşünüyorum” ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
5. “İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
6. “Bu pozisyonda yükselmek istiyorum “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.

7. “Maaşımın yeterli olduğunu düşünüyorum “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
8. “Yöneticimin benim düşünlerime karşı saygılı olmadığını düşünüyorum “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü düşük düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
9. “İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında pozitif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
10. “Bu pozisyonda yükselmek istiyorum “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
11. “Maaşımın yeterli olduğunu düşünüyorum “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
12. “Özel günlere çalıştığım kurum önem verir “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
13. “Çalışanlar arasında dayanışma vardır“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
14. “Çalıştığım kurum etkileşim ve iletişime açıktı” ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 3.15: Yaş ile performans yönetimi karşılaştırması.

İfadeler	Korelasyon ve P Değeri	Yaş
Çalışanlar hedeflerini bilir ve hedeflerine göre hareket ederler	r	-,305
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Performans ölçümleri düzenli olarak yapılır	r	-,402
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Kurumun hedefine ulaşmak için tüm çalışanlar aynı emeği gösterir	r	-,594
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Her ay düzenli olarak eğitim verilir	r	-,019
	Sig. (2-tailed)	,701
	N	427
Çalışanların başarıları ödüllendirilir	r	-,320
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Yöneticiler ve çalışanlar sürekli iletişim halindedir	r	-,441
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Tüm çalışanlara eşit davranılır.	r	-,462
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Her departmanın resmi bir sistemi vardır.	r	-,243
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Yönetim sistemi ileriye ve gelişime dönüktür.	Correlation Coefficient	-,265
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalıştığım kurum çalışanına değer verir.	r	-,280
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfetmek gerekir.	r	,065
	Sig. (2-tailed)	,177
	N	427
Çalıştığım kurum yapacağı işleri zamanında yerine getiriyor.	Correlation Coefficient	,023
	Sig. (2-tailed)	,631
	N	427
Çalıştığım kurumda fikirleri dile getirmek olumlu karşılanır ve fikirlere değer verilir.	r	-,356
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427

Tablo 3.14 (Devam): Yaş ile performans yönetimi karşılaştırması.

İfadeler	Korelasyon ve P Değeri	Yaş
Çalıştığım kurum hiyerarşiye önem verir.	r	,139
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	427
Çalıştığım kurumda kendinizi başarınızla göstermeniz mümkündür. Tablo Devamı	r	-,420
	N	427
Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır.	r	-,328
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalıştığım kurum sosyal aktiviteler düzenler.	r	-,305
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır.	r	-,328
	Sig. (2-tailed)	,000

Tablo 15’de çalışanların yaşları ile ankette performans yönetimi bölümünde yer verilen ifadelere verdikleri derecelendirme ile yaş arasındaki ilişki durumu gösterilmiştir. Tabloda verilere göre şunlar ifade edilebilir;

1. “Çalışanlar hedeflerini bilir ve hedeflerine göre hareket ederler “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
2. “Performans ölçümleri düzenli olarak yapılır “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
3. “Kurumun hedefine ulaşmak için tüm çalışanlar aynı emeği gösterir “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
4. “Kurumun hedefine ulaşmak için tüm çalışanlar aynı emeği gösterir“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
5. “Yöneticiler ve çalışanlar sürekli iletişim halindedir “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü düşük düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
6. “Tüm çalışanlara eşit davranılır “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında pozitif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.

7. “Her departmanın resmi bir sistemi vardır “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
8. “Çalıştığım kurum çalışanına değer verir “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
9. “Çalıştığım kurumda fikirleri dile getirmek olumlu karşılanır ve fikirlere değer verilir “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
10. “Çalıştığım kurum hiyerarşiye önem verir “ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
11. “Çalıştığım kurumda kendinizi başarınızla göstermeniz mümkündür“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
12. “Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
13. “Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır. Çalıştığım kurum sosyal aktiviteler düzenler“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.16: Yaş ile kamu kurumu performans yönetimi ifadelerinin karşılaştırması.

İfadeler	Korelasyon ve P Değeri	Yaş
Çalışanlar kendi performansını yönetme sorumluluğu hisseder	r	-,207
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Sürekli iyileşmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler	r	-,153
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	427
Bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirirler.	r	-,076
	Sig. (2-tailed)	,118
	N	427
Yöneticiler yapılacak işleri tüm yönleriyle belirler.	r	,215
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427

Tablo 3.16 (Devam): Yaş ile kamu kurumu performans yönetimi ifadelerinin karşılaştırması.

İfadeler	Korelasyon ve P Değeri	Yaş
Verilen hizmetin geri dönüşü sağlanmalıdır	r	-,408
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Misyonu uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürmelidir	r	-,260
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Performansı değerlendirmek, durumu yeniden gözden geçirmek, uygulamada tedbir almak önemlidir	r	-,192
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Girdilere değil elde edilecek sonuçlara odaklanılmalıdır.	r	,018
	Sig. (2-tailed)	,718
	N	427
Faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedefler karşılaştırılır.	r	,265
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedefler karşılaştırılır.	r	,095
	Sig. (2-tailed)	,049
	N	427
Herhangi bir olumsuz durumda tüm kurum tabii tutularak değerlendirme ve uyarı yapılır.	r	-,006
	Sig. (2-tailed)	,905
	N	427
Süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemler alınır	r	,223
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım eder	r	-,259
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	427
Ölçümden en üst düzeyde yararlanılması için yönetim ve personelce sahiplenilmesi gerekir	r	-,090
	Sig. (2-tailed)	,063
	N	427
Örgüt içi ve dışı karşılaştırmalar yapılmalıdır	r	,084

Tablo 16’da çalışanların yaşları ile ankette kamu kurumu performans yönetimi bölümünde yer verilen ifadelere verdikleri derecelendirme ile yaş arasındaki ilişki durumu gösterilmiştir. Tabloda verilere göre şunlar ifade edilebilir;

1. “Çalışanlar kendi performansını yönetme sorumluluğu hisseder “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.

2. “Sürekli iyileşmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
3. “Yöneticiler yapılacak işleri tüm yönleriyle belirler“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
4. “Verilen hizmetin geri dönüşü sağlanmalıdır “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
5. “Misyonu uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürmelidir “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
6. “Performansı değerlendirmek, durumu yeniden gözden geçirmek, uygulamada tedbir almak önemlidir “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
7. “Faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedefler karşılaştırılır “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
8. “Süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemler alınır “ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
9. “Raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım eder“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.
10. “Faaliyet sonrasında sonucun düzgün bir şekilde raporlanması önemlidir“ ifadesinin kategorik derecelendirmesi ile yaş arasında negatif yönlü zayıf düzeyli anlamlı bir ilişki vardır.

3.6 Performans Yönetiminin Gelire Etkisine İlişkin Bulgular

Eti Maden İşletmeleri, faaliyetleri sonucunda; 2015 yılında 787 milyon doları ihracat olmak üzere toplam 810 milyon dolar bor satış geliri elde etmiştir.

Bu satışlardan 1.25 milyar TL kâr elde edilmiştir. Eti Maden satışlarından elde ettiği gelir ve kârın yüzde 97’sini ihracat yoluyla gerçekleştirmiştir.

Eti Maden; madencilik sektörünün yanı sıra kimya sektöründe de yatırımlar yaparak ülke ekonomisine işlenmiş bor ve kimyasal ürünlerle katkıda bulunmuştur. Ürün yelpazesinden Ar-ge çalışmalarıyla yeni ürün olarak deterjan üretimi gösterilebilir. Hazineye ödenen temettü artışının yanı sıra bulunduğu bölgelerde yöreye yapmış olduğu en önemli katkı yatırımlarla birlikte gerçekleşen ek istihdamdır.

2014 yılında GSMH katkısı 1.4 milyar TL, 2015 yılı faaliyetleri sonucunda Hazine'ye ödenecek temettü tutarı 862 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

2015 yılında faaliyette bulunduğu yörelere yapmış olduğu katkı toplam 377 milyon TL'dir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu sektörleri geleneği 'bütçe' sistemine odaklanarak olmuştur. Bu durumun haklı sebepleri olsa da yalnızca bütçesel değerlendirmelerle kamu sektörü üzerine inceleme yapmak doğru olan bir yargı değildir. Bu nedenle bütçe değerlendirmeleri ile birlikte performans göstergeleri de incelenmesi gerekmektedir.

Ancak Performans ölçümü ve Yönetimi kamu hizmeti yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları büyük bir sorun haline gelmiştir. Bu durum kamu sektörlerinde var olan insan kaynakları yapılanmalarının güncelleştirilmesine neden olmuştur. Bu güncelleme ile birlikte kalite odaklılık prensibi ile performans ölçümü kamu sektörü değerlendirme kriterleri içinde yer almaya başlamıştır.

Eti Maden Kurumu'ndaki fonksiyon esaslı çalışma, performans değerlendirme ve uygulamalarını örnek uygulama olarak araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada iki aşamalı olarak yapılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde Eti Maden Kurumu'nun Performans Yönetim sistemi araştırılmış ikinci bölümde ise anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması yöntemi ile çalışanların görüşlerine göre kurumun performans yönetim sistemi hakkında bulgulara ulaşılmıştır.

Kurumda personel değerlendirmede objektif kriterler benimsenerek, sadece amirin değerlendirilmesinin yer aldığı eski sistemden vazgeçilmiş, her çalışanın çalışma sürecine dahil olan her personelin amir- üst- ast birbirini aktif değerlendirdiği bir sisteme geçilmiştir.

Çalışan görüşlerine göre yapılan bu araştırmanın sonucunda araştırmaya katılanların anket ifadelerine verdikleri katılma derecesi puanlandırmasının ortalama değerlerine göre personel performansına ilişkin olarak,

1. Çalışanların genellikle işe zamanında geldikleri,
2. Çalışanların çalışma saatleri boyunca tüm dikkatlerini işe verdikleri,
3. Çalışanların genellikle çalıştığı ortamdan ve iş arkadaşlarından memnun oldukları
4. Çalışanların her zaman bu pozisyonda kendilerini yeterli gördükleri,
5. Kurum yöneticilerinin başarıları takdir ettiği,
6. Yöneticilerin çalışanların düşüncelerine saygı gösterdikleri,
7. Genellikle çalışanların işleri rahat olduğunda kendilerine ve ailelerine vakit ayırabildikleri,
8. Çalışanların her zaman bulundukları pozisyonda yükselmek istedikleri
9. Kurumda çalışanlar arasında dayanışma olduğu,
10. Kurumun etkileşim ve iletişime açık olduğu,
11. Kurumun temizlik açısından güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak, çalışanların nadiren maaşlarını yeterli gördüklerini ($\bar{C} = 2,7283 \pm 1,18$) ve bazen kurumun özel günlere önem verdiği ($\bar{C} = 3,2951 \pm 1,19$) görüşünde oldukları anlaşılmıştır. Bu durumda çalışanların çoğunluğuna göre maaşların yeterli bulunmadığı ve kurumun yeteri kadar sosyal aktiviteler düzenlemediği ifade edilebilir.

Kurumun performans yönetimine ilişkin olarak da;

1. Çalışanların hedeflerini bildikleri ve hedeflerine göre hareket ettikleri
2. Kurumda genellikle düzenli olarak performans ölçümü yapıldığı
3. Kurumda genellikle kurumun hedefine ulaşabilmesi için tüm çalışanların aynı emeği gösterdiği
4. Kurumda her ay düzenli eğitim yapıldığı
5. Kurumda başarıların ödüllendirildiği
6. Kurumda yöneticiler ve çalışanların sürekli iletişim halinde olduğu
7. Kurumda tüm çalışanlara eşit davranıldığı
8. Kurumda her departmanın resmi bir sisteminin olduğu
9. Kurumun yönetim sisteminin ileriye ve gelişime yönelik olduğu
10. Kurumun genellikle tüm çalışanlara değer verdiği ve onların fikirlerine olumlu yaklaşıldığı, kendilerini başarıları ile gösterebildikleri,
11. Kurumda hiyerarşik yapıya önem verildiği,
12. Kurumun olumlu yönde eleştiriler aldığı ifade edilebilir.

13. Kamu Kurumunda Performans Yönetimine ilişkin olarak da;
14. Çalışanların kendi performanslarını yönetme sorumluluğu hissettikleri,
15. Çalışanların sürekli iyileşmenin işlerinin bir parçası olduğunu bildikleri
16. Çalışanların genellikle bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirdikleri,
17. Yöneticilerin yapılacak işleri tüm yönleriyle belirledikleri,
18. Kurumda faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedeflerin karşılaştırıldığı,
19. Olumsuz durumda tüm kurumun tabii tutularak değerlendirme ve uyarı yapıldığı,
20. Süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemlerin alındığı,
21. Kurumsal raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım ettiği ifade edilebilir.

Sonuç olarak fonksiyon esaslı çalışma sisteminin kurumun performans yöntemini olumlu etkilediği ifade edilebilir. Araştırmada Eti maden işletmelerinde uygulanan Personel Performans Yönetim Sisteminin ve fonksiyon esaslı çalışma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında;

Kurumsal dikey hiyerarşi azaltılmış,

İş süreçleri kısaltılmış,

Çalışan memnuniyeti artmıştır,

İşletme gelirini artırmış,

İş verimliliği ve performansı arttırılmış,

İşletme çevreye ve istihdama katkısı arttığı tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmaların kurumsal performansa yansımaları ise Eti Maden işletmelerinin faaliyetleri sonucunda bir önceki yıla göre %17 artarak 2015 yılında 787 milyon doları %97 si ihracat olmak üzere toplam 810 milyon dolar bor satış geliri elde etmiştir.

Öneriler

Çalışanların görüşlerinin yaşa göre farklılaştığı ancak bu farklılığın anlamlılık düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çalışanların görüşleri dikkate alındığında da fonksiyon esaslı çalışma uygulayan kurumların performans yönetiminin başarılı olabilmesi için yukarıdakilere ek olarak şunlar önerilebilir;

- a) Verilen hizmetin geri dönüşümün sağlanmasına yönelik öz değerlendirme çalışmalarının yapılması, çalışan tarafından kurumun vizyonu ve misyonu içselleştirilerek bu hedeflere yönelik kurumsal bir kültür oluşturulması,
- b) Kurumsal hedeflere ulaşabilmek için gerektiğinde, süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi,
- c) Uygulamada tedbir almanın önemli olduğu göz önünde bulundurularak girdilere değil elde edilecek sonuçlara odaklanılması,
- d) Kurum performans ölçümlerinin örgüt içinde ve dışında (müşteri-hizmet alım memnuniyet ölçümü) yapılmalıdır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu mali yönetimi Stratejik yönetim anlayışını ve performansa dayalı çalışma prensibini benimseyen, esnek ve etkili bir kamu sektörünün oluşturulması ve kaynaklarını etkin kullanan yüksek kalitede hizmet sağlayan, yaratıcı ve farklı çözümlerin geliştirilmesi öngörülmektedir. Bu noktadan hareketle; yapılan araştırma sonucunda bulgulara dayanarak kamuda personel değerlendirme sistemi gözden geçirilmeli personel performansını objektif biçimde ölçmeyi sağlayacak Eti maden işletmeleri personel değerlendirme sistemi örneği geliştirilerek, yapılan işin özellikleri de dikkate alınarak yeni değerlendirme sistemine geçilmelidir

Kamu hizmetleri ve kamu iktisadi işletmelerinde; iş süreçleri, vatandaş, işletme müşterileri ve iş dünyasının ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tasarlanması, önerilirken performans yönetim sistemi ve fonksiyon esaslı çalışma ve gelir performans ilişkisine bakıldığında karlılığın arttığı ve süreçlerin kısaldığı görülmektedir. Bulgularda ücrete ilişkin yetersizlikler yer almaktadır. Performans / maaş dengesinin kurulamadığı tespit edilmiştir. Yeniden yapılanma kapsamında yapılacak uygulamalarda performans sistemi ve pozisyon esaslı çalışma süreçleri geliştirilerek, performans bütçe ve maaş uygulamasına geçirilmesi ayrıca önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akdoğan, A. (2006), *Kamu Maliyesi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Ankara. <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=95>>, (26/05/2010).

Austalian National Audit Office (2000), Better Practice Prenciples for Performance Information, Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri, S. Kaya ve S. Aral (çev.), Sayıştay.

Astarlıoğlu, E., 1997. Performans Yönetim Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bilgin, K. U. (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara, TODAİE. a.g.m. 47-81

Boland, T., & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 417-446.

Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’. *Management accounting research*, 11(3), 281-306.

Bryson, J. M. (1988), *Strategic Planning and Action Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco: Jossey-Bass.

Cansever, F.A.,2000. Performans Yönetim Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Canman, Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara

Certo, S.C.,2006. *Supervision: Concepts and Skill-Building*, McGraw-Hill Irwin, Boston.

Çakmak, A.F.,2006. Performans Yönetim Sistemi, Doktora Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü,

Çeliker, Ö.,1994. Performans Yönetim Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Çevik, Hasan Hüseyin (2007), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, 3. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: the Dark Sides of Managerialistic ‘Enlightenment’. *Public Administration*, 87(4), 892-909.

DPT (1984), Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), Ankara.

DPT (1989), Merkezi Hükümette Performans Ölçmesi-İdareciler İçin Bir Kılavuz, Sosyal Planlama Başkanlığı.

DPT (2000), Uzun Vadeli Strateji ve 8. Kalkınma Planı (2001-2005), TBMM Kararı, Karar N. 697, Karar Tarihi: 27.6.2000.

DPT (2003), 58. Hükümet Acil Eylem Planı <<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/>> (01/06/2010).

DPT (2006a), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. sürüm, Ankara.

DPT (2006b), 9. Kalkınma Planı (2007–2013), TBMM Kararı, Resmî Gazete, 1.07.2006 Mükerrer tarih, Sayı: 26215

DPT Kamuda Stratejik Yönetim Resmi Web Sitesi <http://www.sp.gov.tr/yerel.html>>

Erdoğan; (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No.248

Erenmemisoglu, S.,1998. Performans Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Eti Maden İşletmeleri İnsan Kaynakları Sunum, 2013 Ankara.

Fındıkçı, (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları. İstanbul.

Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance Management in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498.

Hatipoğlu, D., 1995. Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Hampton, D. R. (1982), *Contemporary Management*, Tokyo: McGraw Hill.

Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-Based Performance Management in the Public sector: implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.

Heinrich, C. J., & Marschke, G. (2010). Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(1), 183-208.

Köseoğlu, M. A. (2005), Kitlerde Performans Ölçümü, Uzmanlık Tezi, Ankara: DPT.

Kusek, J. Z. ve Rist, R. C. (2004), Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System: A Handbook For Development Practitioners, Washington: The World Bank.

Lawson (1995), *Performance Management: an Overview*, The Performance Management Handbook, London, s.9

Maliye Bakanlığı (2004), *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi*, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.

Maliye Bakanlığı (2008), Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, *Resmi Gazete*. Tarih: 05.07.2008, Sayısı: 26927.

Maliye Bakanlığı (2009), *Performans Programı Hazırlama Rehberi*, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.

Maliye Bakanlığı Stratejik Planı 2008-2012 <<http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Ktphane/flash1/index.html>> ,

- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. ve Richards, H. (1996), Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches Be Adopted?, *International Production and Economies*.
- O'Donnell D. and Garavan T.N., 1997. Viewpoint: Linking Training Policy and Practice to Organizational Goals, *Journal of European Industrial Training*, 21/9, 301-309.
- Özdamar, K. (2003), *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-260.
- Palmer, M., Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul.
- Sink, Scott ve Tuttle (1989), *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Georgia, s.35'
- Thompson, A. A. ve Strickland A. J. (1990), *Strategic Management: Concepts And Cases*, Homewood, Richard D. Irwin Inc.
- Thompson, F. (1994), *Mission-Driven, Results-Oriented Budgeting, Fiscal Administration and The New Public Management*, Miller G. J., Hildreth B. W. ve Rabin J. (Ed.), Performance-based Budgeting, An ASPA Classics, Oxford.
- Treasury. (2000), *United States Department of The Treasury, Performance Measurement Guide*, Demirkaya, H. (Çev.), Sayıştay
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.
- Wikipedia (2010), <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>, 11/04/2010
- Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- Yenice, E. (2006), Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, Ankara, *Sayıştay Dergisi*, s. 61.

Yılmaz, K. (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Ankara, *Sayıştay Dergisi*, s. 50-51.



EKLER

1. Ek-A: Anket	92
-----------------------------	-----------



Ek-A: Anket

KAMU KURULUŞLARINDA POZİSYON ESASLI ÇALIŞMA VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ: ETİ MADEN UYGULAMASI SORULARI

Anket No:

Tablo A1: 1. Bölüm: Çalışanların demografik özelliklerine yönelik anket soruları.

Yaşınız?	☐ 18-28 ☐ 29-39 ☐ 40-50 ☐ 51 ve üstü
Cinsiyetiniz?	☐ Erkek ☐ Kadın
Medeni Durumunuz?	☐ Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış ☐ Eşi vefat etmiş
Eğitiminiz?	☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans
İşteki Durumunuz?	☐ Büro ve Müşteri Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar ☐ Tesis ve Makine Operatörleri ☐ Profesyonel Meslek Mensupları ☐ Nitelik gerektirmeyen işte çalışanlar ☐ Diğer
Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 yıl ve üstü

Tablo A2: 2. Bölüm: Personel performans değerlendirme soruları.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
		1	2	3	4	5
1	İşe Zamanında Gelirim.					
2	Çalışma Saatleri Boyunca Tüm Dikkatimi İşime Veririm.					
3	Çalıştığım Ortamdan Ve İş Arkadaşlarımdan Memnunum.					
4	Kendimi Bu Pozisyonda Yeterli Görüyorum.					
5	Çalıştığım kurumda yöneticiler başarıları takdir eder.					
6	Yöneticimin benim düşünlerime karşı saygılı olmadığını düşünüyorum.					
7	İşim rahat olduğundan kendime ve aileme vakit ayırabiliyorum.					
8	Bu pozisyonda yükselmek istiyorum.					
9	Maaşımın yeterli olduğunu düşünüyorum.					
10	Özel günlere çalıştığım kurum önem verir.					
11	Çalışanlar arasında dayanışma vardır.					
12	Çalıştığım kurum etkileşim ve iletişime açıktır.					
13	Çalıştığım kurum temizlik açısından güvenilirdir.					

Tablo A3: 3. Bölüm: Performans yönetimi soruları.

1	Çalışanlar hedeflerini bilir ve hedeflerine göre hareket ederler					
2	Performans ölçümleri düzenli olarak yapılır.					
3	Kurumun hedefine ulaşmak için tüm çalışanlar aynı emeği gösterir.					
4	Her ay düzenli olarak eğitim verilir.					
5	Çalışanların başarıları ödüllendirilir.					
6	Yöneticiler ve çalışanlar sürekli iletişim halindedir.					
7	Tüm çalışanlara eşit davranılır.					
8	Her departmanın resmi bir sistemi vardır.					
9	Yönetim sistemi ileriye ve gelişime dönüktür.					
10	Çalıştığım kurum çalışanına değer verir.					
11	Çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfetmek gerekir.					
12	Çalıştığım kurum yapacağı işleri zamanında yerine getiriyor.					
13	Çalıştığım kurumda fikirleri dile getirmek olumlu karşılanır ve fikirlere değer verilir.					

Tablo A3 (Devam): 3. Bölüm: Performans yönetimi soruları.

14	Çalıştığım kurum hiyerarşiye önem verir.					
15	Çalıştığım kurumda kendinizi başarınızla göstermeniz mümkündür.					
16	Çalıştığım kurum hizmet açısından olumlu eleştiriler alır.					
17	Çalıştığım kurum sosyal aktiviteler düzenler.					

Tablo A4: 4.Bölüm: kamu sektöründe performans ölçümü soruları.

1	Çalışanlar kendi performansını yönetme sorumluluğu hisseder.					
2	Sürekli iyileşmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler.					
3	Bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirirler.					
4	Yöneticiler yapılacak işleri tüm yönleriyle belirler.					
5	Verilen hizmetin geri dönüşü sağlanmalıdır.					
6	Misyonu uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflere dönüştürmelidir.					
7	Performansı değerlendirmek, durumu yeniden gözden geçirmek, uygulamada tedbir almak önemlidir.					
8	Girdilere değil elde edilecek sonuçlara odaklanılmalıdır.					

Tablo A4 (Devam): 4.Bölüm: kamu sektöründe performans ölçümü soruları.

9	Faaliyet sonrasında performans ölçümü ile hedefler karşılaştırılır.					
10	Herhangi bir olumsuz durumda tüm kurum tabii tutularak değerlendirme ve uyarı yapılır.					
11	Süreç aşamasında ortaya çıkan sorunların bir daha tekrarlamaması için gerekli önlemler alınır					
12	Raporlama ve kamuoyunun da ilgisini çekerek hizmet kalitesinin artırılmasına yardım eder.					
13	Ölçümden en üst düzeyde yararlanılması için yönetim ve personelce sahiplenilmesi gerekir.					
14	Örgüt içi ve dışı karşılaştırmalar yapılmalıdır.					
15	Faaliyet sonrasında sonucun düzgün bir şekilde raporlanması önemlidir					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Alper DOĞMAZ
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Kayseri-Bünyan 17.03.1967
Medeni Hali : Evli
Adres : Barbaros Mah. Üstün Korugan Cad. Samyeli sok.A-12
Blok No:6 ÇANAKKALE
E-Posta Adresi : alpdogmaz@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 05056471994



EĞİTİM:

Lise : Kayseri Atatürk Lisesi 1983
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi 2011
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2016

MESLEKİ DENEYİM

1987-2012 Ankara Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Muh.Hiz.Tk.K
2013- Çanakkale Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Y.O. Öğrt. Gör.
2013- Türkiye Radyo Amatörleri Cemiyeti Genel Başkan Yardımcısı

YABANCI DİL

Upper Intermediate